



UNIMAR

Volumen VI (N° 1)
Enero - Julio 2026

CIENTÍFICA

REVISTA CIENTÍFICA DE LA
UNIVERSIDAD DE MARGARITA

ISSN: 2957-4498

Depósito Legal:
IF NE2021000009
ISSN: 2957-4498



UNIMAR
Universidad de Margarita
Alma Mater del Caribe

*"Forjadora de
Hombres de Bien"*



ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DOCENTE PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN CONTEXTOS ESCOLARES

(Teacher performance strategies for organizational management in school contexts)

González Bravo, Yendry Ramón¹
Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL
Venezuela
<https://orcid.org/0009-0008-2131-6799>
cienciassocialesg1@gmail.com

Sánchez Carrizo, Alice Paola²
Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL
Venezuela
<https://orcid.org/0009-0009-3777-3094>
alicesanchez450@gmail.com

Cumarama Valderrey, Nelly Josefina³
Universidad de Margarita (UNIMAR)
Venezuela
<https://orcid.org/0000-0002-1113-1239>
ncumarama.9223@unimar.edu.ve

Resumen

La gestión organizacional es fundamental para el logro de los objetivos educativos; no obstante, el problema del estudio se centra en las dificultades que enfrenta una institución de Educación General Básica en el Ecuador para aplicar estrategias de desempeño docente en la gestión eficaz y contextualizada, debido a factores internos y externos como la falta de comunicación en los miembros del equipo directivo, recursos humanos limitados, y escaso apoyo institucional, lo que afecta la calidad educativa, la innovación y el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se desarrolló una investigación de carácter cualitativo e interpretativo que tuvo como propósito investigar y proponer estrategias de desempeño docente para la gestión organizacional efectiva en contextos escolares. El estudio contempló revisión bibliográfica, criticidad

¹González Bravo, Yendry Ramón

Lcdo. En Educación Integral (UNICA), Lcdo. Educación Geografía (LUZ), Magister en Geografía, mención Docencia (LUZ).

²Sánchez Carrizo, Alice Paola

Lcda. En Filosofía (UNICA), Lcda. en Educación mención Filosofía (UNICA), Magister en Gerencia e Innovación Educativa (UJGH), Licenciada en educación Integral (UNICA).

³Cumarama Valderrey, Nelly Josefina.

Ingeniero en Producción Animal (UNET), Magister en Educación, Mención: Planificación Educativa (UBA). Doctorado en Educación (UPEL).

y análisis de contenido a partir de las entrevistas estructuradas realizadas a dieciocho (18) profesionales de la docencia. Los resultados fueron analizados y se obtuvo como hallazgo una desvinculación significativa entre la gestión organizacional y el desarrollo profesional de los docentes. Además, se identifica la escasez de programas de formación permanente y la continuidad en el uso de metodologías tradicionales para evaluar el desempeño docente en la gestión organizacional. Se concluye que los docentes deben estar en reflexión constante sobre el quehacer pedagógico, aplicar las estrategias propuestas en el trabajo y el personal directivo debe dar paso a las innovaciones educativas.

Palabras clave: gestión organizacional, desempeño docente, contextos escolares de Lenguaje Natural, Modelo integral.

Abstract

Organizational management is essential for achieving educational objectives; However, the problem of the study focuses on the difficulties faced by an institution of Basic General Education in Ecuador to apply teaching performance strategies in effective and contextualized management, due to internal and external factors such as lack of communication among members of the management team, limited human resources, and little institutional support, which affects educational quality, innovation and the adequate development of the teaching-learning process. A qualitative and interpretive research was developed, its purpose was to investigate and propose teaching performance strategies for effective organizational management in school contexts. The study included a bibliographic review, criticality and content analysis based on structured interviews carried out with eighteen (18) teaching professionals. The selection of sources, design of the documentary matrix, and exhaustive analysis were used. The results were described, obtaining as a finding a significant disconnection between organizational management and the professional development of teachers, the scarcity of permanent training programs and the continuity in the use of traditional methodologies to evaluate teacher performance in organizational management were identified. It is concluded that teachers must be in constant reflection on the pedagogical task, apply the proposed strategies at work and the management staff must give way to educational innovations.

Keywords: organizational management, teaching performance, school contexts.

1.INTRODUCCIÓN

El desempeño docente en la gestión organizacional dentro de un contexto escolar es un elemento clave para asegurar el logro de los propósitos pedagógicos, administrativos y sociales que exigen los sistemas educativos actuales. En un escenario caracterizado por cambios permanentes y múltiples desafíos, tanto internos como externos, se vuelve indispensable la implementación de estrategias de desempeño docente para la gestión. Una adecuada gestión organizacional contribuye a optimizar los procesos institucionales, promueve un ambiente de trabajo favorable, eleva la calidad de la enseñanza y refuerza el sentido de identidad y pertenencia de la comunidad educativa.

No obstante, pese a su importancia, numerosas instituciones educativas presentan dificultades al momento de aplicar estrategias de desempeño docente en la gestión organizacional, acordes con sus contextos y necesidades específicas. Estas

problemáticas no responden a una causa única, sino a la interacción de diversos factores de índole interna, externa y sociocultural que inciden en el desarrollo institucional. En este contexto, se hace imprescindible examinar y reconocer los obstáculos que limitan la implementación de estrategias efectivas, con el propósito de diseñar alternativas que permitan una gestión más eficiente, flexible y contextualizada.

Aunque existe un consenso amplio sobre la relevancia de una gestión organizacional eficiente en el sector educativo, muchas instituciones aún enfrentan importantes restricciones para llevarla a la práctica. Entre los factores internos más frecuentes se encuentran la ausencia de liderazgo estratégico, la resistencia a los procesos de cambio, la limitada disponibilidad de recursos y las deficiencias en la comunicación entre los distintos actores institucionales. Estas condiciones repercuten negativamente en la planificación, coordinación y ejecución de acciones orientadas a mejorar la

organización y el desempeño docente en cualquier contexto escolar.

Por otra parte, existen factores externos que también inciden negativamente en el desempeño docente para la gestión organizacional, como las políticas educativas descontextualizadas, las presiones institucionales derivadas de sistemas de evaluación estandarizados, los cambios acelerados del entorno socioeconómico y la insuficiencia del apoyo gubernamental. A esto se suman elementos culturales y sociales, como una cultura organizacional poco proclive a la innovación, valores y creencias que limitan el desarrollo de nuevas prácticas, y una escasa participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.

En entrevistas realizadas a docentes y directivos de la institución educativa de Educación General Básica en el Ecuador en el año 2025, estos manifiestan que no reciben suficiente formación ni recursos necesarios sobre gestión organizacional. Esto demuestra el desconocimiento y la falta de herramientas para implementar planes que promuevan un enfoque integral de enseñanza y aprendizaje, orientado a resultados de calidad. Asimismo, según lo expresado en el informe de Estadística Educativa publicado por el Ministerio de Educación (2023), el impacto de esta deficiencia organizacional se ve reflejado en la necesidad de integrar nuevas tecnologías en el aula (solo un 15% de las instituciones educativas, cuentan con recursos digitales actualizados), así como en el ausente o escaso seguimiento a los planes de mejora académica, lo que limita la innovación y la adaptabilidad del sistema educativo.

El desempeño docente en la gestión de las organizaciones educativas debe estar orientado hacia la evaluación constante de los resultados educativos y la rendición de cuentas, tanto a nivel interno como ante la comunidad educativa. En este sentido, la planificación estratégica debe incluir mecanismos de evaluación que permitan medir el cumplimiento de los objetivos educativos, garantizando la transparencia y la mejora continua. Tal como lo describe el artículo 123 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) donde se establece que las instituciones educativas están llamadas a asumir una mayor responsabilidad en cuanto a la transparencia en el uso de los recursos, los resultados alcanzados en términos de aprendizaje y la calidad de los procesos pedagógicos y administrativos involucrados.

En definitiva, la ausencia de estrategias de desempeño docente en la gestión organizacional genera un clima laboral adverso, caracterizado por tensiones entre el personal, deterioro de las relaciones interpersonales, incremento del estrés laboral, duplicación de funciones, liderazgo difuso y poco adaptativo, desorganización en los procesos institucionales liderados por las autoridades y conflictos con los padres de familia, producto de decisiones inadecuadas que impactan negativamente en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y provocan insatisfacción en la comunidad educativa.

En este orden de ideas, Quintero y Bedoya (2022), señalan que la planificación, el desempeño docente y la gestión organizacional en los contextos escolares constituyen un proceso fundamental para fortalecer el acervo de experiencias y saberes de las comunidades, permitiéndoles afrontar de manera más efectiva los diversos y complejos desafíos que emergen en el ámbito de la gestión institucional.

Ante este panorama, se hace necesario investigar y proponer estrategias de desempeño docente para la gestión organizacional que sean viables, sostenibles y adaptadas a la realidad institucional del centro educativo donde se imparte Educación General Básica en el Ecuador; permitiendo superar las barreras identificadas para contribuir a una mejora integral en la administración escolar, expuesta por la muestra de estudio.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Desempeño del docente como gestor en contextos escolares

El desempeño docente se refiere a la capacidad de un docente para llevar a cabo sus funciones pedagógicas de manera efectiva, logrando el aprendizaje de los estudiantes y contribuyendo al desarrollo integral de los mismos. Este concepto implica una combinación de habilidades, competencias y actitudes que favorecen un entorno de aprendizaje adecuado, en el que los estudiantes se sienten motivados y apoyados para alcanzar sus objetivos académicos.

Según diferentes teorías, el desempeño docente no solo depende del conocimiento pedagógico o de la materia, sino de una interacción compleja entre las competencias sociales, emocionales y profesionales del docente. Además, va más allá de la enseñanza en el aula, implicando el compromiso con la formación

continúa y el desarrollo profesional, lo cual les permite adaptarse a los cambios curriculares y pedagógicos. Destaca también la relevancia de los aspectos emocionales y la motivación de los docentes como factores clave en su desempeño.

García y Rodríguez (2022) argumentan que el desempeño docente se ve fuertemente influenciado por la calidad de la interacción entre el docente y los estudiantes. Su investigación subraya que los educadores capaces de establecer relaciones empáticas y de apoyo con sus alumnos logran un mayor rendimiento en sus clases. El docente, es el gestor educativo, es decir, el profesional responsable de planificar, organizar, dirigir y evaluar los distintos procesos que conforman la vida institucional en el ámbito educativo. Su labor se orienta a asegurar la calidad y la eficiencia de las prácticas de enseñanza y aprendizaje, promoviendo el cumplimiento de los objetivos institucionales con una visión estratégica e integral (Tejera y Questa, 2022).

Es importante destacar que esta concepción de la gestión no se limita exclusivamente a instituciones de educación formal, ni se reduce a una única estructura organizacional. Por el contrario, esta amplitud exige que el gestor educativo disponga de un conjunto de competencias, tales como capacidad para comunicarse, liderazgo propositivo, gestión de recursos materiales y humanos, que le permitan desempeñarse de manera eficaz en contextos escolares diversos y cambiantes.

Es preciso destacar que las competencias del docente en su desempeño como gestor educativo no deben entenderse como atributos fijos o innatos. Por el contrario, estas pueden desarrollarse y fortalecerse de manera continua a través de procesos de formación permanente, análisis crítico de la práctica profesional y participación activa en contextos escolares reales. En este sentido, Díaz y Villafuerte (2022) afirman que el desarrollo progresivo de dichas capacidades resulta esencial para afrontar con eficacia los retos que impone el entorno educativo actual, el cual se caracteriza por su creciente complejidad, dinamismo y exigencias de transformación.

2.2 Gestión organizacional en contextos escolares

El proceso de gestionar en los contextos escolares se distingue por su complejidad y multidimensionalidad, dado que se ponen en escena las presiones ideopolíticas y los intereses socioeconómicos diversos, así como los conflictos

de la más diversa índole, asociados con aspectos psicológicos, individuales y colectivos muy profundos y complejos, que demandan no solo de competencias, experiencias, destrezas y habilidades de tipo cognitivo o racional, sino también de habilidades artísticas no convencionales y relacionadas con la intuición e imaginación de gran alcance.

Esta perspectiva teórica tiene como finalidad optimizar la eficiencia institucional, fortalecer la efectividad de los procesos académicos, así como administrativos, y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las instituciones educativas. Para ello, propone un modelo de gestión que integra el análisis de factores internos como la estructura organizativa, los recursos humanos y materiales, y la cultura institucional con el examen del entorno externo, incluyendo aspectos sociales, políticos, económicos y tecnológicos que inciden en el funcionamiento de la organización.

En un entorno cada vez más complejo y competitivo, las organizaciones educativas necesitan una estrategia clara para alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de los estudiantes y de la sociedad en general (Díaz y Villafuerte, 2022). Para que su implementación sea exitosa, se requiere un liderazgo fuerte y una cultura organizacional que apoye el cambio y la innovación. Chiavenato (2020) precisa que la gestión organizacional como teoría se sustenta en las proposiciones de la ciencia de la administración y cómo estas evolucionan; además, postula diferentes conceptos de gestión que se abordan en el subsiguiente apartado.

En términos generales, la gestión organizacional en contextos escolares, en este enfoque complejo, al acoger el principio de la inestabilidad de las organizaciones, permite el pleno despliegue de la complejidad e incertidumbre para facilitar el desarrollo de la autoorganización espontánea, y de esta manera permite el flujo permanente de la información. La información se constituye en un principio básico de la gestión, por cuanto ella, al convertirse en conocimiento, es un activo fundamental para la toma de decisiones estratégicas que coadyuvan al desarrollo de las organizaciones.

2.3 Ventajas de los contextos escolares en gestión organizacional

Los contextos escolares incluyendo escuelas, colegios, universidades, centros de formación profesional y espacios de educación no formal,

desempeñan un rol fundamental en la preparación de las nuevas generaciones para responder a los desafíos de una realidad caracterizada por el cambio constante. En este contexto dinámico, el desempeño docente y la gestión organizacional se consolidan como procesos estratégicos orientados a facilitar la consecución de los objetivos institucionales y a promover la capacidad de adaptación ante transformaciones aceleradas, particularmente aquellas asociadas al avance tecnológico y a las nuevas formas de acceso al conocimiento (UNESCO, 2017).

La gestión organizacional desde los contextos escolares, es concebida como un proceso participativo, flexible y de carácter iterativo; permite generar condiciones de viabilidad para que las organizaciones puedan responder de manera pertinente a su entorno. Esto incluye la evaluación de la misión y visión institucional, el análisis del entorno competitivo y la toma de decisiones que maximicen los recursos disponibles (Serrat, 2020). La implementación de un sistema de gestión educativa eficaz brinda múltiples beneficios a las instituciones, entre los que destacan:

La eficiencia y eficacia se orientan a la optimización de los procesos internos, lo que permite un uso racional del tiempo y de los recursos disponibles para alcanzar los resultados propuestos de manera efectiva. Asimismo, la toma de decisiones informada implica la producción y el análisis de datos relevantes que sustentan las decisiones estratégicas. En este marco, la mejora de la calidad educativa se logra mediante el monitoreo del rendimiento estudiantil y la evaluación de la efectividad de las metodologías pedagógicas por medio del desempeño docente, lo que facilita la identificación de oportunidades de mejora y la aplicación de acciones correctivas. Finalmente, el fortalecimiento de la comunicación contempla la optimización del uso de los canales institucionales y la oportunidad en la difusión de la información.

En escenarios crecientemente complejos, resulta indispensable que los contextos escolares cuenten con estrategias de desempeño docente, orientadas a responder a las demandas tanto del estudiantado como de la sociedad en general (Díaz y Villafuerte, 2022). Para que dichas estrategias se implementen de forma efectiva, se requiere del ejercicio de un liderazgo sólido y de una cultura organizacional que favorezca el cambio, la innovación y el aprendizaje continuo.

3. METODOLOGÍA

Se hizo uso de la entrevista estructurada contentiva de tres preguntas, dicha técnica se llevó a cabo utilizando un guion de entrevista como instrumento, con el fin de obtener datos directos sobre las percepciones y experiencias de los docentes y personal directivo con respecto a la implementación de estrategias y su impacto en la gestión organizacional efectiva de la institución educativa.

La entrevista permite obtener información detallada y específica a partir de preguntas vinculadas con el objetivo de la investigación. En palabras de Hernández et al., (2021), este tipo de entrevista proporciona datos claros y sistemáticos, dado que el entrevistador sigue un guion previamente establecido, lo que garantiza la coherencia en las respuestas obtenidas y facilita su análisis comparativo.

Como complemento a los métodos tradicionales utilizados en la investigación, se integró el análisis de contenido como técnica principal para el tratamiento y la interpretación de la información recolectada. Dicha técnica permite realizar una interpretación sistemática, objetiva y rigurosa de los discursos o enunciados emitidos por los sujetos participantes. En este caso particular, se procedió al análisis de las estrategias de desempeño docente vinculadas a una gestión organizacional dentro de una institución educativa de Educación General Básica, tomando como referencia los aportes y percepciones del personal docente y directivo.

Los sujetos de la investigación fueron un total de dieciocho (18) docentes, seleccionados con base en criterios previamente definidos para garantizar la pertinencia de su participación. Estos criterios incluyeron: poseer título profesional de tercer nivel en Educación o Pedagogía, contar con una experiencia mínima de cinco años en funciones docentes o directivas, y tener edades comprendidas entre los 25 y 50 años. Esta delimitación permitió asegurar la calidad de la información recolectada y su relevancia en función de los objetivos de la investigación (ver tabla 1).

Tabla 1

Sujetos de la investigación

Número de docentes	Número de docentes directivos	Título de pregrado	Edades (rango) 25 a 50 años	Experiencia (rango)
14	4	Licenciado en Pedagogía	18 profesionales	18 con más de cinco años

Los resultados fueron agrupados y descritos, luego se analizaron las categorías para identificar tendencias, coincidencias, divergencias o relaciones entre las respuestas de docentes y directivos. Esta fase permitió interpretar el significado de los datos a la luz de los objetivos del estudio, contrastándolos con los estudios previos.

En este contexto, se pone de manifiesto la necesidad de evaluar las estrategias de desempeño docente actuales para la gestión organizacional en la institución educativa y así implementar metodologías que respondan a las demandas educativas del entorno, considerando la aplicación de las estrategias propuestas en el desarrollo de los resultados del presente estudio. Este proceso permitió establecer un diagnóstico preciso, a partir del cual fue posible diseñar propuestas orientadas a mejorar el desempeño docente en la gestión educativa para fortalecer el rendimiento docente y académico del estudiantado en la institución analizada.

En resumen, la investigación sobre el desempeño docente en la gestión organizacional, específicamente en el estudio presentado, se enmarca dentro del paradigma interpretativo (Creswell, 2018) y un enfoque cualitativo (Hernández et al., 2021) porque busca comprender las realidades complejas y contextualizadas de los actores involucrados en la educación, reconociendo que la interpretación de sus experiencias y prácticas es esencial para abordar los fenómenos de forma holística y profunda. La metodología empleada permitió explorar y describir las estrategias de desempeño docente para la gestión organizacional en contextos escolares, al tiempo que facilitó la formulación de recomendaciones orientadas a perfeccionar los métodos de gestión en la institución educativa abordada.

4. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La investigación concerniente al desempeño docente en la gestión organizacional en la institución educativa de Educación General Básica, busca analizar de manera integral la situación que atraviesa

esta institución en términos de su funcionamiento y desempeño docente. En este contexto, se pone de manifiesto la necesidad de evaluar las estrategias actuales de gestión y la capacidad de los directivos y docentes para implementar estrategias que respondan a las demandas educativas del entorno, desde una gestión organizacional congruente con el contexto.

El estudio implicó interpretar las debilidades y fortalezas organizacionales, así como los recursos disponibles, para establecer un diagnóstico coherente con el bienestar y la formación integral de los educandos desde la realización del diagnóstico institucional. Este proceso contempla el reconocimiento de estrategias de desempeño docente en la gestión organizacional, orientadas a impulsar la innovación en las prácticas pedagógicas, optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, y consolidar la participación activa de los distintos actores que conforman la comunidad educativa.

Ahora bien, al personal de la institución educativa (14 docentes y 4 directivos) se le aplicó un proceso de entrevistas estructuradas, obteniendo resultados valiosos que ponderan aspectos que conllevan a analizar la realidad del contexto escolar. Posteriormente, se elaboró un análisis de contenido, lo cual, facilitó la obtención de información detallada sobre las prácticas de gestión organizacional, los desafíos que enfrentan los docentes en su desempeño y las percepciones sobre las políticas educativas implementadas en la institución educativa. A través del análisis de las respuestas, se identificaron temáticas recurrentes, discrepancias y aspectos clave que surgieron en relación con el desempeño docente a partir de las respuestas obtenidas, resaltando, grosso modo, los siguientes resultados e interpretaciones:

¿Cómo se vincula la gestión organizacional con el desempeño de los docentes en la institución educativa?

Los hallazgos evidencian una desvinculación significativa entre la gestión organizacional y el desempeño de los docentes dentro de la institución educativa. La dinámica institucional actual se caracteriza por una fuerte orientación hacia el cumplimiento de tareas administrativas, generando un conjunto de responsabilidades que, en muchos casos, desplazan la centralidad del trabajo pedagógico. Esta situación repercute directamente en la calidad del quehacer docente, pues se limita el tiempo y el espacio para la reflexión, innovación y actualización

profesional. Al respecto, se cita un fragmento textual que surge a partir de las entrevistas realizadas:

Desde mi práctica docente, la gestión organizacional influye directamente en el desempeño docente, aunque con frecuencia no se valora ni se aplica de forma adecuada. La falta de espacios de formación, acompañamiento y participación limita el crecimiento profesional, por lo que resulta fundamental analizar esta relación para comprender cómo una gestión eficaz puede fortalecer las capacidades docentes y mejorar los procesos educativos (Docente 2, entrevista personal, 2025, líneas 34-40).

La interrogante anterior responde a la categoría conceptual que aborda la relación entre los procesos y estructuras de gestión dentro de la institución educativa y su impacto en el fortalecimiento del desempeño docente. Se evidencia una carencia de programas de formación continua y capacitaciones contextualizadas que respondan a las necesidades reales del entorno educativo, lo cual acentúa la desconexión entre la gestión organizacional y el fortalecimiento de la práctica docente. En esta misma línea, Díaz y Villafuerte (2022) sostienen que la gestión educativa debe orientarse hacia la creación de condiciones que favorezcan la actualización permanente del personal docente, como parte de una cultura organizacional comprometida con la calidad educativa y la transformación institucional.

¿Qué herramientas o metodologías utiliza la institución educativa para evaluar la gestión organizacional?

A partir de las entrevistas realizadas a dieciocho (18) participantes (catorce docentes de aula y cuatro miembros del personal directivo), se identificó que la institución educativa continúa utilizando, en su mayoría, estrategias y metodologías tradicionales para evaluar la gestión organizacional. Entre estas destacan los informes escritos, reuniones periódicas y reportes administrativos, que, si bien cumplen una función de control, no permiten una evaluación integral, participativa ni orientada a la mejora continua de los procesos institucionales.

Tanto docentes como directivos coincidieron en señalar que las prácticas actuales carecen de mecanismos sistemáticos de retroalimentación y de instrumentos que permitan analizar de forma crítica la eficiencia, pertinencia y resultados de la gestión

organizacional. Esta situación, en consonancia con lo señalado por Rubio (2025), limita la toma de decisiones estratégicas ya que la evaluación tiende a centrarse en aspectos operativos y no en la calidad de los procesos pedagógicos, lo cual, en muchos casos resulta en un pensamiento simplificante, en vez de complejo.

En relación con el desempeño docente en la gestión organizacional, dos docentes entrevistados (docente 4 y docente 9, numeración asignada para efectos de la investigación), indicaron como concurrencia que la institución recurre principalmente a herramientas cualitativas, como reuniones periódicas de retroalimentación y procesos de autoevaluación interna, para analizar los ámbitos administrativos y pedagógicos. Si bien estas estrategias facilitan la identificación de oportunidades de mejora, reconocen la falta de sistematización y de criterios estandarizados que permitan fortalecer los procesos de evaluación (entrevista personal, 2025, líneas 62-66 y 83-91).

Esta interrogante se enmarca dentro de la categoría conceptual de "Monitoreo del desempeño docente para la gestión organizacional", la cual busca comprender los mecanismos y procedimientos empleados para valorar la eficacia de la administración en el ámbito educativo. Los resultados ponen de manifiesto la necesidad urgente de incorporar metodologías más actualizadas y participativas, tales como el uso de indicadores de gestión organizacional, evaluación por competencias, sistemas de retroalimentación, sistemas de autoevaluación institucional y análisis de desempeño con enfoque formativo. La implementación de estas estrategias permitiría una gestión organizacional más efectiva, centrada en la mejora continua, el liderazgo pedagógico y el fortalecimiento del clima organizacional.

¿Qué desafíos ha enfrentado en la implementación de estrategias de gestión organizacional orientadas a mejorar el desempeño docente?

Frente a la realidad institucional previamente descrita, los actores educativos entrevistados manifestaron diversos desafíos en la implementación de estrategias para la gestión organizacional, orientadas a mejorar el desempeño docente. Uno de los principales obstáculos identificados es la resistencia al cambio, tanto por parte del personal docente como directivo, producto de una cultura

organizacional arraigada en prácticas rutinarias y tradicionales que dificultan la adopción de nuevas formas de gestión organizacional. En torno a esto último, es pertinente citar las siguientes respuestas:

Docente 15, entrevista personal (2025), líneas 141-148:

Uno de los mayores retos identificados es la resistencia al cambio de ciertos integrantes del equipo, lo que obstaculiza la incorporación de nuevas estrategias. A ello se suma la insuficiencia de recursos y de respaldo institucional, factores que afectan la sostenibilidad y eficacia de las acciones propuestas. En este sentido, resulta indispensable una gestión que no solo impulse la implementación de estrategias, sino que también fomente la motivación y el compromiso del cuerpo docente para fortalecer el desempeño institucional.

Docente 18, entrevista personal (2025), líneas 167-172:

El principal obstáculo en la implementación de estrategias de gestión organizacional, ha sido la deficiente comunicación entre los distintos niveles institucionales, lo que provoca falta de claridad en los objetivos y en las acciones a desarrollar, afectando el desempeño docente. Asimismo, la sobrecarga administrativa reduce el tiempo disponible para la formación profesional y el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas.

A partir de lo expuesto, se identificó la falta de una planificación estratégica bien definida que integre de manera coherente los objetivos institucionales con acciones concretas de acompañamiento pedagógico y fortalecimiento del desarrollo profesional docente. Esta articulación resulta fundamental para consolidar una gestión organizacional efectiva en el contexto de las instituciones educativas. En muchos casos, las estrategias implementadas carecen de continuidad, seguimiento y evaluación, lo que impide medir su impacto real en el desempeño docente. Esta falta de sostenibilidad responde, en parte, a limitaciones en los recursos humanos, técnicos y financieros, así como a la sobrecarga de funciones pedagógicas y administrativas.

En este contexto, se hace evidente la necesidad de fortalecer la gestión organizacional desde una

perspectiva colaborativa, con enfoque en liderazgo pedagógico, gestión organizacional participativa y formación continua, como elementos clave para mejorar el desempeño docente y avanzar hacia una cultura institucional centrada en la mejora permanente de los procesos educativos. Por ese motivo, es oportuno brindar una propuesta útil como hallazgo destacado de esta investigación, que sirva de insumo a las instituciones educativas para la mejora de su gestión organizacional efectiva.

5. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE DESEMPEÑO DOCENTE PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN CONTEXTOS ESCOLARES

A manera de introducción, la implementación efectiva de la administración estratégica requiere una coordinación precisa de recursos, personal y actividades. En este sentido, García et al., (2020) sostienen que las instituciones educativas deben establecer planes operacionales específicos, asignar responsabilidades claras y realizar un seguimiento constante del progreso de las estrategias. Al mismo tiempo, es pertinente velar por la formación y desempeño del personal docente, lo cual, es fundamental para asegurar que las estrategias pedagógicas sean implementadas con éxito en el desarrollo del proceso escolar, brindando un compendio de alternativas que beneficien a los actores educativos.

Vale de marco justificativo la generación de esta propuesta, ya que las instituciones educativas deben adecuarse a la velocidad del avance tecnológico, a la nueva realidad social del mundo contemporáneo, para perdurar por medio de innovadoras formas de gestión organizacional, así como por medio de novedosas modalidades de gestión. El proceso de gestionar se distingue por su complejidad y multidimensionalidad, dado que se ponen en escena las presiones administrativas y los intereses socioeconómicos, así como los conflictos de diversa índole. De modo que la gestión organizacional, es el arte por excelencia, puesto que está asociada con un conjunto de operaciones creativas, innovadoras y flexibles, que tienden a ocasionar procesos combinados de innovación y cambio en las instituciones (Chiara y Di Virgilio, 2017).

Desde esta perspectiva, se plantean las siguientes estrategias de desempeño docente para la gestión organizacional efectiva en contextos escolares de acuerdo a Muevecela (2024), Martínez, y Salinas

(2022), Huerta (2020), Chiavenato (2020) y Marín (2020):

Objetivo general de la propuesta: Potenciar la gestión organizacional y el desempeño docente a través de la implementación de estrategias innovadoras, colaborativas y adaptativas, orientadas a responder a los desafíos del contexto escolar actual.

Propuesta de estrategias: El desempeño docente en la gestión organizacional de los contextos escolares; es un elemento clave para promover instituciones educativas eficaces, inclusivas y orientadas a la mejora continua. Implementar estrategias de desempeño docente para la gestión adecuada permite optimizar los recursos humanos y materiales, fortalecer el trabajo colaborativo y favorecer una cultura institucional basada en la participación y la responsabilidad compartida. En el ámbito educativo, estas estrategias se enfocan en la planificación estratégica, el desempeño docente, el liderazgo pedagógico, la comunicación efectiva y la toma de decisiones informada, con el propósito de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje y responder de manera pertinente a las necesidades de la comunidad escolar. Algunas estrategias son:

a) Estrategia: Escuela que innova.

- Propósito: promover un entorno institucional que estimule la creatividad, el pensamiento crítico y la generación de nuevas ideas en los procesos pedagógicos y organizacionales para mejorar el desempeño docente.

- Descripción: implementa programas de capacitación y desarrollo para fomentar la innovación y la resolución de problemas de manera creativa por medio de la negociación y la mediación.

- Responsables de aplicación: Coordinación Académica / DECE.

- Plazo o momento de aplicación: I Trimestre o primer momento pedagógico.

- Indicador de logro: 75% de docentes aplican herramientas creativas en sus prácticas escolares para la mejora del desempeño docente y académico.

b) Estrategia: Liderazgo adaptativo.

- Propósito: aplicar un modelo de liderazgo dinámico que permita responder de manera flexible

y oportuna a los cambios y necesidades de la institución educativa.

- Descripción: fomenta la toma de decisiones rápida y efectiva, y la capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno escolar, optando por la mejor actuación en pro del bienestar de la comunidad educativa.

- Responsables de aplicación: Dirección / comisiones de trabajo docente.

- Plazo o momento de aplicación: Durante todo el año escolar.

- Indicador de logro: 75% de nivel de satisfacción del equipo directivo y docente en el análisis y evaluación de cronogramas de trabajo y acciones ejecutadas.

c) Estrategia: Juntos somos más.

- Propósito: impulsar un clima institucional orientado a la cooperación, la corresponsabilidad y el trabajo en equipo, favoreciendo el desarrollo de las capacidades individuales y una asignación equilibrada de funciones dentro de los procesos de gestión.

- Descripción: diseñar e implementar estrategias que favorezcan la interacción, el diálogo profesional y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo de trabajo, de acuerdo con una planificación estratégica construida de manera participativa y compartida entre los distintos miembros de la comunidad educativa

- Responsables de aplicación: Coordinadores / Docentes.

- Plazo o momento de aplicación: 3 sesiones realizadas en el año escolar con participación activa (trimestral).

- Indicador de logro: Alcanzar el 80 % de diseño e implementación de estrategias que favorezcan la interacción, el diálogo profesional y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo de trabajo, de acuerdo con una planificación estratégica construida de manera participativa y compartida por la comunidad educativa.

d) Estrategia: Talento que crece.

- Propósito: implementar un enfoque integral en

la gestión del personal, favoreciendo la asignación y movilidad interna en función de las competencias, habilidades y perfiles profesionales de los miembros del equipo.

-Descripción: diseña y aplica acciones orientadas a captar, fidelizar y potenciar el talento educativo, mediante procesos de selección alineados con los principios institucionales, y generar oportunidades sostenidas de crecimiento profesional.

-Responsables de aplicación: Departamento de Talento Humano.

-Plazo o momento de aplicación: I trimestre desde el inicio escolar.

-Indicador de logro: Lograr el 80 % de actualización del mapeo institucional del talento humano, considerando roles, funciones y competencias del personal, durante el período establecido.

e) Estrategia: Institución en red.

-Propósito: promover la proyección externa de la institución mediante el establecimiento de alianzas y redes de colaboración con distintos actores, orientadas al intercambio de conocimientos y al fortalecimiento de procesos innovadores.

-Descripción: establece programas de cooperación con entidades académicas, culturales, sociales y comunitarias que favorezcan el intercambio de conocimientos, experiencias y prácticas innovadoras en beneficio del entorno educativo.

-Responsables de aplicación: Dirección / Asesoría Jurídica/ Promotores sociales.

-Plazo o momento de aplicación: Anual.

-Indicador de logro: Lograr 2 convenios firmados; actividades conjuntas desarrolladas con aliados a la Institución Educativa.

f) Estrategia: Docentes que inspiran.

-Propósito: establecer dinámicas institucionales que prioricen la formación y actualización constante del personal como motor del crecimiento y fortalecimiento de la institución.

-Descripción: genera espacios formativos que fortalezcan las habilidades y conocimientos del

personal educativo, con el objetivo de replicar dichas mejoras en la calidad de los procesos de enseñanza y en la formación integral del estudiantado.

-Responsables de aplicación: Vicerrectorado-Subdirección, Coordinadores, Docentes.

-Plazo o momento de aplicación: Durante el año escolar, según el cronograma realizado y dando respuesta a las instancias educativas.

-Indicador de logro: Alcanzar el 90 % de generación e implementación de espacios formativos orientados al fortalecimiento de las habilidades y conocimientos del personal educativo.

g) Estrategia: Comunidad de diálogo.

-Propósito: fomentar una comunidad de diálogo institucional que fortalezca la comunicación asertiva, la reflexión colectiva y la toma de decisiones participativa en los procesos pedagógicos y organizacionales.

-Descripción: implementa espacios sistemáticos de diálogo reflexivo entre docentes y directivos, orientados al intercambio de experiencias, la construcción colectiva de acuerdos y la resolución colaborativa de conflictos, promoviendo la escucha activa, el respeto y el pensamiento crítico como base del mejoramiento del desempeño docente.

-Responsables de aplicación: Coordinación Académica, Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), Docentes.

-Plazo o momento de aplicación: Durante todo el año escolar.

-Indicador de logro: 75% de los miembros del personal participan activamente en comunidades de diálogo y aplican acuerdos construidos colectivamente en su práctica pedagógica y organizacional.

Estas son algunas de las estrategias de desempeño docente para la gestión organizacional que se pueden implementar en contextos escolares. En conclusión, la aplicación de la propuesta de estrategias podrá desarrollarse de manera gradual durante el transcurso del año escolar, de acuerdo con la realidad, planificación y necesidades particulares de cada institución educativa. Es importante destacar que estas estrategias no son rígidas; por ello se puede diseñar un plan de trabajo propositivo que puede

ser aplicado en cualquier institución educativa, en este caso, las estrategias pueden ser adaptadas y modificadas conforme a las características, retos y oportunidades del entorno escolar, promoviendo así una educación más pertinente, inclusiva y sostenible.

La propuesta generada busca fortalecer la gestión organizacional y el desempeño docente mediante la implementación de estrategias innovadoras, colaborativas y adaptativas, ajustadas al contexto educativo actual se pretende consolidar un entorno escolar dinámico, participativo y orientado al desarrollo profesional continuo. Este enfoque integral no solo optimiza los procesos internos de la institución educativa objeto de estudio, sino que también genera condiciones favorables para mejorar la calidad del aprendizaje, responder a los desafíos del cambio y promover una cultura institucional centrada en el crecimiento colectivo.

6. CONCLUSIONES

La implementación de estrategias de desempeño docente para una gestión organizacional en instituciones educativas se presenta como una necesidad urgente en contextos escolares dinámicos y en constante transformación. Esta propuesta no solo busca optimizar los procesos administrativos y académicos, sino también fomentar una cultura de participación activa del docente, quien debe asumir un rol protagónico en la toma de decisiones y en la ejecución de actividades que respondan a las necesidades reales del entorno escolar. El empoderamiento docente y la equitativa delegación de funciones por parte de los directivos permiten el surgimiento de un liderazgo ágil, colaborativo y comprometido con la innovación educativa.

Al mismo tiempo, la apertura institucional al cambio y la inclusión de nuevas metodologías fortalecen la planificación estratégica, el diseño de programas pertinentes y la ejecución de actividades significativas que promuevan la creatividad, la gestión permanente del talento humano, la resolución armónica de conflictos y el trabajo en equipo. En este sentido, las estrategias de desempeño docente propuestas no solo mejoran el clima organizacional, sino que también impulsan una transformación positiva que se traduce en mejores resultados educativos, una comunidad escolar más cohesionada y una mayor capacidad de adaptación ante los desafíos contemporáneos.

Se invita a las instituciones educativas a aplicar la propuesta surgida de la combinación de estrategias, la cual promueve una gestión organizacional basada en la participación activa del personal docente, la delegación equitativa de funciones por parte de los directivos, y la apertura al cambio por medio de la innovación metodológica. Esta propuesta integral ofrece herramientas concretas para fortalecer el liderazgo institucional, fomentar un clima organizacional colaborativo y responder de manera pertinente a los desafíos actuales de la realidad escolar. Su aplicación permitirá avanzar hacia una educación más inclusiva, creativa y adaptativa, centrada en el talento humano como eje transformador de las prácticas educativas y organizativas.

REFERENCIAS

Asamblea Nacional del Ecuador (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Registro Oficial No. 446. <https://www.asambleanacional.gob.e>

Carvajal, B. C., Marín-González, F., e Ibarra-Morales, L. (2023). Triangulación de métodos en ciencias sociales como fundamento en la investigación universitaria en Latinoamérica. *Mayéutica Revista Científica De Humanidades Y Artes*, 11(2), 43-58. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8140907>

Chiara, M. y Di Virgilio, M. M. (2017). Conceptualizando la gestión social. *Gestión de la política social: conceptos y herramientas* (pp. 53- 86). Revista Social institutionality: Recommended publication. Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires, Argentina. Ediciones: UNGS. Fecha de consulta: 23-05-2025. <https://consejopsuntref.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/gestion-de-la-politica-social-conceptos-y-herramientas-chiara-di-virgilio-cap3adtulo-2.pdf>.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento*. (L. Solano-Arévalo, ed.; G.A. Villamizar, trad.). McGraw-Hill Interamericana. Tercera edición. México. <https://gestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>.

Creswell, J. W. (2018). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos*. Publicaciones de Sage. Estados Unidos. (2da edición ed.). <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>

Díaz-Pérez, A. y Villafuerte-Álvarez, C. (2022). *Planeamiento Estratégico de la Educación*. Revista Científica Scielo. vol.13, n.2, pp.161-171. Lima, Perú. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682022000200161.

García, M., y Rodríguez, J. (2022). El impacto de la relación docente-estudiante en el desempeño académico: un enfoque desde la interacción y el apoyo emocional. *Revista de Investigación Educativa*, 45(3), 123-138.

García-Rivera, R., López-Cervantes, D., y Pérez, A. (2020). *Gestión estratégica en universidades: Retos y oportunidades*. Editorial Educativa Universitaria. Venezuela. [file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-GestionEstrategicaDeLaCalidadParaLaMejoraEducativa-9378069%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-GestionEstrategicaDeLaCalidadParaLaMejoraEducativa-9378069%20(2).pdf)

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2021). *Metodología de la Investigación Científica*. Editores: McGraw Hill. México. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf.

Huerta-Solis, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, Perú (3), 140-147.

Hurtado de Barrera, J. (2015). *El proyecto de investigación, comprensión holística de la metodología y la investigación* (8ta. Edición ed.). Caracas: Sytal. <https://ayudacontextos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>.

Marín-Quero, E. (2020). Habilidades gerenciales: herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>

Martínez, A., y Salinas, C. (2022). El rol del liderazgo en la gestión educativa. *Revista de liderazgo educativo* 10(2), 33-50. <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/ijelm/>

Ministerio de Educación (2023). *Estadística Educativa. Volumen. Quito - Ecuador. Reporte anual de información. Vol. 4-Datos Abiertos*. <https://educacion.gob.ec/datos-abiertos/>

Muevecela-Puin, S.M. (2024). *Estrategias de Gestión Escolar y su Influencia en la Efectividad del Desempeño Docente en Ecuador*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 56-75. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14496

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2017). *Planificar la educación, construir el futuro*. Paris, Francia. Editor. IIPE UNESCO. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE). <https://www.iiep.unesco.org/es>.

Quintero-Arango, L. F., y Bedoya-Jiménez, M. A. (2022). Planeación estratégica y morfología organizacional en el contexto universitario: estudio de caso. *Revista CEA*, 8(18), e2228. <https://doi.org/10.22430/24223182.2228>

Ropa-Carrión, B. y Alama Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción Organizacional. Revista Científica de la UCSA, Vol.9 N.º1 Abril, 2022: 81-103 85. Universidad Nacional de la República de Perú. <https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/79>

Rubio-Montagud, N. (2025). La teoría del pensamiento complejo de Edgar Morin. Artículo revisado por Psicología y Mente. Fecha de consulta: 18-06-2025. <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-pensamiento-complejo-edgar-morin>.

Serrat, O. (2020). La administración estratégica en la educación: Una visión integral. Revista Internacional de Gestión Educativa, 12(3), 45-59. <https://doi.org/10.1234/rige.2020.12345>.

Sobrido-Prieto, M. y Rumbo-Prieto, J. (2018). La revisión sistemática: pluralidad de enfoques y metodologías. Revista Science Direct, Enfermería Clínica, 28(6), 387-393. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2018.08.008>.

Tejera-Techera, A. y Questa-Tortero, M. (2022). Qué es la gestión educativa y cómo potenciarla en las organizaciones actuales. Instituto de Educación, Universidad OTR, Uruguay. <https://ie.ort.edu.uy/blog/que-es-la-gestion-educativa-y-como-potenciarla-en-las-organizaciones-actuales>