



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,  
Volumen 9, Número 3.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1)

# **LIDERAZGO EFECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA UNIDAD EDUCATIVA ECUATORIANA: DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES**

**EFFECTIVE LEADERSHIP AND TEACHER PERFORMANCE IN  
AN ECUADORIAN EDUCATIONAL UNIT: DESIGN OF A JOB  
MANUAL**

**María Jakeline Valencia López**  
Investigador Independiente

**Tatiana Mercedes Castro Guerrero**  
Investigador Independiente

**Carolina Maribel Pibaque Alvear**  
Investigador Independiente

**Deyse del Rocío Ponce Nieto**  
Investigador Independiente

**Soraya Yadira Zurita Delgado**  
Investigador Independiente

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i3.17671](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17671)

## Liderazgo efectivo y desempeño docente en una Unidad Educativa ecuatoriana: Diseño de un manual de funciones

**María Jakeline Valencia López**<sup>1</sup>  
[jakeline.valencia@educacion.gob.ec](mailto:jakeline.valencia@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0009-0007-9225-9931>  
Investigador Independiente  
Ecuador

**Tatiana Mercedes Castro Guerrero**  
[tatianam.castro@educacion.gob.ec](mailto:tatianam.castro@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0009-0001-1478-2512>  
Investigador Independiente  
Ecuador

**Carolina Maribel Pibaque Alvear**  
[carolina.pibaque@educacion.gob.ec](mailto:carolina.pibaque@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0009-0002-9156-2166>  
Investigador Independiente  
Ecuador

**Deyse del Rocío Ponce Nieto**  
[deyse.ponce@educacion.gob.ec](mailto:deyse.ponce@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0009-0006-3915-9520>  
Investigador Independiente  
Ecuador

**Soraya Yadira Zurita Delgado**  
[soraya.zurita@educacion.gob.ec](mailto:soraya.zurita@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0009-0009-2414-1119>  
Investigador Independiente  
Ecuador

### RESUMEN

El presente estudio analiza la relación entre el liderazgo educativo y el desempeño docente en una unidad educativa ecuatoriana durante el período lectivo 2024-2025, con el propósito de diseñar una propuesta de mejora basada en la organización funcional del trabajo docente. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de diseño no experimental y carácter correlacional, utilizando encuestas dirigidas a docentes y entrevista a la autoridad institucional. Los resultados evidencian una percepción generalizada sobre la ineficacia del liderazgo directivo, la falta de definición de funciones y su impacto negativo en el rendimiento del personal docente. Como respuesta a esta problemática, se diseñó un Manual de funciones para docentes, con perfiles específicos por asignatura, que contempla competencias profesionales, tareas pedagógicas, responsabilidades institucionales y mecanismos de reporte. Esta herramienta se complementa con talleres de socialización orientados a fortalecer el empoderamiento docente, promover un ambiente laboral colaborativo y mejorar la eficiencia organizacional. La propuesta es considerada factible técnica y metodológicamente, y representa una alternativa práctica y contextualizada para elevar el compromiso profesional y la calidad educativa. Los hallazgos de esta investigación coinciden con estudios previos que destacan la importancia del liderazgo efectivo y participativo en la mejora del desempeño institucional. En conclusión, se evidencia que un liderazgo efectivo, sustentado en estructuras organizativas claras y procesos formativos continuos, puede incidir positivamente en el desempeño docente y en el logro de los objetivos institucionales.

**Palabras clave:** liderazgo educativo, desempeño docente, gestión institucional, manual de funciones, clima laboral

---

<sup>1</sup> Autor principal.  
Correspondencia: [jakeline.valencia@educacion.gob.ec](mailto:jakeline.valencia@educacion.gob.ec)

## **Effective leadership and teacher performance in an Ecuadorian educational unit: Design of a job manual**

### **ABSTRACT**

This study analyzes the relationship between educational leadership and teacher performance in an Ecuadorian educational institution during the 2024-2025 academic year. The purpose of this study is to design an improvement proposal based on the functional organization of teaching work. The research was conducted using a mixed-method, non-experimental, correlational design, utilizing teacher surveys and interviews with the institutional authority. The results reveal a widespread perception of ineffective leadership, the lack of role definition, and its negative impact on teaching staff performance. In response to this problem, a Teacher Function Manual was designed, with subject-specific profiles, including professional competencies, pedagogical tasks, institutional responsibilities, and reporting mechanisms. This tool is complemented by outreach workshops aimed at strengthening teacher empowerment, promoting a collaborative work environment, and improving organizational efficiency. The proposal is considered technically and methodologically feasible and represents a practical and contextualized alternative for enhancing professional commitment and educational quality. The findings of this research are consistent with previous studies that highlight the importance of effective and participatory leadership in improving institutional performance. In conclusion, it is evident that effective leadership, supported by clear organizational structures and ongoing training processes, can positively impact teacher performance and the achievement of institutional objectives.

**Keywords:** educational leadership, teaching performance, institutional management, job description, work environment

*Artículo recibido 12 abril 2025*

*Aceptado para publicación: 20 mayo 2025*



## INTRODUCCIÓN

El liderazgo positivo desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de una institución educativa, en este contexto, la presente investigación, titulada “Liderazgo efectivo y desempeño docente en una unidad educativa ecuatoriana: Diseño de un manual de funciones”, desarrollada durante el período lectivo 2024-2025 tiene como objetivo recopilar información que permita abordar esta problemática, considerando que las acciones del directivo inciden directamente en el rendimiento del personal docente y en el clima laboral institucional.

Por otro lado, la ausencia de una definición clara de las funciones que debe realizar el docente según el perfil profesional suele generar conflictos entre docentes y con la autoridad institucional. Por ello, esta investigación propone la elaboración de un manual de funciones orientado a organizar las responsabilidades de los profesores de acuerdo con su perfil y área de especialización, instrumento que será socializado mediante talleres, con el propósito de optimizar el desempeño docente, mejorar la calidad educativa y promover un clima de convivencia armónica.

En este sentido, la investigación en liderazgo educativo responde a la necesidad de comprender los ejes fundamentales que permiten evaluar la calidad de un sistema, una experiencia o una institución educativa. Desde el punto de vista de Ferreira (2021) es responsabilidad de los administradores proporcionar a los docentes las herramientas necesarias para un desempeño adecuado de sus funciones. De esta manera, la gestión administrativa cumple un rol esencial en el funcionamiento institucional, es por esto que Portilla et al. (2023) menciona que las organizaciones con liderazgo efectivo suelen contar con estructuras organizacionales sólidas que facilitan el trabajo docente en diversos entornos, generando así un clima laboral favorable.

De acuerdo con investigaciones realizadas, como las de Salazar y Casasola (2024) en algunos centros educativos los docentes perciben a los directivos como figuras autoritarias, con escasa empatía hacia el profesorado. esta percepción hace evidente la necesidad de transformar la imagen del liderazgo institucional. Según González et al. (2024) para lograr una gestión educativa eficaz, el director debe fomentar una comunicación abierta y cercana con su equipo de trabajo, promoviendo un clima laboral positivo. De este modo, el liderazgo puede convertirse en un referente de colaboración, solidaridad y confianza, transmitiendo seguridad al personal y favoreciendo un entorno propicio para el desempeño



eficiente de toda la comunidad educativa.

La problemática del presente estudio se centra en una de las principales dificultades que existen al interior de muchas instituciones, la falta de coordinación en el desarrollo de las actividades y desacuerdos constantes entre pares, debido a que, no están definidas de manera concreta las funciones de cada docente para que puedan efectuar un trabajo eficaz. Por tal razón, y porque la problemática planteada ocasiona muchos inconvenientes dentro de la institución educativa de estudio, en el presente trabajo se diseñó un manual de funciones para que cada empleado tenga la certeza de que lo que está realizando en su puesto de trabajo es lo correcto, también, se delimita a quién debe dirigirse según el ámbito de ejecución, por ejemplo, si necesita algo de la parte administrativa debe estar detallado a quién debe consultar su inquietud, como también si es algo académico también debe estar estipulado a quién debe direccionarse.

En los últimos años las instituciones educativas en el Ecuador han atravesado procesos de cambio vinculados a políticas públicas, normativas y acciones orientadas a la mejora continua de la formación estudiantil, está vigente una nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) con su respectivo reglamento, y es por eso que una educación más humana y de calidad requiere una evaluación constante, basada en lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, entre estos se destacan: la gestión administrativa, la gestión educativa, la convivencia y participación escolar, la seguridad laboral, el desempeño profesional de los docentes y el desempeño escolar y directivo.

Por lo mencionado, se formula el problema de investigación de la siguiente manera: ¿Cómo afecta el liderazgo educativo al desempeño docente en una unidad educativa ecuatoriana, durante el período 2024-2025? Además se han planteado las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo es el liderazgo educativo en la unidad educativa ecuatoriana período 2024-2025?
2. ¿Cómo es el desempeño docente en la unidad educativa ecuatoriana período 2024-2025?
3. ¿Cómo se puede fortalecer el desempeño docente en la unidad educativa ecuatoriana período 2024-2025?

Por otra parte, este trabajo se justifica debido a que el desempeño docente representa una preocupación constante en el sistema educativo actual, razón por la cual las autoridades impulsan de forma continua diversas innovaciones y convenios orientados a su mejora. No obstante, es fundamental que los



directivos adopten estrategias efectivas dentro de sus instituciones para mantener motivado al personal docente y tener un impacto positivo en la calidad del trabajo, facilitar el logro de los objetivos institucionales y respaldar la labor del gestor educativo.

En el presente estudio surge la necesidad de fortalecer el liderazgo educativo como un factor clave en la mejora del desempeño docente. En muchas instituciones, la ausencia de lineamientos claros sobre las funciones y responsabilidades del personal docente genera desorganización, desmotivación y conflictos laborales que afectan la calidad educativa. Por esta razón, el estudio propone el diseño de un manual de funciones como herramienta de gestión institucional, que permita delimitar con precisión los roles de los colaboradores, promover un clima organizacional más armónico y facilitar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y administrativos.

Consecuentemente, este trabajo adquiere relevancia porque responde a problemáticas reales dentro del contexto educativo ecuatoriano, especialmente en instituciones que carecen de una estructura organizacional bien definida. El liderazgo efectivo, cuando se apoya en instrumentos de gestión como un manual de funciones, puede convertirse en un motor de transformación institucional, contribuyendo a la eficiencia del trabajo docente, a la mejora del clima laboral y, en última instancia, a una educación de mayor calidad. Además, el estudio ofrece un aporte práctico y replicable para otras instituciones que enfrentan situaciones similares.

Por otro lado, se han identificado dos variables de investigación, la variable independiente que es el liderazgo efectivo y la variable dependiente que es el desempeño docente, estas variables tienen su respectivo marco teórico, para empezar de acuerdo con Priego (2024) el liderazgo se define como el conjunto de competencias directivas que permite a una persona influir en el comportamiento y actitudes de individuos o equipos de trabajo, motivándolos y organizándolos para alcanzar metas comunes con entusiasmo. Asimismo, implica la capacidad de inspirar, coordinar y ejecutar acciones dentro de un marco de valores compartidos, de modo que los objetivos institucionales se logren de manera eficaz.

Así mismo, Chacón (2024) señala que un ejemplo de liderazgo efectivo es aquel en el que el responsable de departamento escucha y valora las ideas de su equipo para impulsar proyectos más innovadores. En este sentido, un líder motivador debe fomentar la creatividad de sus colaboradores, establecer metas compartidas e inspirar a trabajar orientados a objetivos, con la ambición de alcanzarlos e incluso



superarlos. Finalmente, un verdadero líder no ve a sus pares como competencia, sino como aliados que impulsan su propio crecimiento y el de la organización.

Según Espinosa (2024), el liderazgo efectivo es aquel que influye positivamente en la cohesión del equipo, clarifica las tareas y métodos de trabajo, y motiva a sus miembros a desarrollar sus competencias para alcanzar las metas establecidas. Además, este tipo de liderazgo se caracteriza por diseñar e implementar proyectos que promueven el crecimiento organizacional, a diferencia de un jefe, el líder efectivo prioriza el éxito colectivo sobre sus intereses personales, asumiendo la responsabilidad de guiar a la institución hacia el beneficio de todos. En línea con esta visión, se ha evidenciado que la ausencia de un liderazgo claro y motivador puede agravar problemáticas como el síndrome de Burnout y afectar negativamente el clima organizacional, dificultando el trabajo en equipo y reduciendo el desempeño docente (Ayllón et al., 2025).

De acuerdo con Gómez (2024), el liderazgo democrático destaca como uno de los estilos más eficaces, pues brinda a los colaboradores de niveles inferiores la oportunidad de asumir responsabilidades y desarrollar la autoridad que necesitarán en futuros cargos. Asimismo, este líder se caracteriza por motivar al equipo, centrarse en su crecimiento, comunicarse de forma eficaz, demostrar alta inteligencia emocional y habilidades para la resolución de problemas, además de respetar a todos los miembros del grupo (Castro et al., 2024).

Por otra parte, en relación a la variable desempeño docente, Ruiz y Danielli (2024) señala que el desempeño emerge de múltiples factores que lo configuran, este se entiende como las prácticas propias de la profesión y como el conjunto de acciones organizadas que articulan las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el escolar, así como las dimensiones socioculturales y lingüísticas. Autores como Chicaiza (2024) y Gómez (2020) refieren que el desempeño docente comprende tanto el acto de enseñar como el cumplimiento de las responsabilidades profesionales asociadas a esta labor. Este concepto abarca las actividades y obligaciones inherentes al ejercicio educativo, así como la representación de un rol pedagógico. Asimismo, los autores señalan que la práctica docente, sustentada en estrategias didácticas efectivas, es un motor clave de cambio, pues permite que los estudiantes desarrollen las capacidades y competencias esenciales para su éxito académico y personal.



En este sentido, Segovia et al. (2024) señalan que los criterios de evaluación docente son fundamentales para elevar la calidad educativa, entre los aspectos valorados para una evaluación positiva se consideran el método de enseñanza y el dominio de la materia, así como la puntualidad, la asistencia y las estrategias de evaluación aplicadas a los estudiantes. En este contexto, los indicadores de desempeño actúan como herramientas que ofrecen datos cuantitativos sobre el desarrollo y los logros alcanzados por una institución educativa.

Existen algunos factores que influyen en el desempeño docente, más allá de la influencia del estilo de liderazgo, el desempeño docente se ve afectado por la calidad de trabajo, entendida como la satisfacción personal y profesional derivada de una gestión adecuada, condiciones laborales y el desarrollo individual y grupal, la responsabilidad, que implica el cumplimiento inherente a las funciones asignadas, el compromiso organizacional, reflejo de la identificación psicológica y profesional con la cultura, valores y objetivos institucionales, y, finalmente, el liderazgo y el trabajo en equipo, entendido como la capacidad de motivar y coordinar a todo el grupo hacia metas comunes con entusiasmo y disposición (Carranza, 2022).

En el contexto educativo ecuatoriano, el Ministerio de Educación (2017) establece Estándares de Desempeño Profesional Docente para garantizar una enseñanza inclusiva y de calidad. Según esta normativa, un educador destacado ofrece oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes y contribuye al desarrollo social del país, asegurando que cada estudiante alcance el perfil de egreso y los aprendizajes definidos en el currículo nacional.

Es necesario también mencionar que existen antecedentes sobre la presente investigación, Vásquez et al. (2021) realizaron un estudio correlacional sobre liderazgo y desempeño docente, llegando a la conclusión que la relación entre las variables estudiadas es directa y significativa, dicho de otro modo, a mejor liderazgo, mejor desempeño laboral. Así mismo, Quispe et al. (2023) desde un estudio no experimental de enfoque cuantitativo señalan que el liderazgo transformacional incide en el clima institucional y en el desempeño docente.

Otros autores como De la Puente et al. (2024), Viteri et al. (2025) y Gamarra (2024) han demostrado la influencia del liderazgo institucional en la mejora del desempeño docente, han evidenciado que los directivos que aplican estilos democráticos y participativos logran incrementos significativos en la



motivación y productividad del profesorado. Estos antecedentes subrayan el valor de incorporar herramientas de gestión explícitas, como el manual de funciones para potenciar un liderazgo efectivo y, con ello, optimizar el rendimiento y la satisfacción del personal educativo.

Finalmente, este estudio se ha guiado por el siguiente objetivo general: Establecer la afectación del liderazgo educativo sobre el desempeño docente de una unidad educativa ecuatoriana período 2024-2025, a través del análisis de las funciones de cada uno de los colaboradores de la entidad, de tal manera que, sea un apoyo a la efectividad del gestor institucional, para esto es necesario evaluar el liderazgo educativo, describir el desempeño docente y diseñar un manual de funciones para los miembros de la Unidad Educativa con el fin de mejorar el desempeño docente y puedan realizar con mayor eficacia las labores inherentes a su puesto de trabajo .

## **METODOLOGÍA**

La investigación se desarrolló con un enfoque mixto, de carácter correlacional y diseño no experimental, las variables se analizaron a través de una encuesta con escala Likert, compuesta por ocho ítems vinculados a la problemática, cuyos resultados fueron tabulados para identificar posibles soluciones. En relación a la población y la muestra, este estudio consideró la totalidad de la población disponible, dado que el número de docentes es reducido. Para este estudio exploratorio se incluyeron 25 docentes de la unidad educativa y la máxima autoridad del plantel, a los docentes se les aplicó un cuestionario de ocho ítems relacionados con el tema de investigación, mientras que a la autoridad se le realizó una entrevista semiestructurada para conocer su perspectiva sobre la problemática identificada.

Por otro lado, sobre las técnicas de recolección de datos, se realizó la encuesta sobre la población de 25 docentes del centro educativo, el instrumento elaborado en la aplicación de Google Form valorará con preguntas cerradas la información acerca de la problemática existente y a través de la entrevista que se le realizará a la autoridad se conocerá la opinión de la misma.

## **RESULTADOS**

Los principales resultados de la encuesta aplicada a los docentes en el Ítem 1 ¿Piensa usted que el desempeño docente , durante el período 2024-2025, no es óptimo?, indican que la gran mayoría de docentes tiene la percepción de que no es óptimo, como se muestran en la siguiente tabla:



**Tabla 1**  
*Resultados Ítem 1*

Opciones	Porcentajes
<b>Totalmente de acuerdo</b>	93%
<b>De acuerdo</b>	4%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2%
<b>En desacuerdo</b>	1%
<b>Total</b>	100%

*Nota.* Esta tabla muestra como existe una minoría de docentes que perciben el desempeño laboral como óptimo.

En el Ítem 2, que señala ¿Cree usted que el liderazgo directivo de la Unidad Educativa, durante el período 2024-2025, no es efectivo?, un 97% de la población encuestada indicó que el liderazgo directivo no es efectivo, un 1% está de acuerdo, otro 1% se encuentra totalmente en desacuerdo y un 1% en desacuerdo, como se muestra en la Tabla 2:

**Tabla 2**  
*Resultados Ítem 2*

Opciones	Porcentajes
<b>Totalmente de acuerdo</b>	97%
<b>De acuerdo</b>	1%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1%
<b>En desacuerdo</b>	1%
<b>Total</b>	100%

*Nota.* Esta tabla muestra como existe una minoría de docentes que perciben el liderazgo directivo como efectivo.

En el Ítem 3 ¿Cree que existe un relación directa entre el liderazgo efectivo y el rendimiento laboral de los docentes de la Unidad Educativa , durante el período 2024-2025?, más de la mitad indica estar totalmente de acuerdo que existe un relación directa entre el liderazgo y el rendimiento laboral de los docentes, un 4% está de acuerdo, un 10% está totalmente en desacuerdo y el 2% está en desacuerdo, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
*Resultados Ítem 3*

Opciones	Porcentajes
<b>Totalmente de acuerdo</b>	84%
<b>De acuerdo</b>	4%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	10%
<b>En desacuerdo</b>	2%
<b>Total</b>	100%

*Nota.* Esta tabla muestra como la gran mayoría de docentes cree que existe una relacion directa entre liderazgo efectivo y rendimiento laboral.

En el Ítem 4, que indica ¿Piensa usted que la principal causa del bajo desempeño de la Unidad Educativa, durante el período 2024-2025, es porque no tienen definidas las funciones de su cargo?, el 89% de la población encuestada coincide en que la principal causa del bajo desempeño de la Unidad Educativa es porque no tienen definidas las funciones de su cargo, un 2% está de acuerdo, un 7% está totalmente en desacuerdo y un 2% en desacuerdo, como se expresa en la tabla 4:

**Tabla 4**  
*Resultados Ítem 4*

Opciones	Porcentajes
<b>Totalmente de acuerdo</b>	89%
<b>De acuerdo</b>	2%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	7%
<b>En desacuerdo</b>	2%
<b>Total</b>	100%

*Nota.* Esta tabla muestra como existe una mayoría de docentes que perciben como la principal causa del bajo desempeño la falta de definición de las funciones a su cargo.

En el ítem 5, ¿Cree usted que el liderazgo directivo de la Unidad Educativa, durante el período 2024-2025, no ha definido las funciones del personal docente?, el 91% de los encuestados concuerdan que el liderazgo directivo no ha definido las funciones del personal docente, un 6% está de acuerdo, un 1% está totalmente en desacuerdo y un 2% en desacuerdo, como se evidencia en la siguiente tabla:



**Tabla 5**  
*Resultados Ítem 5*

Opciones	Porcentajes
<b>Totalmente de acuerdo</b>	91%
<b>De acuerdo</b>	6%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1%
<b>En desacuerdo</b>	2%
<b>Total</b>	100%

*Nota.* Esta tabla muestra como la mayoría de docente piensa que el directivo no ha definido las funciones del personal docente.

En resumen, los hallazgos de la encuesta dirigida al personal docente muestran que el personal docente refleja una percepción generalizada de que tanto el desempeño profesional como el liderazgo institucional presentan debilidades significativas. Los docentes consideran que el liderazgo ejercido por la dirección no está cumpliendo su rol de manera efectiva, lo cual influye negativamente en el ambiente laboral y, en consecuencia, en la calidad del desempeño docente. Se evidencia una desconexión entre las expectativas institucionales y las acciones concretas de liderazgo, lo que ha generado una sensación de falta de orientación y apoyo por parte de la administración.

Además, se identificó como una problemática central la falta de definición de funciones dentro del equipo docente, esta carencia ha contribuido a la desorganización, desmotivación y baja productividad en el trabajo educativo. Los docentes perciben que la ausencia de lineamientos claros sobre sus responsabilidades genera incertidumbre y afecta directamente su rendimiento laboral, esto pone en evidencia la necesidad de establecer una estructura organizativa más clara y funcional, que oriente el accionar del personal y promueva el compromiso con los objetivos institucionales.

Finalmente, frente a esta situación, los encuestados manifiestan la necesidad de implementar acciones concretas como la elaboración de un manual de funciones y la realización de procesos de capacitación. Existe una clara disposición al cambio y al fortalecimiento profesional, siempre que existan mecanismos de gestión y liderazgo que promuevan la claridad, la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo.

Por otro lado, del análisis de la entrevista realizada a la autoridad de la Unidad Educativa se desprende una visión crítica pero realista sobre el bajo rendimiento laboral de los docentes, la directiva reconoce

que la situación ha sido compleja y persistente, en gran parte debido a un ambiente laboral tenso y a la falta de claridad respecto a las responsabilidades individuales. Esta falta de delimitación ha generado conflictos y dificultades en la gestión del talento humano, lo cual tiene un impacto directo en el cumplimiento de las funciones docentes y en el clima institucional.

Asimismo, la autoridad identifica como causa principal del bajo desempeño docente la ausencia de funciones claramente establecidas, resaltando que cuando los docentes no tienen definidas sus tareas, se dificulta el ejercicio de la autoridad y se generan malentendidos, incluso con los propios directivos. Esto refleja una carencia en la estructura organizativa de la institución, que no solo afecta el desempeño profesional, sino también las relaciones interpersonales dentro del plantel. En este sentido, se pone en evidencia la necesidad urgente de establecer mecanismos de organización interna más sólidos y funcionales.

En definitiva, la entrevista revela una disposición por parte de la autoridad para implementar soluciones concretas, se destaca la propuesta de elaborar un manual de funciones y acompañar este proceso con talleres de socialización dirigidos al personal docente. La autoridad reconoce que el liderazgo efectivo y bien orientado puede ser un motor de transformación institucional, y que la capacitación docente, en conjunto con la organización clara de funciones, permitirá mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos educativos. Esta postura muestra apertura al cambio y voluntad para mejorar la gestión directiva y pedagógica del centro educativo.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados de la investigación evidencian una conexión directa entre el liderazgo educativo y el bajo desempeño docente observado en la institución, la mayoría del personal docente percibe una falta de dirección clara y deficiencias en la gestión institucional, especialmente en lo relacionado con la definición de funciones y el acompañamiento pedagógico. Esta problemática se manifiesta en un clima laboral tenso, poca motivación profesional y dificultades en la coordinación de tareas, factores que coinciden con lo señalado por autores como Portilla et al. (2023) y Ferreira (2021).

Tanto la información obtenida por encuestas como por entrevista a la autoridad institucional destacan la falta de lineamientos estructurados como una de las principales causas del bajo rendimiento. Ante ello, se diseñó como propuesta de mejora un Manual de funciones para docentes, instrumento que organiza



las responsabilidades de los docentes por área y perfil profesional, estableciendo criterios de reporte, evaluación y desarrollo de actividades académicas. Esta iniciativa, acompañada de talleres de capacitación, busca no solo clarificar funciones, sino también promover la participación activa y fortalecer el liderazgo institucional.

En definitiva, esta solución práctica responde a una necesidad detectada internamente y es coherente con estudios previos como los de Viteri et al. (2025) y De la Puente et al. (2024), que destacan la utilidad de las herramientas de gestión como mecanismos clave para elevar el compromiso docente y mejorar los indicadores de calidad educativa, de esta manera el liderazgo, cuando se apoya en una estructura clara y participativa, puede convertirse en un factor de transformación sostenible para la comunidad educativa.

### **Propuesta de mejora: manual de funciones para docentes**

Como resultado del diagnóstico institucional, se identificó la necesidad urgente de estructurar y delimitar las funciones del personal docente, a fin de mejorar el desempeño laboral y fortalecer el liderazgo institucional. En este contexto, se propone la implementación de un Manual de funciones para docentes, diseñado específicamente para la Institución Educativa que se ha estudiado. Esta herramienta busca organizar las tareas pedagógicas y administrativas del profesorado, asignándolas de manera clara según el perfil profesional y el área de especialización.

Por otro lado, el manual incluye descripciones detalladas de funciones para docentes de Lengua y Literatura, Matemáticas, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales. Cada perfil contempla competencias específicas, responsabilidades pedagógicas, participación en actividades complementarias y criterios de evaluación, además de una cadena de reporte institucional. Para su aplicación efectiva, se han planificado talleres de socialización con enfoque participativo, dirigidos a fomentar el empoderamiento docente, el compromiso con su rol profesional y el fortalecimiento del clima laboral.

Finalmente, esta propuesta no solo beneficia directamente al docente, al brindarle claridad sobre su rol, sino que también tiene un impacto positivo en la comunidad educativa, al optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje y favorecer un ambiente de trabajo armónico y orientado a resultados, por lo cual se considera viable técnica y metodológicamente, ya que cuenta con una planificación realista y con personal capacitado para su implementación, aun considerando las limitaciones económicas del plantel.



## CONCLUSIONES

A partir del estudio realizado y los objetivos planteados, se llega a las siguientes conclusiones:

- El estudio evidenció que el bajo desempeño docente en la unidad educativa se relaciona directamente con la falta de liderazgo efectivo y la ausencia de funciones claramente definidas dentro del equipo de trabajo.
- La falta de estructura organizativa ha generado un ambiente laboral poco favorable, afectando la motivación, el compromiso y la eficiencia del personal docente.
- Tanto los docentes como la autoridad institucional reconocen la necesidad de implementar mecanismos de gestión más claros y funcionales, especialmente un manual de funciones que defina responsabilidades y optimice la coordinación institucional.
- Como propuesta de mejora se diseñó un Manual de funciones para docentes, acompañado de talleres de socialización por área académica, con el fin de empoderar a los docentes, mejorar su desempeño y fortalecer el clima organizacional.
- Se concluye que el liderazgo educativo, cuando se apoya en herramientas organizativas claras y procesos formativos internos, puede transformar positivamente la dinámica institucional y mejorar la calidad del proceso educativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Quispe, S. M., Dávila, M., Cubas, M., & Tapia, A. (2023). Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú. *Horizontes*, 7(27), 359 - 371.  
[https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2505/1/Articulo\\_26\\_Horizontes\\_N27\\_V7.pdf](https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2505/1/Articulo_26_Horizontes_N27_V7.pdf)
- Ayllón Gómez, P. I., Villacis Yèpez, K. V., & Castro Morales, G. V. (2025). Síndrome de Burnout y Clima Organizacional en el Ambito Educativo: Talleres de Fortalecimiento Docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 3110-3124.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i2.17129](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17129)
- Carranza Chilmaza, W. R. (2022). Gestión de directivos y desempeño docente en secundaria de la institución educativa San Nicolás - Huamachuco, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 4365-4378. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2563](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2563)



- Castro Luna, J. S., González Quiroga, C. P., Castaño Garces, M. E., Alarcón Medina, R. L., & Perez Pertuz, J. J. (2024). El Liderazgo Escolar: Un Estudio Comparativo en América Latina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 12031-12053.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.11992](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11992)
- Chacón, E. A. (2024). Liderazgo efectivo del Director de Educación Básica. *Scientiarium*, 1, 7-32.  
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/1306/1620>
- Chicaiza Machay, S. T. (2024). La Gestión Educativa y el Desempeño Docente en una Institución Educativa Pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 5036-5054.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i5.13947](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13947)
- De la Puente, A., Sierralta, S., Guerra, Y., & Peñalver, M. (2024). La gestión educativa como esencialidad en el desempeño docente y el aprendizaje en estudiantes. *Koinonía*, 9(17), 55-74.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2542-30882024000100055&lng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882024000100055&lng=es)
- Espinosa Cevallos, P. A. (2024). La importancia del liderazgo escolar en la mejora de los resultados educativos. *Revista Científica Kosmos*, 3(1), 19-30. <https://doi.org/10.62943/rck.v3n1.2024.51>
- Ferrerira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.841](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841)
- Gamarra, J. C. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(34), 1897–1912.  
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>
- Gómez Chipana, E. (2020). Educación virtual: incidencia del desempeño docente en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1302-1317. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.157](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.157)
- Gómez Sánchez, M. E. (2024). Liderazgo democrático y transformacional en la organización de la Institución Educativa Nivel Básico de la Región Altos. *Revista Iberoamericana de Tecnología Educativa*, 3(1), 42-51.  
<https://unimeso.edu.mx/ojs/index.php/RITE/article/view/100/98>



- González Pérez, G., Villegas Yrigoín, M., Sierralta Pinedo, S., & Lora Loza, M. (2024). Gestión educativa para el desempeño docente en la Institución Educativa 16228 San Luis. *Mendive. Revista de Educación*, 22(1), Epub 10.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962024000100024&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962024000100024&lng=es&tlng=es)
- Portilla, S., Renzo, F., Romani, U., & Rivera, J. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 20, 228-241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>
- Priego Morales, R. A. (2024). El liderazgo directivo en la Nueva Escuela Mexicana y la revalorización docente desde el reconocimiento del talento humano: a scoping review. *Región Científica*, 3(1), 2024197. <https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/197/147>
- Ruiz Chota, L. M., & Danielli Rocca, J. J. (2024). Desempeño docente y calidad educativa universitaria: Revisión sistemática. *Horizontes*, 8(32), 348 - 364.  
[https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2996/1/Articulo\\_27\\_Revista\\_Horizontes\\_N32V8.pdf](https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2996/1/Articulo_27_Revista_Horizontes_N32V8.pdf)
- Salazar, A., & Casasola, Y. (2024). Nuevas prácticas del liderazgo directivo. *Aula Virtual*, 5(12), e308.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.11303559>
- Segovia Avendaño, M. E., Juárez Tamayo, N., & Ramos Cevallos, M. P. (2024). Innovación del liderazgo pedagógico en el ámbito escolar bajo los nuevos paradigmas de la educación: Una revisión sistemática. *Horizontes*, 8(34), 1850–1865.  
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.838>
- Vásquez Villanueva, S., Vásquez Campos, S., Vásquez Villanueva, L., Carranza Quevedo, M., Vásquez-Villanueva, C., & Terry-Ponte, O. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. *Horizontes*, 5(17), 178 - 194.  
[https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/980/1/Articulo\\_No\\_10.pdf](https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/980/1/Articulo_No_10.pdf)
- Viteri, D. M., Guapi, D. F., Guanín, C. V., Chicaiza, C. A., & Eras, V. D. (2025). Liderazgo administrativo y su incidencia en el deficientemente desempeño docente: Una revisión

sistemática. *Arandu UTIC*, 11(2), 3975–3993.

<https://www.uticvirtual.edu.py/revista.ojs/index.php/revistas/article/view/569>

