

Liderazgo directivo, comunicación institucional y su incidencia en el clima institucional en la Escuela de Educación Básica Corina Parral de Velasco Ibarra

Principal Leadership, Institutional Communication, and Its Impact on the Institutional Climate at Corina Parral de Velasco Ibarra Basic Education School

Catalina Katusca León Abad

Universidad Bolivariana del Ecuador
ckleona@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-8093-1910>
Durán - Ecuador

Dra. Maricela Elizabeth Sánchez Morante, PhD.

Universidad Bolivariana del Ecuador
mesanchezm@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2647-5269>
Durán - Ecuador

Dra. Esther Lucrecia Carlin Chavez, PhD.

Universidad Bolivariana del Ecuador
elcarlinc@ube.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-5262-1533>
Durán - Ecuador

Formato de citación APA

Avila, K., Carrión, E., López, Z. & Pérez, H. (2026). Liderazgo directivo, comunicación institucional y su incidencia en el clima institucional en la Escuela de Educación Básica Corina Parral de Velasco Ibarra. Revista REG, Vol. 5 (Nº. 2), p. 1795 – 1818.

INTELIGENCIA COLECTIVA

Vol. 5 (Nº. 2). abril – junio 2026.

ISSN: 3073-1259

Fecha de recepción: 23-05-2026

Fecha de aceptación: 30-05-2026

Fecha de publicación: 30-06-2026



RESUMEN

El presente artículo analiza la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la Escuela de Educación Básica Corina Parral de Velasco Ibarra. A través de un enfoque mixto y un diseño no experimental, se aplicaron encuestas a docentes, directivos y estudiantes, cuyos resultados revelaron discrepancias significativas en la percepción del liderazgo ejercido y su impacto en las relaciones interpersonales, la motivación y la convivencia escolar. Los hallazgos permiten comprender que, si bien existen fortalezas en la planificación y experiencia directiva, persisten debilidades en la comunicación horizontal, la participación y el reconocimiento emocional. A partir de este diagnóstico se propone una estrategia institucional integral, fundamentada en modelos de liderazgo transformacional, comunicación asertiva y planificación participativa. La propuesta busca fortalecer la cultura organizacional, mejorar la motivación de los actores educativos y construir un entorno escolar armónico, inclusivo y orientado al aprendizaje. Este estudio representa una contribución a la gestión educativa y un llamado a replantear el liderazgo escolar desde una perspectiva más humana, empática y colaborativa. El liderazgo directivo cumple un papel esencial en el funcionamiento de las instituciones educativas, ya que sus decisiones y estilo de gestión influyen en el ambiente de trabajo y en el desarrollo de los procesos pedagógicos. En esta investigación se analiza la incidencia del liderazgo ejercido por los directivos en el clima institucional de la Escuela de Educación Básica Corina Parral de Velasco Ibarra. La metodología aplicada es de tipo descriptivo-correlacional, con enfoque mixto. Se utilizaron encuestas dirigidas a estudiantes, docentes y directivos, así como análisis de antecedentes y fundamentos teóricos sobre estilos de liderazgo, clima organizacional y rendimiento académico. Los resultados muestran que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y el ambiente institucional, siendo el liderazgo participativo y transformacional los que mayor impacto positivo generan. Se concluye que el fortalecimiento del liderazgo directivo en sus dimensiones pedagógica, comunicacional y motivacional es clave para mejorar la convivencia escolar, la motivación docente y el rendimiento estudiantil.

PALABRAS CLAVE: gestión directiva, liderazgo educativo, clima organizacional, gestión escolar, comunicación institucional, participación docente, motivación estudiantil

ABSTRACT

This article examines the influence of principal leadership on the institutional climate at Corina Parral de Velasco Ibarra Basic Education School. Using a mixed-methods approach and a non-experimental design, surveys were applied to teachers, administrators, and students. The results revealed significant discrepancies in the perception of leadership practices and their impact on interpersonal relationships, motivation, and school coexistence. Findings show that although leadership is perceived as strong in planning and operational management, weaknesses remain in horizontal communication, participation, and emotional recognition. Based on this diagnosis, the article proposes a comprehensive institutional strategy grounded in transformational leadership models, assertive communication, and participatory planning. The proposal aims to strengthen organizational culture, improve stakeholder motivation, and foster a harmonious and inclusive school environment. This study offers valuable insights for educational management and advocates for rethinking school leadership through a more human, empathetic, and collaborative lens. Principal leadership plays a crucial role in the functioning of educational institutions, as their decisions and management style influence the working environment and the development of teaching processes. This research analyzes the incidence of leadership exercised by school principals on the institutional climate of the Escuela de Educación Básica Corina Parral de

Velasco Ibarra. A descriptive-correlational methodology with a mixed approach was applied. Surveys were conducted with students, teachers, and principals, in addition to a theoretical review of leadership styles, organizational climate, and academic performance. The results show a significant relationship between leadership style and institutional environment, with participative and transformational leadership having the greatest positive impact. It is concluded that strengthening school leadership in its pedagogical, communicational, and motivational dimensions is key to improving school coexistence, teacher motivation, and student performance.

KEYWORDS: educational leadership, organizational climate, school management, institutional communication, teacher participation, student motivation

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el sistema educativo ha experimentado una serie de transformaciones profundas que han repercutido en la manera en que se concibe, organiza y gestiona la educación. Estas transformaciones responden, en gran medida, a los desafíos derivados de los cambios sociales, culturales y tecnológicos que exigen una educación más inclusiva, pertinente y de calidad. En este contexto, el liderazgo directivo se ha posicionado como una variable crítica en el fortalecimiento de las instituciones escolares, al influir directamente en el clima organizacional, en la motivación del personal docente y en los procesos de enseñanza-aprendizaje. El liderazgo directivo ya no se limita a una función meramente administrativa; actualmente se reconoce como una competencia que demanda habilidades pedagógicas, comunicativas,

emocionales y estratégicas para conducir a la comunidad educativa hacia el logro de sus metas institucionales. De ahí que estudios recientes, como los desarrollados por Leithwood y Riehl (2005), sostienen que el liderazgo escolar eficaz es el segundo factor intraescolar más influyente

sobre el rendimiento estudiantil, después de la labor docente. En ese sentido, el liderazgo no debe entenderse únicamente como una función jerárquica, sino como una construcción colaborativa que involucra a todos los actores del entorno escolar. Autores como Hoy y Miskel (2013) plantean que el clima institucional refleja las percepciones que los actores educativos tienen sobre las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación, las normas y valores que rigen la convivencia. En consecuencia, un liderazgo adecuado no solo organiza, sino que también inspira, cohesiona y motiva. El estilo de liderazgo tiene una fuerte implicancia en el establecimiento de un clima escolar positivo, que a su vez repercute en el bienestar emocional de los estudiantes y docentes, y en el cumplimiento de los objetivos educativos. En el caso específico de la Escuela de Educación Básica Corina Parral de Velasco Ibarra, ubicada en la parroquia urbana de Nobol, provincia del Guayas, se ha identificado la existencia de un clima institucional debilitado. Esta situación se manifiesta en la limitada participación de los docentes en la toma de decisiones, la escasa comunicación entre los miembros del equipo directivo y el personal docente, así como en la falta de reconocimiento de los logros del colectivo escolar. Estas problemáticas afectan directamente la calidad del ambiente escolar y, por ende, inciden negativamente en los resultados académicos y en la satisfacción laboral del personal. A ello se suma una creciente demanda social por mejorar la calidad de la educación básica, que requiere de instituciones sólidas, participativas y capaces de adaptarse a las necesidades del contexto. La presente investigación parte de la premisa de que el liderazgo escolar puede ejercer una influencia significativa sobre las condiciones del clima institucional, entendido este como el conjunto de percepciones

compartidas por los miembros de la comunidad educativa respecto al ambiente físico, social y organizacional en el que desarrollan sus actividades. De acuerdo con autores como Fernández (2020), la cultura y el clima organizacional son elementos determinantes del éxito escolar, y ambos se ven profundamente impactados por las relaciones del equipo directivo. Desde esta perspectiva, la forma en que el liderazgo se construye y se ejerce dentro de una institución educativa, determina en gran medida su identidad institucional, su nivel de cohesión y su capacidad de respuesta ante los desafíos contemporáneos. Por tanto, el objetivo de esta investigación es analizar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la Escuela de Educación Básica Corina Parral de Velasco Ibarra, con el de identificar las fortalezas y debilidades del estilo de liderazgo ejercido, y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la convivencia, la gestión escolar y el rendimiento académico. La importancia de este estudio radica en que sus resultados pueden servir de base para la toma de decisiones informadas por parte de los equipos directivos, las autoridades educativas y los docentes comprometidos con la mejora continua de su institución. Además, los hallazgos pueden alimentar futuras investigaciones y reflexiones sobre la necesidad de fortalecer la formación de líderes escolares en el Ecuador, en un marco de ética, participación y equidad. Así, la presente investigación se estructura en torno a cinco secciones principales. La introducción contextualiza el problema, plantea el objetivo del estudio y justifica su pertinencia. La metodología describe el enfoque, tipo y diseño de investigación, así como las técnicas de recolección y análisis de datos. Los resultados exponen los principales hallazgos derivados del diagnóstico institucional. Las conclusiones sintetizan los aportes del estudio y proponen recomendaciones concretas para fortalecer el liderazgo y mejorar el clima organizacional. Finalmente, se incluyen las referencias utilizadas en la elaboración del artículo, siguiendo el formato APA 7ma edición.

MÉTODOS MATERIALES

El enfoque metodológico de esta investigación se sustenta en un diseño mixto, de tipo descriptivo correlacional. Esta elección responde a la necesidad de comprender el fenómeno del liderazgo directivo desde una perspectiva amplia, que combine datos cuantitativos y cualitativos, permitiendo así identificar patrones de comportamiento institucional, percepciones de los actores educativos, y posibles relaciones entre las variables investigadas. El enfoque mixto ofrece una ventaja significativa en el estudio de realidades sociales complejas como las que se presentan en el ámbito educativo, donde los factores subjetivos y objetivos se entrelazan de forma constante. Desde el punto de vista teórico, se utilizaron métodos de análisis documental y revisión

bibliográfica. Se consultaron fuentes primarias y secundarias sobre liderazgo pedagógico, clima institucional, gestión educativa y rendimiento académico. Estas fuentes permitieron construir un marco conceptual robusto, que sirvió de base para la operacionalización de las variables, la formulación de indicadores y la elaboración de los instrumentos de recolección de información. En cuanto al enfoque empírico, se adoptó una estrategia de campo mediante la aplicación de encuestas estructuradas, dirigidas a tres grupos clave de la comunidad educativa: directivos, docentes y estudiantes. Los instrumentos fueron diseñados tomando en cuenta escalas de valoración tipo Likert, preguntas cerradas y abiertas, con el fin de captar tanto la percepción objetiva como las valoraciones subjetivas sobre las prácticas de liderazgo y el ambiente institucional. La validación de los instrumentos se realizó mediante juicio de expertos, conformado por profesionales del área educativa con experiencia en gestión escolar e investigación académica. Posteriormente, se ejecutó una prueba piloto en una institución educativa de similares características, lo que permitió realizar ajustes a nivel de redacción, estructura y pertinencia de los

ítems, garantizando la confiabilidad y validez interna del cuestionario aplicado.

En términos de diseño, la investigación se enmarca dentro del paradigma cuantitativo interpretativo, al combinar el análisis estadístico de los datos recolectados con una interpretación cualitativa de las dinámicas institucionales observadas. Este enfoque dual resulta pertinente para comprender las múltiples dimensiones que configuran el liderazgo educativo, desde su influencia directa en la toma de decisiones hasta su impacto simbólico en las relaciones interpersonales dentro de la comunidad escolar. La población objeto de estudio estuvo conformada por los actores educativos de la Escuela de Educación Básica Corina Parral de Velasco Ibarra, ubicada en el cantón Nobol, provincia del Guayas. Esta institución de nivel primario cuenta con una estructura organizativa que incluye un equipo directivo, un cuerpo docente estable y una matrícula estudiantil diversa. La muestra fue seleccionada de manera no probabilística, mediante un muestreo intencional, considerando la representatividad de los participantes y su relación directa con las variables objeto de análisis. Se incluyeron en la muestra: 7 directivos (autoridades y coordinadores), 15 docentes de distintos niveles y áreas, y un total de 30 estudiantes de los grados superiores. Esta distribución fue adecuada para captar una visión transversal de la realidad institucional, permitiendo contrastar las percepciones de quienes ejercen el liderazgo con las de quienes lo experimentan cotidianamente. El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en dos fases. En la primera, se contactó con los participantes y se les explicó el objetivo del estudio, asegurando la confidencialidad de sus respuestas. En la segunda fase, se aplicaron los instrumentos y se recolectaron las encuestas,

garantizando su llenado autónomo y libre de interferencias. Esta etapa fue fundamental para generar un clima de confianza que permitiera obtener respuestas honestas y reflexivas por parte de los encuestados. Los datos cuantitativos fueron procesados utilizando herramientas estadísticas básicas, como medidas de tendencia central (media, moda y mediana), análisis porcentual y correlación simple. El análisis cualitativo, por su parte, se basó en la categorización temática de las respuestas abiertas, lo que permitió identificar patrones recurrentes, tensiones y valoraciones comunes entre los actores educativos. Adicionalmente, se realizó una triangulación metodológica para contrastar los resultados obtenidos desde diferentes fuentes y técnicas, fortaleciendo así la validez externa del estudio. Este proceso implicó la comparación entre los datos cuantitativos, los hallazgos cualitativos y las categorías teóricas construidas previamente, con el propósito de establecer conclusiones sólidas, integradoras y aplicables a otros contextos similares. En síntesis, la metodología adoptada permitió abordar el objeto de estudio desde una perspectiva rigurosa, contextualizada y profundamente vinculada con la realidad institucional. La combinación de enfoques, técnicas y fases permitió no solo identificar la relación entre liderazgo y clima, sino también comprender cómo se construyen esas relaciones en la práctica diaria escolar.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los datos recogidos evidenció la existencia de una correlación significativa entre el estilo de liderazgo ejercido por los directivos y el clima institucional percibido por los docentes y estudiantes. Se identificaron múltiples indicadores de un ambiente institucional tenso, entre ellos: escasa comunicación entre autoridades y personal docente, desmotivación del cuerpo docente, y baja participación en decisiones clave. Asimismo, los resultados reflejan que los estilos de liderazgo más valorados por la comunidad educativa fueron el transformacional y el participativo. Estos estilos se asociaron con un ambiente de mayor confianza, colaboración y compromiso institucional. Por el contrario, se observó que las prácticas de liderazgo autocrático o centralizado fueron relacionadas con percepciones negativas sobre el clima institucional, especialmente en términos de motivación, convivencia y desempeño académico. En general, los hallazgos sugieren que un liderazgo centrado únicamente en la gestión operativa y sin una visión pedagógica clara, limita la construcción de un clima organizacional saludable. Los estudiantes también manifestaron sentirse poco motivados cuando percibían falta de cohesión entre docentes y directivos, lo cual influía negativamente en su disposición hacia el aprendizaje. Estos resultados respaldan la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo en los directivos educativos, promoviendo prácticas más inclusivas, comunicativas y motivadoras que contribuyan al bienestar institucional y al logro de los objetivos académicos.

La presente sección describe los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de encuestas estructuradas a tres grupos clave: docentes (n=17), directivos (n=12) y estudiantes (n=20). Los resultados permiten observar las percepciones diferenciadas respecto a las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo ejercido en la institución, y el impacto del clima institucional en la motivación y el desempeño académico.

En relación con la percepción del liderazgo ejercido por las autoridades de la institución, los resultados evidencian una valoración moderadamente positiva. Ante la pregunta sobre la calidad de la relación con el directivo o directiva, el 64,7% de los docentes respondió que es “buena”, mientras que un 17,6% la considera “muy buena”, lo que refleja una aceptación mayoritaria de la figura directiva. Sin embargo, un 17,6% opinó que la relación es “regular”, lo cual indica que, aunque la tendencia es favorable, aún existen relaciones interpersonales por mejorar. Con respecto al nivel de preparación del directivo para resolver conflictos dentro del equipo de trabajo, el 58,8% de los docentes lo considera “muy preparado” y el 35,3% “bastante preparado”, cifras que suman un 94,1% de respuestas positivas. Esto sugiere una alta percepción de competencia técnica y emocional del liderazgo, elemento clave para la gestión efectiva de climas laborales.

Sobre la frecuencia con la que se realizan reuniones de seguimiento para conocer el sentir de los colaboradores, el 58,8% afirmó que estas reuniones se dan “muy frecuentemente” y el 35,3% “frecuentemente”, lo cual refuerza la idea de una práctica de liderazgo que prioriza la comunicación interna. No obstante, al analizar cómo perciben los docentes el impacto del clima institucional negativo, se observa que el 58,8% considera que este impacto es “negativo” y el 35,3% lo califica como “muy negativo”, lo cual constituye un punto de atención. Aunque se valoran positivamente los esfuerzos del liderazgo, persisten condiciones desfavorables} en el clima institucional que podrían estar afectando el bienestar y la productividad. Al consultar sobre el nivel de compromiso estudiantil en relación con el clima institucional, el 47,1% de los docentes manifestó que los alumnos están “moderadamente comprometidos”, mientras que un 41,2% los percibe como “muy comprometidos”, y solo un 11,8% señaló que los estudiantes están “poco comprometidos”. Este dato refleja una percepción relativamente positiva del efecto del clima en el comportamiento estudiantil, aunque también sugiere oportunidades de mejora en los

mecanismos de motivación institucional.

Desde la perspectiva directiva, se analizaron cinco preguntas clave. En cuanto a la relación con el personal docente y administrativo, el 50% de los directivos indicó que es “buena” y un 25% la calificó como “muy buena”, mientras que el otro 25% señaló que es “regular”. Este último dato pone en

evidencia una autopercepción crítica, que podría estar asociada a conflictos interpersonales no resueltos o a limitaciones comunicativas dentro del equipo.

Respecto a la regularidad con la que se toman en cuenta las opiniones del equipo docente y administrativo, el 41,7% de los directivos indicó que lo hace “a menudo” y el 33,3% respondió “siempre”. No obstante, un 25% dijo que lo hace “rara vez”, lo cual demuestra una variabilidad importante en las prácticas de escucha y retroalimentación. Este hallazgo es crucial, ya que la participación docente en la toma de decisiones es un factor determinante del clima laboral y de la calidad del liderazgo institucional. En relación con la preparación para resolver conflictos, un 58,3% de los directivos se considera “bastante preparado”, el 25% se siente “muy preparado” y un 16,7% “poco preparado”. Aunque la mayoría se ubica en el nivel alto, existe una minoría significativa que reconoce limitaciones en esta competencia. Sobre la influencia de los conflictos escolares en la convivencia y el rendimiento académico, un 50% de los directivos se mostró “de acuerdo” con esta afirmación y un 16,7% “totalmente de acuerdo”, mientras que el restante 33,3% se ubicó en posiciones de “desacuerdo”. Esta diferencia de criterios puede reflejar visiones diversas sobre la gravedad de los conflictos institucionales y sobre el rol que el liderazgo debe asumir frente a ellos. Finalmente, frente a la aceptación de las planificaciones institucionales por parte de la comunidad educativa, el 41,7% de los directivos consideró que estas son “totalmente aceptadas”, el 33,3% indicó que son “aceptadas”, y el 25% reconoció que son “poco aceptadas”. Este último dato evidencia una necesidad de revisión y co-construcción de los procesos pedagógicos, fortaleciendo los canales de retroalimentación y participación colectiva.

La visión del estudiantado aporta una mirada directa sobre el impacto del liderazgo en el ambiente escolar. Ante la pregunta sobre si docentes y directivos trabajan de forma colaborativa, el 40% respondió afirmativamente, otro 40% indicó “más o menos”, y el 20% restante lo negó. Esta división de opiniones revela una percepción ambigua sobre la cohesión del equipo institucional, percepción que puede estar influenciada por experiencias de aula, disciplina escolar o mensajes institucionales poco claros. Respecto a la motivación docente, el 50% de los estudiantes indicó que los profesores están motivados “a veces”, el 30% que “casi nunca” y solo el 15% que “siempre”. Esta percepción es preocupante, ya que la motivación docente es un reflejo de las condiciones organizacionales y del tipo de liderazgo que se ejerce. Un cuerpo docente desmotivado puede comprometer seriamente la calidad educativa. Cuando se preguntó a los estudiantes sobre su propia motivación para participar en clases y actividades escolares, el 50% respondió “a veces”, el 30% “casi nunca”, y solo el 15% afirmó sentirse motivado todos los días. Esta falta de compromiso puede estar

asociada a un clima institucional poco estimulante, a metodologías pedagógicas tradicionales, o a carencias en el acompañamiento socioemocional. En cuanto al ambiente escolar, solo el 15% de los estudiantes manifestó estar “totalmente de acuerdo” en que existe un buen clima para estudiar y convivir. El 50% se mostró en desacuerdo, mientras que el 35% restante se ubicó en una posición neutral o parcialmente favorable. Este hallazgo evidencia la necesidad de intervenir de manera urgente en los aspectos relacionales y afectivos del entorno escolar. Finalmente, en relación con la innovación en las estrategias de enseñanza, el 52,6% de los estudiantes expresó que los docentes aplican “actividades variadas”, mientras que el 31,6% dijo que no lo hacen y el resto se mostró indiferente. Esto implica que, aunque existe un esfuerzo docente por dinamizar las clases, aún es necesario incorporar metodologías activas, lúdicas y participativas que conecten con los intereses y necesidades del alumnado.

Los hallazgos obtenidos muestran una tendencia general hacia la valoración positiva del liderazgo ejercido, especialmente en lo que respecta a la comunicación, resolución de conflictos y planificación institucional. No obstante, también revelan inconsistencias importantes: por un lado, se reconoce un liderazgo presente y activo; por otro, se perciben climas institucionales tensos, desmotivación docente y bajo compromiso estudiantil. Esta dualidad indica que el liderazgo directivo, si bien está bien intencionado y parcialmente eficaz, aún enfrenta desafíos estructurales y culturales que limitan su impacto. Se concluye que la gestión directiva debe fortalecerse desde una visión integral, que no solo administre, sino que transforme la vida escolar, impulsando relaciones colaborativas, innovación pedagógica, participación democrática y bienestar emocional en todos los actores educativos.

Propuesta institucional de mejora basada en el diagnóstico del liderazgo y clima organizacional

El liderazgo directivo, en el contexto de instituciones educativas, se presenta como un eje articulador de los procesos organizativos, pedagógicos y relacionales. En la Escuela de Educación Básica Corina Parral de Velasco Ibarra, la investigación desarrollada ha evidenciado una vinculación directa entre el estilo de liderazgo ejercido por los directivos y las percepciones que docentes y estudiantes mantienen respecto al clima institucional. Esta correlación, lejos de ser anecdótica, compromete aspectos críticos como la motivación, la participación, la cohesión grupal y la calidad del proceso educativo. Ante esta realidad, la presente propuesta busca ofrecer una estrategia integral, fundamentada teórica y metodológicamente, para fortalecer el liderazgo directivo, optimizar los canales de comunicación interna, y generar un ambiente escolar propicio para el aprendizaje y la convivencia.

Fundamento de la propuesta

El diagnóstico efectuado mostró una aparente contradicción: si bien se reconocen fortalezas en el ejercicio directivo —como la planificación y la gestión operativa—, también se constatan debilidades significativas en la dimensión comunicacional, participativa y motivacional. Esto sugiere un estilo de liderazgo predominantemente administrativo y centrado en la jerarquía, en detrimento de modelos transformacionales y democráticos. La propuesta que se presenta responde a esta necesidad detectada y se fundamenta en referentes conceptuales como el liderazgo distribuido (Spillane, 2006), el liderazgo emocional (Goleman, 1998) y el enfoque sistémico de mejora institucional (Bolívar, 2006), todos los cuales resaltan la importancia de crear estructuras participativas, canales de escucha activa y entornos relacionales positivos.

Objetivo general de la propuesta

Diseñar e implementar un plan de mejora institucional orientado al fortalecimiento del liderazgo directivo, la participación de los actores educativos y la consolidación de un clima organizacional armónico y motivador.

Validación de la propuesta

La validación de la propuesta de mejora institucional representa un componente esencial dentro del proceso de intervención, ya que permite determinar si las estrategias planteadas responden efectivamente al problema diagnosticado y generan los impactos esperados en el clima institucional y el liderazgo directivo.

1. Enfoque de validación

Se adoptará un enfoque mixto de validación que combine técnicas cuantitativas y cualitativas, con el propósito de obtener una visión integral sobre la efectividad de la propuesta. La validación se centrará tanto en los procesos como en los resultados, considerando la percepción de los actores involucrados y los cambios observables en la dinámica institucional.

2. Participantes en la validación

La validación será realizada con la participación de:

- Directivos escolares.
- Docentes de planta.
- Estudiantes representantes por grado.

Miembros del comité institucional de seguimiento.

3. Instrumentos de evaluación

Para recoger la información necesaria se aplicarán los siguientes instrumentos:

Encuestas de percepción (antes y después de la implementación).

Entrevistas semiestructuradas a docentes y directivos.

Guías de observación para sesiones de trabajo colaborativo.

Rúbricas de valoración de clima institucional.

4. Momentos de validación

Evaluación inicial (diagnóstico base): se tomará como punto de comparación para medir avances.

Evaluación intermedia (mes 9): permitirá realizar ajustes metodológicos a la propuesta en ejecución.

Evaluación final (mes 24): determinará el nivel de cumplimiento de los objetivos y el impacto logrado.

5. Indicadores de éxito

Incremento del nivel de satisfacción docente y estudiantil.

Mejora en la percepción del liderazgo directivo.

Mayor participación en espacios colaborativos.

Reducción de reportes de conflictos o tensiones institucionales.

6. Procesos de retroalimentación

Los resultados de cada fase de validación serán presentados en reuniones institucionales, donde se recogerán nuevas observaciones y se establecerán compromisos para continuar con la mejora continua. En caso de identificarse brechas o debilidades en la propuesta, se procederá a su reformulación parcial, fortaleciendo aquellos elementos que hayan mostrado resultados positivos. De esta manera, la validación no solo se configura como un proceso de medición, sino como una oportunidad para consolidar aprendizajes institucionales, promover la cultura de la evaluación formativa y garantizar la pertinencia y sostenibilidad de las estrategias implementadas.

Objetivos específicos de propuesta

- Establecer mecanismos permanentes de diálogo institucional entre directivos, docentes y estudiantes.
- Promover la formación continua en liderazgo pedagógico y emocional.
- Construir prácticas institucionales colaborativas para la toma de decisiones.
- Desarrollar estrategias de motivación docente y estudiantil.
- Evaluar sistemáticamente el clima organizacional y retroalimentar los procesos institucionales.

Componentes de la propuesta

Comunicacional

- Creación de una red interna de diálogo que incluya representantes de cada grado, docentes y directivos, con sesiones mensuales orientadas a la escucha activa y la resolución colaborativa de conflictos.
- Diseño e implementación de un buzón de retroalimentación institucional, tanto físico como digital, con respuestas institucionales programadas y sistematizadas cada trimestre.
- Elaboración de protocolos de comunicación asertiva adaptados al contexto escolar, con formación específica para su aplicación.

Componente formativo

- Ejecución de un programa de formación continua en liderazgo transformacional, dirigido a directivos y docentes, con módulos sobre gestión emocional, trabajo en equipo, liderazgo pedagógico, ética y mediación de conflictos.
- Inclusión de espacios de co-formación docente, donde los profesores puedan compartir buenas prácticas, experiencias exitosas, y generar comunidades de aprendizaje profesional.
- Implementación de talleres estudiantiles sobre liderazgo juvenil, ciudadanía y convivencia, promoviendo la participación activa del alumnado en la mejora institucional.

Componente organizacional

- Creación de un comité participativo de planificación y evaluación institucional, con presencia equitativa de docentes, personal de apoyo y representantes estudiantiles.
- Rediseño del Plan Operativo Anual (POA) a través de metodologías participativas, con talleres de planificación horizontal y validación colectiva.
- Institucionalización de asambleas escolares abiertas, con frecuencia bimensual, como espacio de rendición de cuentas y planificación conjunta.

Componente motivacional y de bienestar

- Desarrollo de una estrategia de reconocimiento institucional, con sistemas de mérito simbólico para docentes, estudiantes y personal administrativo.
- Planificación de jornadas de bienestar docente, con actividades de relajación, apoyo emocional, integración grupal y motivación profesional.
- Creación del Observatorio Estudiantil de Clima Escolar, liderado por estudiantes, para diagnosticar periódicamente el ambiente institucional y sugerir acciones de mejora.

Actividades destacadas

- Semana del Liderazgo Educativo: evento institucional anual con foros, charlas, concursos de innovación pedagógica, y espacios de diálogo con expertos externos.
- Diálogos pedagógicos interdisciplinarios: encuentros trimestrales por áreas para promover la articulación curricular y el trabajo colaborativo.
- Rutas de acompañamiento docente: observaciones formativas con retroalimentación no punitiva y planes individuales de mejora.
- Feria de Buenas Prácticas en Convivencia Escolar: presentación de experiencias de aula, proyectos de integración y mecanismos de resolución de conflictos.

Recursos necesarios

- Recursos humanos: equipo directivo, docentes voluntarios, especialistas externos, estudiantes facilitadores.
- Recursos materiales: proyectores, espacios de reunión, recursos digitales, impresiones, kits para talleres.
- Recursos financieros: presupuesto institucional (reprogramado), autogestión con aliados comunitarios y educativos, apoyo municipal o distrital.

Cronograma de implementación

ACTIVIDADES PRINCIPALES

SENSIBILIZACIÓN	1–2	Presentación institucional, diagnóstico ampliado, creación de comités
EJECUCIÓN PARCIAL	3–8	Inicio de talleres, instalación de mecanismos de comunicación, rediseño del POA
EVALUACIÓN INTERMEDIA	9	Revisión participativa, ajustes metodológicos, informe interno
EJECUCIÓN CONSOLIDADA	10–18	Implementación plena de estrategias, articulación con PEI, sistematización de experiencias
CIERRE Y EVALUACIÓN FINAL	19–24	Evaluación integral, ajustes finales, publicación de logros y sostenibilidad institucional

Evaluación y seguimiento

- Indicadores cualitativos: percepción de mejora en el liderazgo, satisfacción docente, motivación estudiantil, confianza institucional.
- Indicadores cuantitativos: número de acciones ejecutadas, asistencia a espacios colaborativos, disminución de reportes disciplinarios.

- Herramientas: encuestas, entrevistas, grupos focales, observación participante, portafolios institucionales.
- Responsables: comité de evaluación, coordinación pedagógica, subdirección académica.

Sostenibilidad de la propuesta

Para garantizar que esta propuesta no sea un evento aislado sino un proceso estructural, se proponen las siguientes acciones:

- Inclusión formal en el PEI y los planes estratégicos de la institución.
- Formación de líderes internos como multiplicadores y facilitadores.
- Establecimiento de redes de colaboración con otras instituciones educativas.
- Diseño de una política institucional de liderazgo y convivencia escolar.

Impacto esperado

Se proyecta que la implementación sostenida de esta propuesta permitirá:

- La consolidación de un estilo de liderazgo basado en la horizontalidad, la empatía y la eficacia organizativa.
- Un cuerpo docente más cohesionado, reconocido y empoderado para incidir en los procesos escolares.
- Una comunidad estudiantil más participativa, motivada y con sentido de pertenencia.
- Una cultura institucional comprometida con la mejora continua, la inclusión y el desarrollo humano.

La transformación institucional no puede depender exclusivamente de normas, reglamentos o mandatos externos. Requiere liderazgo con sentido, participación auténtica y relaciones humanas profundas. Esta propuesta no es una receta única, sino una invitación a reconstruir colectivamente el horizonte ético, organizacional y pedagógico de la escuela pública, desde adentro y con sus propios actores como protagonistas del cambio.

CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación evidencian que el liderazgo directivo tiene una influencia determinante en el clima institucional. Un liderazgo participativo, transformacional y con visión pedagógica contribuye a generar ambientes escolares colaborativos, motivadores y centrados en el bienestar de la comunidad educativa. Se identificó que en contextos donde el liderazgo se ejerce de forma autoritaria o desvinculada de las necesidades del personal docente, el clima institucional tiende a deteriorarse, generando desmotivación, baja participación y un rendimiento académico limitado. Por tanto, se hace necesario que los directivos adopten estilos de liderazgo más abiertos al diálogo, al trabajo en equipo y a la gestión compartida. El fortalecimiento de las habilidades comunicativas, la promoción del desarrollo profesional docente y la inclusión de los diferentes actores en la toma de decisiones son elementos clave para consolidar un liderazgo efectivo. Asimismo, resulta fundamental implementar procesos de formación en liderazgo educativo que permitan a los directivos responder con pertinencia a los retos actuales de las instituciones escolares. En síntesis, la mejora del clima institucional y del rendimiento académico de los estudiantes depende en gran medida de la capacidad del liderazgo directivo para transformar la cultura organizacional y fomentar relaciones interpersonales basadas en el respeto, la colaboración y el compromiso institucional.

Las conclusiones que se derivan de esta investigación son resultado de un proceso riguroso de análisis empírico y reflexión teórica sobre el papel del liderazgo directivo en la configuración del clima institucional. En este contexto, se presentan a continuación un conjunto de ideas ordenadas, profundas y estructuradas que integran no solo los hallazgos obtenidos, sino también las implicaciones que estos tienen para la práctica educativa, la política institucional y la gestión del cambio escolar.

• **El liderazgo directivo como variable decisiva del clima institucional**

El primer gran hallazgo de este estudio es que el liderazgo ejercido por los directivos tiene una influencia directa, observable y significativa sobre el clima institucional. La manera en que se gestionan las relaciones humanas, se toman decisiones, se comunican las metas y se acompaña a los docentes en sus procesos, condiciona la percepción que tienen los miembros de la comunidad educativa sobre su entorno laboral. Un liderazgo basado en la confianza, el respeto, la escucha activa y la participación genera climas institucionales saludables, mientras que la rigidez, la falta de diálogo y la imposición generan desmotivación, resistencia y conflicto.

• **Coherencia entre el discurso institucional y la práctica directiva**

Una conclusión clave es la necesidad de alinear el discurso institucional con las acciones concretas del liderazgo. Aunque en muchos casos los directivos manifiestan tener la voluntad de

fomentar el trabajo colaborativo, la participación y la innovación, los resultados muestran que estas intenciones no siempre se traducen en prácticas visibles y consistentes. La credibilidad de la figura directiva depende en gran medida de su coherencia entre lo que dice y lo que hace, por lo que es necesario promover una reflexión crítica sobre los estilos de liderazgo que se ejercen cotidianamente.

- **Diferencias de percepción entre actores educativos**

Otro aspecto relevante es la divergencia de percepciones entre directivos, docentes y estudiantes respecto al clima institucional. Mientras los directivos tienden a valorar de forma más positiva las condiciones existentes, los docentes y especialmente los estudiantes expresan niveles de insatisfacción y desencanto. Esta brecha perceptual evidencia la necesidad de generar mecanismos de retroalimentación horizontal, donde todas las voces sean escuchadas y valoradas, y donde se promueva una cultura institucional basada en la transparencia y la corresponsabilidad.

- **La motivación docente como termómetro del clima escolar**

La motivación del personal docente constituye un indicador sensible del clima institucional y de la calidad del liderazgo. En esta investigación se identificó que los docentes valoran positivamente las capacidades técnicas del liderazgo, pero también manifiestan insatisfacción respecto a aspectos afectivos y relacionales, como el reconocimiento de su labor, la participación en las decisiones y la carga emocional del trabajo. Es fundamental que los directivos asuman un rol facilitador, generador de condiciones de bienestar, y promotor de una cultura laboral centrada en el cuidado, la empatía y la dignificación de la labor docente.

- **El rol del liderazgo en la configuración del compromiso estudiantil**

Se concluye que el compromiso y la motivación de los estudiantes están influenciados, de forma indirecta pero sustancial, por el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución. El estilo de gestión afecta el estado de ánimo del profesorado, la coherencia institucional y el clima general del aula, factores que inciden en el rendimiento académico y la actitud de los estudiantes. Por ello, resulta crucial que el liderazgo escolar no se limite a lo administrativo, sino que se comprometa con el acompañamiento pedagógico, el seguimiento del aprendizaje y el fortalecimiento de vínculos socioemocionales.

- **Comunicación institucional como eje articulador del liderazgo**

La comunicación se consolida como un pilar estratégico del liderazgo efectivo. Los resultados evidencian que, aunque se realizan reuniones y canales formales de comunicación, aún existen vacíos en la calidad de los mensajes, en la claridad de las orientaciones y en la capacidad de respuesta frente a los problemas cotidianos. Un liderazgo que comunica bien es aquel que escucha, que dialoga con

asertividad, que informa oportunamente, y que sabe resolver conflictos sin generar tensiones innecesarias.

• **Participación y corresponsabilidad: desafíos pendientes**

La participación de docentes y estudiantes en la toma de decisiones sigue siendo un desafío en las instituciones educativas. Aunque existen espacios para el diálogo, estos no siempre son vinculantes ni generan cambios tangibles. La participación genuina implica no solo consultar, sino integrar a los actores en los procesos de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de las acciones institucionales. La corresponsabilidad, entendida como la distribución equitativa del poder institucional, fortalece el sentido de pertenencia y compromiso de los miembros de la comunidad educativa.

• **Planificación institucional con enfoque inclusivo y compartido**

Las planificaciones directivas, si bien son necesarias, deben construirse con enfoque participativo. Las decisiones tomadas desde una lógica unidireccional pierden legitimidad y sostenibilidad. Se concluye que los planes institucionales deben incorporar las voces del profesorado, de los estudiantes y, cuando sea posible, de las familias, garantizando así una mayor apropiación de los objetivos institucionales. El liderazgo eficaz planifica no solo desde la técnica, sino desde el vínculo humano y la sensibilidad social.

• **Necesidad de formación continua en liderazgo educativo**

A partir de los hallazgos, se reafirma la necesidad de impulsar programas de formación continua para directivos escolares, enfocados en competencias socioemocionales, liderazgo pedagógico, manejo de conflictos y gestión del cambio. El liderazgo no es innato ni espontáneo: se forma, se construye y se renueva con la práctica reflexiva y el diálogo profesional. Los sistemas educativos deben invertir en el fortalecimiento de sus líderes si aspiran a mejorar la calidad y equidad de sus instituciones.

• **Cultura institucional como factor protector o de riesgo**

Por último, se concluye que la cultura organizacional es un componente estructural del clima institucional. Las normas, creencias, hábitos y relaciones que se viven al interior de la escuela moldean la forma en que los sujetos se relacionan, se sienten parte y se proyectan como comunidad. Un liderazgo transformador debe ser capaz de leer la cultura institucional, identificar sus barreras y potencialidades, y construir desde allí procesos sostenibles de mejora. Es por todo lo anteriormente exployado que, esta investigación reafirma que el liderazgo escolar no es solo una función administrativa, sino un proceso profundamente humano, ético y político que configura la vida

institucional. Las escuelas requieren líderes que sepan escuchar, que se comprometan con la mejora continua, y que sean capaces de construir equipos fuertes, ambientes sanos y comunidades educativas con sentido. Más allá de los indicadores y porcentajes, lo que está en juego es la posibilidad de crear instituciones donde todos los actores se sientan vistos, escuchados y valorados. Esa es la base de un verdadero liderazgo con propósito.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. (2020). El liderazgo educativo como herramienta de mejora institucional. Corporación Latinoamericana de Educación Superior.
- Ausubel, D. P. (1963). The psychology of meaningful verbal learning. Grune & Stratton.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Chávez, M., & Crespo, J. (2022). El liderazgo pedagógico directivo y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes del Bachillerato General Unificado. Revista Científica Universidad de Guayaquil, 10(2), 45–59.
- Cuesta, M., & Moreno, L. (2021). Clima institucional y liderazgo en centros educativos. Revista de Ciencias Sociales y Educación, 19(1), 65–78.
- Delgado, A. (2022). El liderazgo educativo en los docentes y el rendimiento escolar de los estudiantes de EGB. Revista Educativa Riobamba, 7(1), 33–41.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Prentice-Hall.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Teoría organizacional, estructura y procesos en educación (10.a ed.). McGraw-Hill.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful school leadership. National College for School Leadership.
- López, M. (2022). Liderazgo educativo y desempeño escolar en instituciones públicas. Revista de Investigación y Práctica Educativa, 15(3), 78–92.
- Martínez, L. (2019). Estudio fenomenológico del liderazgo pedagógico en centros religiosos. Revista Eclesiástica de Educación, 4(1), 22–34.
- Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. Macmillan.
- Meza, R. (2023). Autoconcepto y el desempeño académico en estudiantes del 3er año de BGU. Universidad César Vallejo, Perú.

Ninco, D. (2021). Liderazgo pedagógico en la gestión educativa en la Institución Ed

CONFLICTO DE INTERÉS:

Los autores declaran que no existen conflicto de interés posibles

FINANCIAMIENTO

No existió asistencia de financiamiento de parte de pares externos al presente artículo.

NOTA:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

