UNEMI
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA CON MENCIÓN EN ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN E INNOVACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

TEMA:

Lineamientos institucionales ambiguos y su impacto en la gestión escolar y la práctica docente en la Unidad Educativa Planeta Azul School (2025–2026)

AUTORAS:

Guerra Rivera Maryori Kassandra

Tobar Villavicencio Gabriela Estefanía

TUTOR:

Mgtr. Dennis Alfredo Peralta Gamboa

Milagro, 2026

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el impacto de los lineamientos institucionales ambiguos en la gestión escolar y la práctica docente de la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School durante el periodo académico 2025–2026. Se desarrolló bajo un enfoque mixto y un alcance descriptivo-analítico, mediante la aplicación de una encuesta estructurada a 16 docentes y una entrevista semiestructurada a una autoridad institucional. El análisis se organizó en torno a las dimensiones de comunicación interna, estandarización y claridad de los lineamientos, cambios y actualización documental e incidencia en la labor docente. Los resultados evidenciaron que, aunque el 68,8 % de los docentes recibe información sobre cambios institucionales frecuentemente y el 18,8 % siempre, persisten dificultades relacionadas con la forma y los medios utilizados para comunicar los procedimientos. Solo el 6,3 % señaló utilizar principalmente una guía o procedimiento institucional formal para conocer cómo realizar una tarea administrativa, mientras que el 50% recurre a documentos previamente entregados. Asimismo, el 56,3 % manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las disposiciones institucionales son claras, pero se identificaron percepciones divididas respecto de la comunicación oportuna y la estandarización de procedimientos. En relación con la práctica docente, el 68,8 % consideró que la falta de claridad limita el tiempo disponible para planificar recursos y actividades pedagógicas innovadoras. La entrevista confirmó la existencia de problemas de comunicación, falta de procedimientos estandarizados y duplicación de trabajo ante modificaciones documentales. Se concluye que la problemática no se relaciona exclusivamente con la frecuencia de comunicación, sino con su claridad, oportunidad, estandarización y seguimiento, aspectos que pueden incidir en la organización del trabajo docente y en el desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras.

PALABRAS CLAVES

gestión escolar; lineamientos institucionales; comunicación interna; estandarización; práctica docente; carga administrativa.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of ambiguous institutional guidelines on school management and teaching practice at Unidad Educativa Particular Planeta Azul School during the 2025–2026 academic year. A mixed-methods approach with a descriptive-analytical scope was used, applying a structured survey to 16 teachers and a semi-structured interview with a school authority. The analysis was organized around internal communication, standardization and clarity of guidelines, changes and document updates, and their effects on teaching work. The results showed that, although 68.8% of teachers frequently receive information about institutional changes and 18.8% always receive it, difficulties persist regarding the ways and channels used to communicate procedures. Only 6.3% reported relying primarily on a formal institutional guide or procedure to learn how to perform an administrative task, whereas 50% relied on documents previously provided. In addition, 56.3% agreed or strongly agreed that institutional provisions are clear, but opinions were divided regarding timely communication and the standardization of procedures. With regard to teaching practice, 68.8% considered that lack of clarity limits the time available to plan innovative teaching resources and activities. The interview confirmed communication problems, a lack of standardized procedures, and duplicated work following document modifications. The study concludes that the issue is not exclusively related to the frequency of communication, but also to its clarity, timeliness, standardization, and follow-up, aspects that may affect how teaching work is organized and the development of innovative pedagogical practices.

KEYWORDS

school management; institutional guidelines; internal communication; standardization; teaching practice; administrative workload.

1. INTRODUCCIÓN (OBJETIVO DEL ARTÍCULO)

La gestión de los lineamientos institucionales constituye un aspecto relevante dentro de la organización escolar, especialmente cuando las disposiciones deben ser comprendidas y ejecutadas por diferentes actores de la comunidad educativa. La insuficiente claridad, coherencia o precisión de determinados lineamientos puede dificultar su interpretación y generar incertidumbre respecto de los procedimientos que deben seguirse ante situaciones administrativas o pedagógicas.

En la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School, ubicada en Quito, la problemática se enmarca en la gestión de las disposiciones, procedimientos y documentos institucionales durante el periodo académico 2025–2026. La existencia de posibles dificultades relacionadas con la comunicación de disposiciones, la definición de procedimientos y la actualización de documentos plantea la necesidad de analizar cómo se gestionan los lineamientos institucionales y cuál es su relación con la gestión escolar y la práctica docente.

Esta problemática resulta especialmente relevante porque los procesos administrativos y pedagógicos se encuentran vinculados dentro del funcionamiento cotidiano de las instituciones educativas. Por ello, la claridad de las disposiciones institucionales constituye una condición importante para favorecer actuaciones coherentes, facilitar la coordinación y contribuir al adecuado desarrollo de las responsabilidades profesionales.

El estudio se justifica por la importancia de fortalecer los procesos de gestión escolar y las condiciones organizativas en las que se desarrolla la labor docente. Analizar los lineamientos institucionales permite abordar un aspecto de la gestión que puede influir en la coordinación de los procesos, la comunicación entre los actores educativos y la aplicación coherente de las disposiciones institucionales.

Asimismo, la investigación adquiere pertinencia en el contexto de la gestión educativa ecuatoriana, en el que la organización institucional requiere procesos articulados y criterios que contribuyan al funcionamiento efectivo de las instituciones educativas. Los Estándares de Gestión Escolar constituyen un referente para el desarrollo y valoración de los procesos institucionales, mientras que el Acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-2024-00066-A forma parte del marco normativo relacionado con la organización de las instituciones educativas del Sistema Nacional de Educación.

Desde una perspectiva académica y práctica, abordar esta problemática permite profundizar en la relación entre la gestión de los lineamientos institucionales y el ejercicio de la labor docente, aportando elementos para comprender la importancia de contar con disposiciones institucionales claras, coherentes y adecuadamente gestionadas. En este contexto, el objetivo del presente estudio es analizar el impacto de los lineamientos institucionales ambiguos en la gestión escolar y la práctica docente de la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School durante el periodo académico 2025–2026.

Asimismo, el presente estudio busca aportar evidencia contextual sobre una problemática vinculada con la gestión de los lineamientos institucionales en el ámbito educativo. Su aporte se orienta a profundizar en la comprensión de la importancia de la claridad, coherencia y adecuada gestión de las disposiciones institucionales como elementos vinculados con el funcionamiento de la gestión escolar y el desarrollo de la práctica docente.

De igual manera, la investigación pretende constituirse en un referente para la reflexión institucional y académica sobre la necesidad de fortalecer los procesos de gestión de lineamientos, contribuyendo a la generación de conocimiento situado en el contexto de la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School.

2. MARCO TEÓRICO

La gestión escolar constituye un componente fundamental para el funcionamiento de las instituciones educativas, debido a que articula los procesos administrativos, pedagógicos y organizativos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales. En este marco, la definición de procedimientos, criterios comunes y mecanismos de comunicación contribuye a favorecer la coordinación institucional y el desarrollo coherente de las responsabilidades de los diferentes actores educativos. El Ministerio de Educación del Ecuador reconoce la gestión escolar como un ámbito relacionado con los procesos que permiten el funcionamiento efectivo y eficiente de las instituciones educativas mediante la articulación de sus componentes administrativos y pedagógicos (Ministerio de Educación del Ecuador, 2020).

En este contexto, los lineamientos institucionales constituyen un elemento necesario para establecer disposiciones, procedimientos y criterios que regulen el funcionamiento de las instituciones educativas. Para cumplir adecuadamente esta función, dichos lineamientos requieren claridad, coherencia, precisión y mecanismos apropiados de comunicación que permitan su comprensión y aplicación. La gestión educativa basada en procesos favorece la organización institucional y la mejora continua, mientras que la articulación entre gestión y pedagogía adquiere especial importancia frente a las transformaciones y demandas actuales de los sistemas educativos (Del-Águila-Castro, 2025; Świecarz et al., 2024).

La relación entre gestión institucional y práctica docente también ha adquirido relevancia debido a que las condiciones organizativas de una institución pueden incidir en la manera en que los docentes desarrollan sus responsabilidades profesionales. En particular, las exigencias administrativas y regulatorias pueden generar demandas adicionales que requieren ser gestionadas de manera adecuada para preservar las condiciones necesarias para la enseñanza y la innovación pedagógica (Chen, 2025).

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque y tipo de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, debido a que integró información cualitativa y cuantitativa para analizar la problemática de los lineamientos institucionales ambiguos y su posible relación con la gestión escolar y la práctica docente. El componente cualitativo permitió profundizar en la perspectiva de una autoridad institucional mediante una entrevista semiestructurada, mientras que el componente cuantitativo permitió sistematizar las percepciones del personal docente mediante una encuesta estructurada. La utilización complementaria de ambas técnicas permitió obtener información desde diferentes perspectivas y favorecer la triangulación de los datos.

El estudio tuvo un alcance descriptivo-analítico. El componente descriptivo permitió caracterizar las percepciones y experiencias relacionadas con la claridad, comunicación, estandarización y actualización de los lineamientos institucionales. El componente analítico permitió examinar su relación percibida con aspectos de la gestión escolar y la práctica docente.

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental y de corte transversal, debido a que las variables fueron analizadas en su contexto natural y la información fue recolectada durante un periodo determinado, sin manipulación intencional de las variables.

3.2 Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por 25 docentes de la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School que desarrollaron actividades pedagógicas y administrativas durante el periodo académico 2025–2026.

Para la selección de los participantes se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad y voluntad de participación de los docentes. En consecuencia, la muestra estuvo conformada por 16 docentes que aceptaron participar voluntariamente y respondieron la encuesta estructurada, proporcionando información relacionada con los lineamientos institucionales y su posible relación con la labor docente.

La muestra representó el 64 % de la población docente institucional, proporción considerada suficiente para realizar una descripción contextual de las percepciones de los participantes, sin pretensión de generalización estadística.

Adicionalmente, se realizó una entrevista semiestructurada a una autoridad institucional seleccionada como informante clave, debido a que cuenta con 25 años de experiencia profesional en educación, 18 años de experiencia vinculada con la gestión educativa y 12 años de servicio en la institución. Su formación como especialista en Tecnología Educativa y sus funciones relacionadas con la gestión académica, el acompañamiento docente, la implementación de lineamientos y el seguimiento de procesos pedagógicos sustentaron su selección para aportar información cualitativa sobre la problemática estudiada.

3.3 Variables y dimensiones de estudio

La investigación consideró como categoría principal los lineamientos institucionales ambiguos y analizó su relación percibida con dos ámbitos de resultado: la gestión escolar y la práctica docente.

Lineamientos institucionales ambiguos

Los lineamientos institucionales ambiguos se entienden como aquellas disposiciones, procedimientos o criterios institucionales que presentan insuficiente claridad, coherencia, precisión o comunicación, dificultando su comprensión y aplicación uniforme dentro de la institución educativa.

Para su análisis se consideraron las siguientes dimensiones:

- Comunicación interna: claridad y oportunidad con que se comunica la información institucional a los integrantes de la comunidad educativa.
- Estandarización y claridad: existencia de procedimientos definidos, uniformes y comprensibles para el desarrollo de las actividades institucionales.
- Cambios y actualización documental: comunicación y gestión de las modificaciones realizadas en documentos y procedimientos institucionales.
- Relación percibida con la labor docente: relación entre la claridad de los lineamientos, la carga administrativa y la disponibilidad de tiempo para la planificación y el desarrollo de actividades pedagógicas innovadoras.

Gestión escolar y práctica docente

La gestión escolar y la práctica docente comprenden, respectivamente, los procesos relacionados con la organización y funcionamiento de la institución y las actividades vinculadas con el ejercicio profesional docente en los ámbitos administrativo y pedagógico.

Para efectos del estudio, se consideraron aspectos relacionados con la organización de los procesos administrativos y pedagógicos, la carga administrativa y la disponibilidad de tiempo para la planificación de recursos y el desarrollo de actividades pedagógicas innovadoras.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de información se emplearon dos técnicas: la entrevista semiestructurada y la encuesta estructurada, seleccionadas de acuerdo con los objetivos de la investigación y con las características de la categoría principal de estudio. La entrevista permitió obtener información cualitativa desde la perspectiva de una autoridad institucional, mientras que la encuesta permitió recopilar información cuantitativa sobre la percepción del personal docente.

3.4.1 Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada tuvo como objetivo analizar, desde la perspectiva de una autoridad institucional, cómo la claridad, comunicación, estandarización y actualización de los lineamientos institucionales se relacionan con los procesos de gestión escolar y el desarrollo de la práctica docente en la Unidad Educativa Planeta Azul School.

El instrumento estuvo conformado por ocho preguntas abiertas, organizadas de acuerdo con las dimensiones establecidas para la categoría principal. Las preguntas 1 y 2 corresponden a la dimensión comunicación interna; las preguntas 3, 4 y 5 abordan la dimensión estandarización y claridad de los lineamientos; las preguntas 6 y 7 corresponden a cambios y actualización documental; y la pregunta 8 integra las dimensiones anteriores desde una perspectiva de mejora institucional. Esta organización coincide con la guía de entrevista desarrollada en el instrumento.

Tabla 1. Cuadro de doble entrada de la entrevista semiestructurada

Dimensión	Pregunta
Comunicación interna	¿Cómo describiría actualmente los mecanismos utilizados por la institución para comunicar los lineamientos y disposiciones al personal docente?
Comunicación interna	¿Qué situaciones se presentan cuando una disposición institucional no es comunicada con suficiente claridad o anticipación al personal docente?
Estandarización y claridad	¿Cómo influyen las características de los lineamientos institucionales en la organización de los procesos administrativos que desarrolla el personal docente?
Estandarización y claridad	¿Qué dificultades identifica en la aplicación de procedimientos cuando no existen guías institucionales suficientemente estandarizadas o precisas?
Estandarización y claridad	¿De qué manera la claridad de los lineamientos institucionales puede favorecer o limitar la planificación y el desarrollo de prácticas pedagógicas?
Cambios y actualización documental	¿Cómo se gestionan los cambios o actualizaciones de los documentos y disposiciones institucionales dentro de la institución?
Cambios y actualización documental	¿Qué efectos ha observado en el personal docente cuando existen modificaciones frecuentes en los documentos o procedimientos institucionales?
Integración de dimensiones	Desde su experiencia en la gestión institucional, ¿qué acciones considera necesarias para mejorar la claridad, comunicación y estandarización de los lineamientos institucionales?

Fuente: Elaboración propia.

La entrevista fue aplicada de manera presencial en las instalaciones de la Unidad Educativa Planeta Azul School, con una duración aproximada de 25 a 30 minutos. Antes de su aplicación se explicó a la participante el propósito académico de la investigación y se obtuvo su consentimiento para participar. Las respuestas fueron registradas para su posterior análisis cualitativo, garantizando la confidencialidad y el uso exclusivamente académico de la información.

Debido a su carácter semiestructurado, durante la entrevista se pudieron formular preguntas de profundización cuando fue necesario ampliar, ejemplificar o contextualizar alguna respuesta. Estas preguntas complementarias no fueron consideradas como preguntas adicionales del instrumento.

3.4.2 Encuesta estructurada

La encuesta estructurada tuvo como objetivo recopilar información cuantitativa sobre la percepción del personal docente respecto a la claridad, comunicación, estandarización y actualización de los lineamientos institucionales y su posible relación con la organización de los procesos administrativos y el desarrollo de la práctica docente.

El instrumento estuvo conformado por nueve ítems, distribuidos en tres preguntas de opción múltiple y seis afirmaciones con escala Likert de cinco niveles. Los ítems fueron formulados considerando los indicadores establecidos para la operacionalización de la categoría principal.

Tabla 2. Cuadro de doble entrada de la encuesta estructurada

Dimensión	Pregunta o afirmación	Tipo de respuesta
Comunicación interna	¿Con qué frecuencia recibe información sobre cambios o nuevas disposiciones institucionales?	Opción múltiple
Estandarización y claridad	Cuando necesita realizar un procedimiento administrativo institucional, ¿qué recurso utiliza principalmente para conocer cómo debe realizarlo?	Opción múltiple
Cambios y actualización documental	Cuando se modifica un documento o procedimiento institucional, ¿qué situación ocurre con mayor frecuencia?	Opción múltiple
Claridad de los lineamientos	Las disposiciones institucionales que orientan mi trabajo docente están redactadas de manera clara y comprensible.	Escala Likert
Comunicación interna	La institución comunica oportunamente las disposiciones que afectan los procesos administrativos y pedagógicos.	Escala Likert
Estandarización de los procedimientos	La institución cuenta con guías o procedimientos estandarizados que facilitan la realización de las tareas administrativas docentes.	Escala Likert
Cambios y actualización documental	Los cambios realizados en documentos institucionales se comunican de manera clara y permiten comprender qué modificaciones deben aplicarse.	Escala Likert
Ambigüedad normativa y carga administrativa	La existencia de lineamientos institucionales poco claros incrementa el tiempo que debo dedicar a tareas administrativas.	Escala Likert
Incidencia en la práctica docente	La falta de claridad en los lineamientos institucionales limita el tiempo disponible para planificar recursos y actividades pedagógicas innovadoras.	Escala Likert

Fuente: Elaboración propia.

Para los ítems 4 al 9 se utilizó una escala Likert de cinco categorías: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; y 5 = Totalmente de acuerdo, de acuerdo con el instrumento elaborado.

Las tres primeras preguntas permitieron identificar la frecuencia con que los docentes reciben información sobre cambios institucionales, los recursos utilizados para conocer los procedimientos administrativos y las situaciones que se presentan cuando se modifican documentos o procedimientos. Los ítems 4 al 9 permitieron valorar la claridad de las disposiciones, la comunicación oportuna, la existencia de procedimientos estandarizados, la comunicación de cambios documentales y la relación percibida de estos aspectos con la carga administrativa y el tiempo disponible para la planificación pedagógica.

3.5 Revisión y validación de contenido de los instrumentos

Para verificar la pertinencia y coherencia de los instrumentos de recolección de datos, la guía de entrevista semiestructurada y la encuesta estructurada fueron entregadas a la Magíster responsable de la asignatura de Seminario de Investigación, quien realizó la revisión de su contenido y estructura.

La verificación consideró la correspondencia de las preguntas e ítems con la categoría principal de investigación, sus dimensiones, los indicadores establecidos y los objetivos planteados. Asimismo, se revisó la claridad de la redacción y la pertinencia de las preguntas para obtener información relacionada con la problemática investigada.

A partir de la revisión realizada se efectuaron las precisiones y ajustes correspondientes en los instrumentos. Posteriormente, estos fueron presentados nuevamente a la docente, quien aprobó la entrevista semiestructurada y la encuesta estructurada para su aplicación, verificando su coherencia con el estudio y su correspondencia con las dimensiones e indicadores previamente establecidos.

De esta manera, los instrumentos contaron con una revisión de contenido previa a su aplicación, orientada a verificar su claridad, pertinencia y correspondencia con los objetivos y dimensiones del estudio.

3.6 Procedimiento

El proceso investigativo se desarrolló en cinco etapas.

En la primera etapa se realizó la revisión documental y bibliográfica relacionada con la gestión escolar, la práctica docente y los lineamientos institucionales. Esta revisión permitió establecer los fundamentos conceptuales y normativos de la investigación y definir las dimensiones e indicadores relacionados con la categoría principal de estudio.

En la segunda etapa se diseñaron y estructuraron los instrumentos de recolección de información. Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada de ocho preguntas abiertas y una encuesta estructurada de nueve ítems. La elaboración de ambos instrumentos se realizó considerando la correspondencia entre la categoría principal, sus dimensiones, los indicadores y los objetivos de investigación. La matriz de coherencia permitió establecer dicha correspondencia entre los instrumentos.

En la tercera etapa se realizó la revisión de los instrumentos. La entrevista y la encuesta fueron entregadas a la Magíster responsable de la asignatura de Seminario de Investigación para su revisión. Después de considerar las observaciones y realizar los ajustes correspondientes, los instrumentos fueron presentados nuevamente y aprobados para su aplicación.

En la cuarta etapa se aplicaron los instrumentos. La entrevista semiestructurada se realizó de manera presencial a la autoridad institucional seleccionada, en las instalaciones de la Unidad Educativa Planeta Azul School, con una duración aproximada de 25 a 30 minutos. Antes de iniciar se explicó el propósito académico de la investigación y se obtuvo el consentimiento de la participante.

La encuesta estructurada fue aplicada a los docentes que participaron en el estudio. Los participantes respondieron las preguntas considerando sus experiencias relacionadas con los lineamientos institucionales durante el periodo académico 2025–2026.

En la quinta etapa se realizó la extracción, organización y preparación de la información obtenida. Las respuestas de la encuesta fueron recopiladas y organizadas en una matriz de datos, mientras que las respuestas de la entrevista fueron registradas y ordenadas de acuerdo con las preguntas y dimensiones establecidas. Posteriormente, la información fue preparada para su procesamiento y análisis.

3.7 Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de la información se realizó de acuerdo con la naturaleza de cada instrumento, diferenciando el tratamiento de los datos cuantitativos obtenidos mediante la encuesta y la información cualitativa obtenida mediante la entrevista.

Procesamiento de la entrevista

Una vez realizada la entrevista, se procedió a extraer y organizar las respuestas proporcionadas por la participante para cada una de las ocho preguntas principales. La información obtenida fue registrada y posteriormente clasificada de acuerdo con las dimensiones establecidas para la categoría principal de investigación.

Las respuestas correspondientes a las preguntas 1 y 2 fueron agrupadas en la dimensión comunicación interna; las preguntas 3, 4 y 5 en estandarización y claridad de los lineamientos; las preguntas 6 y 7 en cambios y actualización documental; y la pregunta 8 fue utilizada para integrar las dimensiones desde la perspectiva de las acciones de mejora.

Posteriormente, se realizó una lectura y revisión de las respuestas para identificar las ideas principales, situaciones recurrentes, dificultades, consecuencias y propuestas expresadas por la participante. La información cualitativa fue examinada mediante un análisis de contenido temático de carácter descriptivo, organizando las respuestas según las dimensiones previamente definidas e identificando ideas recurrentes, dificultades, consecuencias y propuestas.

Las preguntas de profundización utilizadas durante la entrevista fueron incorporadas al análisis dentro de la dimensión correspondiente, debido a que tuvieron como finalidad ampliar o contextualizar las respuestas de las preguntas principales.

Procesamiento de la encuesta

Para procesar la encuesta, primero se recopilaron las respuestas de los docentes participantes y se organizaron en una matriz de datos, en la que cada fila correspondió a un participante y cada columna a uno de los nueve ítems del instrumento.

Las respuestas de las tres preguntas de opción múltiple fueron clasificadas según las alternativas seleccionadas por los participantes. Posteriormente, se realizó el conteo de las respuestas correspondientes a cada alternativa para obtener las frecuencias absolutas y los porcentajes.

En los ítems 4 al 9 se asignaron los valores establecidos en la escala Likert: 1 para "Totalmente en desacuerdo", 2 para "En desacuerdo", 3 para "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 para "De acuerdo" y 5 para "Totalmente de acuerdo".

Una vez codificadas las respuestas, se realizó el conteo de las frecuencias correspondientes a cada categoría de respuesta y se calcularon sus porcentajes. Los resultados fueron organizados en tablas para facilitar su lectura e interpretación y, cuando correspondió, se utilizaron representaciones gráficas para visualizar la distribución de las respuestas.

El análisis cuantitativo fue de carácter descriptivo y se realizó mediante frecuencias absolutas y porcentajes para cada ítem de la encuesta. Posteriormente, los resultados fueron interpretados considerando las dimensiones e indicadores de la investigación. De esta manera, los datos obtenidos permitieron identificar la percepción del personal docente respecto a la claridad de los lineamientos, la comunicación interna, la existencia de procedimientos estandarizados, los cambios documentales y la relación percibida de estos aspectos con la carga administrativa y la práctica docente.

Integración y triangulación de la información

Finalmente, se realizó una triangulación de la información obtenida mediante los dos instrumentos y la revisión documental. Para ello, se contrastaron los resultados de la encuesta con las respuestas obtenidas en la entrevista y con los referentes documentales considerados en la investigación.

Este procedimiento permitió identificar coincidencias y diferencias entre la percepción del personal docente y la perspectiva de la autoridad institucional, así como relacionar los resultados obtenidos con los fundamentos documentales y conceptuales del estudio. La triangulación permitió complementar e integrar las distintas fuentes de información y contribuyó a la comprensión de la problemática relacionada con los lineamientos institucionales ambiguos y su posible relación con la gestión escolar y la práctica docente.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La encuesta fue respondida por 16 docentes de la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School. Los resultados permitieron identificar la percepción del personal docente respecto de la comunicación, claridad, estandarización y actualización de los lineamientos institucionales.

4.1 Comunicación interna

Respecto de la frecuencia con que los docentes reciben información sobre cambios o nuevas disposiciones institucionales, el 68,8 % indicó que la recibe frecuentemente, mientras que el 18,8 % señaló que la recibe siempre y el 12,5 % algunas veces. No se registraron respuestas en las categorías "nunca" o "rara vez". Estos resultados muestran que la comunicación institucional tiene una frecuencia relativamente alta; sin embargo, la frecuencia por sí sola no permite determinar que la información sea suficientemente clara o comprensible.

Esta apreciación se complementa con la entrevista realizada a la autoridad institucional, quien señaló que la comunicación de lineamientos y disposiciones presenta fallas y constituye un problema para los docentes, particularmente debido a la falta de claridad en los procedimientos y canales de comunicación. La entrevistada destacó esta situación especialmente en los procesos relacionados con estudiantes con necesidades específicas y sus familias.

Otro resultado relevante corresponde al recurso utilizado para conocer cómo realizar un procedimiento administrativo. El 50 % de los docentes manifestó recurrir principalmente a documentos institucionales previamente entregados; el 25 % señaló que utiliza la orientación de otros docentes; el 18,8 % recurre a indicaciones directas de una autoridad y únicamente el 6,3 % utiliza como recurso principal una guía o procedimiento institucional formal. No se registraron respuestas correspondientes a la consulta de diferentes fuentes por inexistencia de un procedimiento definido.

Estos resultados evidencian que, aunque existe comunicación institucional, esta no siempre se encuentra respaldada por procedimientos formales que permitan al docente consultar de manera autónoma y uniforme la forma correcta de ejecutar determinadas tareas.

4.2 Estandarización y claridad de los lineamientos

En relación con la afirmación “Las disposiciones institucionales que orientan mi trabajo docente están redactadas de manera clara y comprensible”, el 43,8 % de los participantes manifestó estar de acuerdo, el 12,5 % totalmente de acuerdo, el 25 % se mantuvo neutral y el 18,8 % indicó estar totalmente en desacuerdo. No se registraron respuestas en la categoría “en desacuerdo”.

En términos agrupados, el 56,3 % presentó una valoración favorable de la claridad de las disposiciones, frente a un 18,8 % de valoración desfavorable y un 25 % de respuestas neutrales. Por tanto, los resultados no permiten afirmar que todos los lineamientos sean percibidos como ambiguos, pero sí evidencian la existencia de un grupo importante de docentes que no identifica un nivel suficiente de claridad.

En cuanto a la comunicación oportuna de las disposiciones que afectan los procesos administrativos y pedagógicos, el 43,8 % estuvo de acuerdo y el 6,3 % totalmente de acuerdo. Por otro lado, el 31,3 % manifestó estar totalmente en desacuerdo y el 12,5 % en desacuerdo, mientras que el 6,3 % permaneció neutral. En consecuencia, el 50 % presentó una valoración favorable, mientras que el 43,8 % presentó una valoración desfavorable.

La existencia de guías o procedimientos estandarizados presentó una valoración ligeramente más favorable: el 50 % estuvo de acuerdo y el 12,5 % totalmente de acuerdo con que la institución cuenta con estos recursos. Sin embargo, el 25 % manifestó estar totalmente en desacuerdo y el 12,5 % en desacuerdo. La ausencia de una posición neutral indica que los docentes adoptaron una postura definida respecto de este aspecto.

La información cualitativa permite comprender mejor estos resultados. La autoridad entrevistada manifestó que los lineamientos claros influyen positivamente en el rendimiento de los integrantes de la comunidad educativa, mientras que la ausencia de guías suficientemente estandarizadas genera dificultades relacionadas principalmente con el cumplimiento de los procedimientos establecidos. Asimismo, señaló que los lineamientos pueden favorecer la planificación y las prácticas pedagógicas

cuando son claros y abarcan a todos los miembros de la comunidad educativa, pero pueden limitarlas cuando son ambiguos.

4.3 Cambios y actualización de documentos institucionales

Respecto de las modificaciones de documentos o procedimientos institucionales, el 62,5 % de los docentes indicó que el cambio se comunica claramente junto con su fecha de aplicación. Sin embargo, el 25 % señaló que el cambio se comunica sin suficiente explicación, mientras que el 6,3 % manifestó que conoce el cambio después de que comienza a aplicarse y otro 6,3 % identificó la existencia de diferentes versiones o interpretaciones del procedimiento.

Aunque la mayoría reconoce que existe comunicación de los cambios, los resultados muestran que para aproximadamente un tercio de los participantes la comunicación puede resultar insuficiente o tardía. Esta situación adquiere especial relevancia cuando las modificaciones requieren adaptar procedimientos previamente conocidos.

La entrevista confirma esta problemática. Según la autoridad institucional, los cambios se gestionan principalmente mediante reuniones en las que se comunica información básica sobre las modificaciones realizadas. Además, señaló que los cambios frecuentes en documentos o procedimientos generan malestar porque, en determinadas ocasiones, los docentes deben realizar un doble trabajo sobre un mismo tema.

4.4 Incidencia en la gestión y la práctica docente

En relación con la afirmación sobre si los cambios realizados en documentos institucionales se comunican de manera clara y permiten comprender las modificaciones que deben aplicarse, el 50 % de los docentes estuvo de acuerdo, mientras que el 31,3 % manifestó estar totalmente en desacuerdo y el 18,8 % permaneció neutral. No se registraron respuestas en las categorías “en desacuerdo” ni “totalmente de acuerdo”.

Este resultado resulta particularmente significativo porque muestra una percepción dividida: aunque la mitad de los docentes considera que los cambios son comunicados de manera comprensible, existe un porcentaje importante que manifiesta una valoración negativa.

En cuanto a la incidencia de los lineamientos poco claros sobre el tiempo dedicado a tareas administrativas, el 31,3 % estuvo de acuerdo y el 25 % totalmente de acuerdo. En contraste, el 18,8 % manifestó estar totalmente en desacuerdo, el 12,5 % en desacuerdo y otro 12,5 % se mantuvo neutral. En conjunto, el 56,3 % considera que la falta de claridad incrementa el tiempo destinado a tareas administrativas.

El resultado más marcado se relaciona con la planificación de recursos y actividades pedagógicas innovadoras. El 43,8 % estuvo de acuerdo y el 25 % totalmente de acuerdo con que la falta de claridad en los lineamientos limita el tiempo disponible para estas actividades. Por tanto, el 68,8 % presentó una valoración favorable de esta afirmación, mientras que el 31,3 % manifestó una posición desfavorable.

En consecuencia, los datos sugieren una relación percibida entre la claridad de los lineamientos, el tiempo destinado a actividades administrativas y la disponibilidad temporal para la planificación pedagógica y la innovación.

4.5 Integración de los resultados de la encuesta y la entrevista

La triangulación de los resultados permite identificar cuatro hallazgos principales. En primer lugar, la comunicación institucional presenta una frecuencia elevada, pero esto no garantiza que los procedimientos sean comprendidos de manera uniforme. En segundo lugar, existe una estandarización parcial, evidenciada por el bajo porcentaje de docentes que utiliza guías o procedimientos formales como recurso principal.

En tercer lugar, las modificaciones documentales son generalmente comunicadas, pero una proporción de docentes identifica insuficiente explicación, conocimiento tardío o diferentes interpretaciones. Finalmente, más de la mitad de los participantes percibe que la falta de claridad incrementa el tiempo dedicado a tareas administrativas y que esta situación puede limitar el tiempo destinado a la planificación y a actividades pedagógicas innovadoras.

Estos resultados coinciden con la perspectiva de la autoridad entrevistada, quien considera que la comunicación abierta y asertiva, la comunicación oportuna y clara de los lineamientos y la verificación de su cumplimiento constituyen acciones necesarias para mejorar los procesos institucionales.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten sostener que la problemática de los lineamientos institucionales ambiguos en la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School no se manifiesta necesariamente como una ausencia de comunicación, sino como una desarticulación entre frecuencia, claridad, estandarización y seguimiento de la información institucional. Esta distinción resulta relevante, debido a que el 87,5 % de los docentes manifestó recibir información sobre cambios o nuevas disposiciones frecuentemente o siempre, mientras que otros resultados muestran percepciones considerablemente más divididas respecto de la claridad y oportunidad de dicha información.

Esta situación permite interpretar que comunicar una disposición no necesariamente implica que esta haya sido comprendida, contextualizada y estandarizada para su aplicación. La entrevista refuerza esta interpretación al señalar que existen fallas en los mecanismos de comunicación y que no siempre están claros los procedimientos y canales para atender determinadas situaciones.

Uno de los hallazgos más relevantes corresponde al uso de los recursos para ejecutar procedimientos administrativos. Solo el 6,3 % de los docentes indicó utilizar principalmente una guía o procedimiento institucional formal, mientras que la mitad recurre a documentos previamente entregados y una cuarta parte a la orientación de otros docentes. Este resultado puede interpretarse como un indicador de una estandarización que aún requiere fortalecimiento, puesto que la ejecución de procedimientos depende, en una proporción importante, de documentos anteriores o de fuentes personales de orientación.

Desde la perspectiva de la gestión educativa, este hallazgo se relaciona con los planteamientos de Del-Águila-Castro (2025), recogidos en el marco teórico del estudio, respecto de la importancia de una gestión basada en procesos para favorecer la organización institucional y la mejora continua. En este sentido, disponer de procedimientos formalmente establecidos puede reducir la dependencia de explicaciones individuales y favorecer criterios comunes para la actuación institucional.

De manera similar, los resultados pueden vincularse con lo señalado por Świecarz et al. (2024), quienes destacan la necesidad de integrar los procesos de gestión y pedagogía dentro de las instituciones educativas. En el presente estudio, esta relación adquiere importancia debido a que el 68,8 % de los docentes considera que la falta de claridad en los lineamientos limita el tiempo disponible para planificar recursos y actividades pedagógicas innovadoras. Por tanto, una dificultad inicialmente identificada como administrativa puede tener implicaciones sobre las condiciones en las que se desarrolla la práctica pedagógica.

La relación entre claridad de los lineamientos y carga administrativa también encuentra correspondencia con Chen (2025), quien, desde la perspectiva docente, identifica que determinadas exigencias derivadas de políticas y regulaciones pueden incrementar las cargas administrativas y afectar la flexibilidad necesaria para la enseñanza y la innovación. En el contexto analizado, más de la mitad de los docentes manifestó que los lineamientos institucionales poco claros incrementan el tiempo destinado a tareas administrativas, lo que permite establecer una coincidencia entre la percepción de los participantes y la literatura considerada en el estudio.

Sin embargo, los resultados también muestran que la situación institucional no puede caracterizarse únicamente como un escenario de ambigüedad generalizada. El 56,3 % de los participantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las disposiciones que orientan su trabajo están redactadas de manera clara y comprensible. Asimismo, el 62,5 % señaló que los cambios en documentos o procedimientos se comunican claramente junto con su fecha de aplicación. Estos resultados evidencian la existencia de mecanismos que funcionan adecuadamente para una parte importante del personal.

Por ello, el principal problema identificado parece encontrarse en la heterogeneidad de las experiencias docentes frente a los lineamientos institucionales. Mientras algunos participantes perciben claridad y oportunidad, otros identifican dificultades importantes. Esta diferencia puede generar interpretaciones distintas frente a una misma disposición y afectar la uniformidad con que se ejecutan los procedimientos.

La entrevista permite profundizar esta interpretación. La autoridad institucional señaló que la falta de claridad puede generar confusión, malestar y desmotivación, además de evidenciar problemas de organización y de consideración hacia el trabajo profesional docente. Asimismo, indicó que los cambios frecuentes pueden ocasionar que el personal deba realizar un doble trabajo sobre un mismo tema.

Desde esta perspectiva, la actualización documental constituye un aspecto especialmente relevante. Si un procedimiento cambia, no basta con comunicar que existe una modificación; es necesario precisar qué cambia, desde cuándo se aplica, qué versión sustituye a la anterior y qué acciones concretas debe realizar el docente. La existencia de diferentes interpretaciones señalada por el 6,3 % de los participantes, junto con el 25 % que considera que los cambios se comunican sin suficiente explicación, evidencia la necesidad de fortalecer este proceso.

Los resultados también permiten establecer una relación entre la gestión administrativa y la práctica pedagógica. La percepción de que los lineamientos poco claros incrementan el tiempo destinado a tareas administrativas y reducen el tiempo disponible para actividades pedagógicas innovadoras coincide con la perspectiva planteada en la introducción del estudio: la claridad de los procedimientos no constituye

exclusivamente una cuestión administrativa, sino que puede influir en las condiciones en que los docentes organizan su trabajo y planifican sus actividades.

En consecuencia, los hallazgos sugieren que el fortalecimiento institucional no debería centrarse únicamente en aumentar la cantidad de comunicaciones, sino en mejorar su calidad, trazabilidad, estandarización y seguimiento. La propia autoridad entrevistada plantea como alternativa la comunicación abierta y asertiva, la comunicación oportuna y clara de los lineamientos y la verificación de su cumplimiento por parte de los diferentes departamentos.

Finalmente, debe señalarse que los resultados representan percepciones de los participantes y permiten identificar relaciones e incidencias percibidas, pero no establecer una relación causal definitiva entre la ambigüedad de los lineamientos y el desempeño docente. No obstante, la convergencia entre los datos cuantitativos y cualitativos fortalece la interpretación de que existen áreas concretas de mejora en la comunicación institucional, la formalización de procedimientos y la gestión de cambios documentales. En este sentido, el estudio aporta evidencia contextual para orientar acciones de mejora destinadas a favorecer procesos administrativos más claros y, consecuentemente, mejores condiciones para el desarrollo de la práctica docente.

6. CONCLUSIÓN

La investigación permitió analizar la incidencia percibida de los lineamientos institucionales ambiguos en la gestión escolar y la práctica docente de la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School durante el periodo académico 2025–2026. Los resultados evidencian que la principal dificultad no radica en la ausencia de comunicación institucional, sino en la necesidad de fortalecer su claridad, oportunidad, estandarización y seguimiento. Aunque el 87,5 % de los docentes señaló recibir información sobre cambios o nuevas disposiciones frecuentemente o siempre, persisten percepciones diferenciadas respecto de la comprensión y aplicación uniforme de los procedimientos.

En relación con la estandarización de los lineamientos, se identificó que los docentes recurren principalmente a documentos previamente entregados, a otros docentes o a indicaciones directas de autoridades para conocer cómo ejecutar determinados procedimientos, mientras que únicamente el 6,3 % utiliza principalmente una guía o procedimiento institucional formal. Este resultado evidencia la necesidad de fortalecer la formalización y disponibilidad de procedimientos institucionales que permitan una consulta autónoma y reduzcan la dependencia de orientaciones individuales.

Respecto de la actualización documental, si bien el 62,5 % de los docentes manifestó que los cambios se comunican claramente junto con su fecha de aplicación, una proporción importante señaló recibir modificaciones sin suficiente explicación, conocerlas después de su entrada en vigencia o identificar diferentes versiones e interpretaciones. En concordancia con la información obtenida mediante la entrevista, los cambios frecuentes pueden generar duplicación de trabajo y dificultades para adaptar oportunamente las actividades a las nuevas disposiciones. Por ello, la gestión documental requiere mecanismos que permitan identificar con precisión qué se modifica, desde cuándo se aplica y qué procedimiento sustituye al anterior.

En cuanto a la incidencia en la práctica docente, el 56,3 % de los participantes consideró que la falta de claridad de los lineamientos incrementa el tiempo destinado a tareas administrativas, mientras que el

68,8 % percibió que esta situación limita el tiempo disponible para planificar recursos y actividades pedagógicas innovadoras. Estos resultados permiten establecer una relación percibida entre las dificultades en los procesos administrativos y las condiciones temporales en las que se desarrolla la labor pedagógica, particularmente en actividades relacionadas con la planificación y la innovación.

De manera general, la triangulación de la encuesta, la entrevista y la revisión documental permitió identificar que la institución cuenta con mecanismos de comunicación y procedimientos que funcionan adecuadamente para una parte del personal; sin embargo, su aplicación no es percibida de manera homogénea por todos los docentes. En consecuencia, el desafío institucional no consiste únicamente en incrementar la cantidad de comunicaciones, sino en garantizar que estas sean claras, oportunas, trazables y acompañadas de procedimientos estandarizados y mecanismos de seguimiento.

Finalmente, los hallazgos permiten concluir que existen áreas concretas de mejora en la gestión de los lineamientos institucionales, especialmente en la formalización de procedimientos, la comunicación de modificaciones documentales y la verificación de su comprensión y cumplimiento. No obstante, debido al alcance descriptivo-analítico y a que los resultados se fundamentan en las percepciones de los participantes, no es posible establecer una relación causal definitiva entre la ambigüedad de los lineamientos y el desempeño docente. Los resultados constituyen, por tanto, evidencia contextual que puede servir como base para fortalecer los procesos institucionales y favorecer condiciones más adecuadas para el desarrollo de la gestión escolar y la práctica docente.

7. BIBLIOGRAFÍA

Chen, N. (2025). A study on the governance of online education policies for off-campus training institutions in primary and secondary schools from the perspective of teachers. Lecture Notes in Education Psychology and Public Media, 111, 72–78. https://lnep.ewapub.com/article/view/26404

Ministerio de Educación del Ecuador. (s. f.). Estándares de gestión escolar. Ministerio de Educación del Ecuador – Estándares de Gestión Escolar

Ministerio de Educación del Ecuador. (2024). Acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-2024-00066-A. Documento oficial del Acuerdo MINEDUC-MINEDUC-2024-00066-A

Świecarz, G. P., Miciuła, I., Wójcik-Czerniawska, A., & Wojtaszek, H. (2024). Analysis of education management approaches in innovative markets on the international stage: Strategies for combining pedagogy and management on the modern school. Journal of Modern Science, 60(6), 866–880. https://www.jomswsge.com/Analysis-of-education-managment-approaches-in-innovative-markets-on-the-international,197009,0,2.html

CARTA DE ACEPTACIÓN

Date: 2026-08-18

Autor(s): Guerra Rivera Maryori Kassandra[1], Tobar Villavicencio Gabriela Estefanía[2].

Title: Lineamientos institucionales ambiguos y su impacto en la gestión escolar y la práctica docente en la Unidad Educativa Planeta Azul School (2025–2026)

Estimado autor(s), felicidades su artículo científico ha sido aceptado para publicación luego de una revisión por pares ciegos en **Saber Estratégico Internacional (SEI)**, página web **https://saberestrategico.com/** **ISSN: 3121-2956** en Publicación continua **Vol 4. Núm. 3 (2026).** Las decisiones y acciones del Consejo Editorial se basan en principios éticos basados en la creencia de que las revistas científicas y los editores deben seguir los últimos avances de las revistas científicas.

Saber Estratégico Internacional es una revista científica de acceso abierto con revisión doble ciego (pares ciegos) su principal propósito es diseminar los hallazgos de investigaciones en el área de salud. Dirigida a un público compuesto por docentes, investigadores, estudiantes y profesionales interesados en la investigación científica donde se evalúa la calidad y la relevancia de cada contribución.

Saludos.

Editor en Jefe

Lic. Espinoza Tuárez Yixcely Maribel

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador