





# Cultura Organizacional y Políticas de Calidad: Mirada en una Institución Guardiana de los Saberes Ancestrales

## Organizational Culture and Quality Policies: Look Inside the Guardian of Ancestral Knowledge Institution

Paulo Giovanni Gudiño Delgado<sup>1</sup>  · Noelia Verónica Johnson Morante<sup>2</sup>  · Lilian Susana Molina Benavides<sup>3</sup>  · César Ricardo Castillo Montúfar<sup>4</sup> 

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 30 de diciembre de 2025.

Fecha de aceptación: 30 de marzo de 2026.

<sup>1</sup> Paulo Giovanni Gudiño Delgado  
<https://orcid.org/0009-0006-3041-2534>  
Universidad Bolivariana del Ecuador  
pggudinod@ube.edu.ec

<sup>2</sup> Noelia Verónica Johnson Morante  
<https://orcid.org/0009-0002-8112-9326>  
Universidad Bolivariana del Ecuador  
nvjohnsonm@ube.edu.ec

<sup>3</sup> Lilian Susana Molina Benavides  
<https://orcid.org/0000-0001-7849-9444>  
Universidad Bolivariana del Ecuador  
lsmolinab@ube.edu.ec

<sup>4</sup> César Ricardo Castillo Montúfar  
<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>  
Universidad Bolivariana del Ecuador  
crecastillom@ube.edu.ec

### RESUMEN

La cultura organizacional constituye un eje determinante en la implementación efectiva de las políticas de calidad, especialmente en instituciones interculturales, donde convergen normativas nacionales y saberes ancestrales. En este contexto, la gestión institucional cumple un rol mediador al reinterpretar dichas políticas desde la identidad cultural, evitando que estándares externos desplacen los saberes ancestrales característicos. Este estudio analiza la influencia de la cultura organizacional en la implementación de políticas de calidad en la Unidad Educativa Guardiana de los Saberes Salinas, ubicada en un contexto rural e intercultural ecuatoriano. El objetivo fue determinar cómo los rasgos culturales institucionales inciden en dicha aplicación, considerando dimensiones como misión institucional, participación docente, mejora continua, gestión organizacional, políticas de calidad y propuestas de mejora, a partir del Modelo de Denison adaptado al contexto educativo. Se adoptó un enfoque metodológico mixto, con predominio cuantitativo y complemento cualitativo. La recolección de los datos incluyó una encuesta censal aplicada a los 26 miembros de la institución y una entrevista semiestructurada a la rectora. Los resultados evidencian una cultura organizacional con desarrollo medio-alto, con fortalezas en cumplimiento normativo y debilidades en la claridad misional, adaptabilidad institucional y participación docente. Se identifican diferencias en perspectivas entre directivo y cuerpo docente, revelando tensiones entre el discurso institucional y prácticas cotidianas. Se concluye que la efectividad de las políticas de calidad en contextos interculturales no depende únicamente del cumplimiento normativo, sino de una gestión institucional capaz de articular dichas políticas en prácticas culturales pertinentes, preservando la identidad ancestral como eje del quehacer educativo.

**Palabras clave:** cultura organizacional, políticas educativas, calidad educativa, interculturalidad, saberes ancestrales, Ecuador



## ABSTRACT

Organizational culture constitutes a determining factor in the effective implementation of quality policies, particularly in intercultural institutions where national regulations converge with ancestral knowledge. In this context, institutional management plays a mediating role by reinterpreting such policies in light of cultural identity, preventing external standards from displacing the characteristic ancestral knowledge. This study examines the influence of organizational culture on the implementation of quality policies at the Unidad Educativa Guardianas de los Saberes Salinas, located in a rural and intercultural Ecuadorian setting. The objective was to determine how institutional cultural traits impact this implementation, considering dimensions such as institutional mission, teacher participation, continuous improvement, organizational management, quality policies, and proposals for improvement, based on the Denison Model adapted to the educational context. A mixed-methods approach was adopted, with a predominant quantitative component complemented by qualitative elements. Data collection included a census survey applied to the 26 members of the institution and a semi-structured interview conducted with the rector. The results reveal an organizational culture with medium-high development, exhibiting strengths in regulatory compliance and weaknesses in mission clarity, institutional adaptability, and teacher participation. Differences in perspectives between administrative leadership and the teaching staff were identified, highlighting tensions between institutional discourse and everyday practices. It is concluded that the effectiveness of quality policies in intercultural contexts does not depend solely on regulatory compliance, but rather on institutional management capable of articulating such policies within culturally relevant practices, thereby preserving ancestral identity as the central axis of educational activity.

**Keywords:** organizational culture, educational quality, interculturality, educational policies, ancestral knowledge, Ecuador

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional constituye un fundamento clave para comprender el funcionamiento de las instituciones educativas. Su influencia se manifiesta en la toma de decisiones, el clima institucional y en la implementación de políticas públicas. Dicha influencia adquiere particular relevancia en contextos interculturales, donde convergen identidades históricamente construidas y marcos normativos nacionales. En este escenario, la gestión institucional emerge como el espacio donde dicha cultura organizacional se materializa en decisiones y prácticas concretas.

Sin embargo, en instituciones interculturales como la estudiada, la implementación de las políticas de calidad estándar puede entrar en tensión con la preservación de la identidad cultural, generando una brecha entre el cumplimiento normativo y la apropiación cultural. Este estudio aborda dicha problemática analizando como la cultura organizacional media en esta relación.

Desde la perspectiva educativa, Schein (2010) conceptualiza la cultura organizacional como un sustrato implícito que estructura la dinámica institucional mediante supuestos, valores y artefactos. Complementariamente, Denison y Mishra (1995) ofrecen un marco analítico que vincula cultura organizacional con desempeño institucional a través de seis dimensiones: la misión institucional, participación docente, mejora continua, gestión organizacional, políticas de calidad y propuestas de mejora.

En el sistema educativo ecuatoriano, la cultura organizacional trasciende lo burocrático para constituirse en el propósito que da sentido a las prácticas pedagógicas y las relaciones humanas, particularmente en entornos interculturales. Más allá de las normas formales, son las creencias compartidas y el liderazgo los que definen cómo la institución valora y practica la calidad.

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional no puede analizarse al margen del marco normativo ecuatoriano. La Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe (LOEI) establece que la educación debe garantizarse con calidad, equidad y pertinencia cultural Asamblea Nacional del Ecuador (2024). En este proceso, la gestión institucional no se limita a ejecutar la normativa, sino que actúa como mediadora entre los lineamientos nacionales de calidad y prácticas culturales propias de la institución. Estos principios se articulan con el modelo de Denison adaptado al contexto hispanohablante por Bonavia et al. (2009).

**Bajo esta lógica, el estudio se estructura en tres ejes conceptuales interrelacionados:** (1) la cultura organizacional como base del quehacer institucional, (2) las políticas de calidad educativa como directriz normativa, y (3) la singularidad de los saberes ancestrales como pilar identitario. El marco analítico se sustenta en el modelo de la cultura organizacional de Denison, que permite examinar más allá de los reglamentos para comprender lo que realmente motiva a los actores institucionales.

Esta adaptación permite explorar cómo los valores compartidos influyen en la aplicación de las políticas de calidad. Es decir, más que el cumplimiento normativo, interesa comprender cómo las normas se interpretan, transforman y se viven cotidianamente. En una institución reconocida como “Guardiana de los Saberes Ancestrales”, este análisis adquiere especial relevancia, ya que la calidad educativa no se limita a indicadores técnicos, sino que incluye la capacidad de mantener vivas las raíces culturales.

En este escenario de diálogo entre lo normativo y lo cultural, la gestión institucional se convierte en el espacio donde se negocian y articulan ambas lógicas. No se trata de la mera coexistencia de ambos mundos, sino de cómo el equipo directivo diseña e implementa mecanismos que permitan que las políticas de calidad estándar no borren la identidad cultural distintiva, reinterpretando requerimientos normativos a través del prisma de los saberes ancestrales y, a la inversa, articulando estos saberes dentro de los marcos de calidad establecidos.

El reto principal radica en equilibrar tradición e innovación. Este estudio se enmarca en investigación aplicada en ciencias sociales, enfoque que, según Molina et al., (2017) resulta adecuado para fenómenos organizacionales en instituciones educativas ecuatorianas, pues concilia rigor metodológico con relevancia práctica. Este estudio se distingue entre adhesión formal (cumplimiento normativo de políticas educativas) y apropiación cultural (compromiso institucional que integra dichas políticas en la práctica cotidiana y las articula con saberes ancestrales).

La literatura evidencia que la cultura organizacional sólida mejora la calidad educativa, especialmente al fortalecer el compromiso docente y la cohesión institucional. Sin embargo, el cambio requiere integrar las transformaciones en la práctica diaria, no solo en el plano normativo. Según Bonavia et al. (2009), la cultura organizacional trasciende los procedimientos para

establecer un marco que influya en cómo los miembros de la institución piensan, sienten y actúan.

**En educación, esto resulta crucial:** las instituciones transmiten tanto saberes como creencias que conforman significados culturales. Denison (2014) vincula efectividad organizacional con dimensiones específicas: misión, adaptabilidad, participación y consistencia. Instituciones efectivas definen su rumbo, se adaptan a cambios, incluyen a sus miembros y alinean palabras con acciones, Zaderey y Bonavia (2016).

En Ecuador, la educación se rige por la LOEI y el Plan Estratégico 2021-2025, Ministerio de Educación (2022), que promueven calidad e igualdad. A través del Plan de Mejora Educativa (PME) se alinea objetivos institucionales con nacionales, siendo la cultura organizacional el factor que determina cómo estas políticas se implementan en contextos específicos. Precisamente en uno de estos contextos una institución educativa rural de Imbabura, provincia de gran diversidad étnica y cultural es donde esta relación adquiere matices particulares, especialmente al tratarse de una institución reconocida como Guardiadora de los Saberes Ancestrales.

**La gestión institucional en este contexto adquiere un carácter bifronte:** por un lado, debe garantizar el cumplimiento de estándares nacionales de calidad; por otro, debe salvaguardar y revitalizar los saberes ancestrales que constituyen la identidad institucional. Esta dualidad constituye el principal reto para los equipos directivos en instituciones interculturales, pues deben equilibrar dos lógicas aparentemente contradictorias.

Para responder a este desafío, El gestor educativo, se convierte en negociador cultural, con sus funciones específicas incluyen: interpretar las políticas nacionales a la luz de la cosmovisión ancestral; diseñar adaptaciones curriculares que integren ambos universos; establecer puentes de diálogo entre la comunidad portadora de saberes y los requerimientos del sistema formal; monitorear que la implementación de las políticas no diluya la identidad cultural distintiva. Esta capacidad de mediación es, en última instancia, lo que determina si las políticas de calidad se convierten en imposiciones estandarizadas o en herramientas para el fortalecimiento identitario.

Baque et al., (2022) destacan la importancia de fortalecer empoderamiento y aprendizaje organizacional para sostener la calidad educativa. Complementariamente,

la participación comunitaria y el liderazgo docente en entornos democráticos resultan fundamentales, Llanos Chuquiipa (2023). En armonía, Jiménez Aguilar et al., (2024) subrayan que el desempeño docente depende de la formación continua y clima institucional propicio, línea que se articula con el Plan Nacional de Formación Permanente, MINEDUC (2023).

Esta relación se confirma con Rugel-Sono et al., (2023) quienes demuestran que el clima organizacional condiciona la capacidad docente para responder a los perfiles profesionales exigidos. En entornos ecuatorianos, el involucramiento constituye un determinante clave de la efectividad institucional, Tulcanaza-Prieto et al. (2021). Paralelamente, el liderazgo directivo emerge como factor central en la implementación de políticas de calidad. García García (2025) señala que los líderes escolares requieren competencias en resiliencia, comunicación y adaptación a contextos locales.

A nivel normativo, la LOEI establece que la gestión institucional debe ser participativa y corresponsable, Asamblea Nacional del Ecuador, (2024). Sin embargo, investigaciones como las de Muñoz-Burbano et al. (2024), revelan que en la práctica las decisiones suelen concentrarse en los directivos, generando una cultura de cumplimiento más que de compromiso genuino.

El rol de las políticas educativas ha sido ampliamente debatido. La UNESCO (2022), plantea la necesidad de un nuevo contrato social que redefina la educación desde los principios de justicia social, innovación y sostenibilidad. En Ecuador, este principio se concreta en el Plan Educativo Nacional (PEN), la LOEI y los PME, aunque su efectividad depende de la capacidad institucional para apropiarse culturalmente de dichas políticas Navarro-Montaña, (2017).

Los niveles moderados encontrados en las dimensiones del presente estudio reflejan lo advertido por Ilham (2021); las reformas fracasan cuando no logran integrarse en la cultura organizacional. Iñiguez et al. (2020) confirman que, si las políticas se perciben como imposiciones externas, no generan compromiso ni transforman la práctica docente.

Integrar saberes ancestrales implica un proceso de descolonización del conocimiento donde lo tradicional y lo occidental dialoguen en igualdad, Llanos Chuquiipa (2023), acorde con el principio del Sumak Kawsay (Buen Vivir). Este mandato de integración, lejos de ser

automático, requiere de una gestión institucional capaz de traducirlo en prácticas concretas. Precisamente por ello, al ser “Guardiana de los Saberes Ancestrales”, la institución enfrenta la tarea específica de desarrollar mecanismos de gestión que operacionalicen este diálogo entre tradición e innovación.

La dificultad consiste en construir una cultura organizacional fiel a esta identidad cultural mientras se responde a las exigencias del sistema educativo nacional. La experiencia de Escarbajal et al., (2023) sugiere que el éxito de las iniciativas inclusivas depende críticamente de la capacidad institucional para generar “hibridaciones significativas” entre tradición e innovación. Derivado de esta revisión teórica, la literatura señala que la sostenibilidad de los procesos de mejora depende de su institucionalización.

Los cambios requieren transitar de documentos formales a prácticas cotidianas. Bravo-Bravo (2024) sostiene que los proyectos de mejora deben ser graduales, participativos y evaluables. En la institución estudiada, los docentes reclaman una mayor participación en vías de mejora. Sin embargo, cuando las iniciativas se multiplican sin consolidarse por falta de mecanismos que recojan sistemáticamente las propuestas, se genera segmentación institucional y resistencia al cambio, Muñoz-Burbano et al., (2024).

En síntesis, la revisión teórica confirma que la cultura organizacional es un factor determinante en la implementación de políticas de calidad educativa, especialmente en contextos rurales ecuatorianos donde, pese a las directrices claras (LOEI, PME), la eficacia depende de la apropiación cultural por parte de la comunidad educativa.

## METODOLOGÍA

La investigación adoptó un diseño metodológico mixto, con predominio cuantitativo y complemento cualitativo, adecuado para el análisis de fenómenos organizacionales complejos en contextos educativos. Hernández-Sampieri et al., (2021). Este enfoque permitió triangular perspectivas mediante la integración de análisis estadístico con profundización cualitativa, logrando una visión comprensiva de cómo la cultura organizacional influye en la aplicación de las políticas de calidad educativa.

La muestra incluyó a todos los miembros de la Unidad Educativa Guardiana de los Saberes Salinas, compuesta

por 26 miembros: 24 docentes (92,3%), un administrativo (3,8%) y un director (3,8%). Esta inclusión permitió obtener percepciones desde distintos roles, minimizando sesgos de selección. Jiménez Aguilar et al. (2024). En la tabla 1 se presenta la distribución de la población institucional según el rol desempeñado.

**Tabla 1**  
**Distribución de la población institucional**

Rol institucional	Frecuencia	Porcentaje
Docentes	24	92,3 %
Administrativo	1	3,8 %
Directivo	1	3,8 %
Total	26	100 %

Para la recolección de datos cuantitativos se utilizó la adaptación hispana del Denison Organizational Culture Survey (DOCS), validada por Bonavia et al., (2009) para contextos educativos hispanohablantes. El cuestionario tuvo como propósito medir las percepciones de los participantes sobre las dimensiones de la cultura organizacional definidas en el modelo de Denison.

La encuesta empleó la escala de Likert de (1 a 3), donde (1) indicaba bajo cumplimiento (la afirmación no se cumple o se desconoce), (2) cumplimiento parcial o irregular, y (3) cumplimiento pleno (la afirmación se cumple plenamente). Esta escala permitió reducir ambigüedades en las percepciones, lo que es coherente con lo señalado por Cancino Cancino y Vidal Aliaga (2022), quienes destacan que escalas simples ayudan a evitar interpretaciones confusas en estudios de cultura organizacional

La validación mediante juicio de tres expertos en gestión educativa intercultural arrojó un índice de validez de contenido (IVC) de (0,89). La confiabilidad, medida con alfa de Cronbach en la muestra piloto (n=15), reveló un coeficiente global de (0,91).

Adicionalmente, se realizó una entrevista semiestructurada a la rectora de la institución, diseñada para explorar dimensiones de liderazgo y gestión no completamente capturables mediante instrumentos cuantitativos. García García (2025). La aplicación de la encuesta se efectuó mediante Microsoft Forms, lo que garantizó voluntariedad y anonimato. La combinación de métodos permitió una aproximación integral al fenómeno estudiado, facilitando la triangulación de los hallazgos.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva (medias, desviaciones estándar), mientras que la entrevista se procesó mediante análisis temático. La triangulación metodológica permitió contrastar y profundizar los hallazgos. El instrumento aplicado constó de 28 ítems distribuidos en seis dimensiones que operacionalizaron los constructos del modelo de Denison (2014), adaptado al contexto educativo Bonavia et al. (2009).

En la tabla 2 se muestra la correspondencia entre las dimensiones operacionales y los constructos teóricos evaluados.

**Tabla 2**  
**Correspondencia entre dimensiones operacionales y constructos**

<b>Dimensión Operacional</b>	<b>Constructo evaluado</b>	<b>Ítems</b>
Misión institucional	Claridad de dirección y objetivos	5 ítems
Mejora continua	Capacidad de cambio y respuesta al entorno	5 ítems
Participación	Empoderamiento y compromiso del equipo	5 ítems
Gestión Institucional	Coherencia valores-prácticas y coordinación	5 ítems
Políticas de calidad	Cumplimiento normativo	5 ítems
Propuestas de mejora	Capacidad de mejora	3 ítems

Los resultados reflejaron un desarrollo medio-alto (2.55 – 2.68) con fortalezas políticas educativas (2.68) y desafíos en mejora continua (2.57), alineándose con el enfoque cultural de Bonavia et al. (2009). La brecha en participación docente (2.60) respalda a Baque et al. (2022), sugiriendo que el rasgo de mejora continua podría integrarse con los saberes ancestrales. Estos resultados también expusieron percepciones moderadamente positivas en las dimensiones evaluadas.

La tabla 3 presenta los valores específicos por dimensión, incluyendo la media por dimensión, desviación estándar (DE), rango observado y la interpretación basada en la escala predefinida.

**Tabla 3**  
**Puntuación media por dimensión**

<b>Dimensión</b>	<b>Media (M)</b>	<b>Desviación estándar (DE)</b>	<b>Rango</b>	<b>Interpretación</b>
1. Misión institucional	2.55	0.42	2.00-3.00	Media-Alta
2. Mejora continua	2.57	0.46	2.00-3.00	Media-Alta
3. Participación	2.60	0.45	2.00-3.00	Media-Alta
4. Gestión institucional	2.62	0.41	2.00-3.00	Media-Alta
5. Políticas de calidad	2.68	0.39	1.00-3.00	Alta
6. Propuestas de mejora	2.63	0.41	2.00-3.00	Media-Alta

### Escala de interpretación:

- **Baja:** 1.00 – 1.66
- **Media:** 1.67 – 2.33
- **Media alta:** 2.34 – 2.66
- **Alta:** 2.67 – 3.00

El análisis de la dispersión de los datos reveló un contraste significativo. Aunque la desviación estándar (DE) mostró valores generalmente bajos (entre 0.39 y 0.46), indicando un relativo consenso interno en cada dimensión, el amplio rango observado, especialmente en políticas de calidad, que incluyó puntuaciones mínimas, evidenció una variabilidad importante en las percepciones sobre el cumplimiento normativo.

Este patrón de disparidad se manifestó con mayor claridad en las dimensiones con puntajes más bajos. La misión y objetivos compartidos obtuvo la puntuación más baja (2.55), señalándola como un área crítica que requiere clarificación estratégica, mientras que la participación docente (2.60) evidenció limitaciones en la toma de decisiones y el trabajo colaborativo. En consecuencia, si bien la institución demuestra una adhesión formal a las normativas, este cumplimiento contrasta marcadamente con una apropiación cultural limitada y desigual, particularmente en los ámbitos fundamentales de la misión institucional y la inclusión de los docentes.

La gestión institucional (2.62), no solo reflejó coherencia organizacional, sino que reveló el grado en que la dirección logra mediar entre exigencias nacionales y preservación identitaria. Los resultados indicaron que, mientras existe capacidad de coordinación, aun es limitada la traducción creativa de políticas estándar en prácticas culturalmente enraizadas. Esto coincidió con lo observado en la entrevista, donde la rectora reconoció la necesidad de que el equipo docente sienta

las políticas como propias, una declaración que ilustró precisamente el desafío mediador de la gestión: transformar políticas externas en prácticas internalizadas que respeten la identidad ancestral.

El análisis mediante el modelo de Denison reveló una cultura organizacional donde coexisten la predisposición docente hacia las mejoras, con resistencias al cambio. Las propuestas de acción (reuniones periódicas, capacitaciones interculturales, planes para fortalecer los saberes ancestrales), demostraron viabilidad, sustentada en la aceptación de los docentes y disposición al mejoramiento institucional.

Con el fin de contrastar las percepciones según el rol de los participantes, la tabla 4 desglosa las puntuaciones medias obtenidas por docentes, rectora y personal administrativo en cada una de las dimensiones evaluadas.

La triangulación de perspectivas reveló diferencias significativas entre la visión directiva y la docente. La rectora afirmó: “Las políticas de calidad están claras en el papel, pero el verdadero reto es que el equipo docente las sienta como propias y no solo como una exigencia administrativa” comunicación personal, (2025).

Esta declaración evidenció no solo la brecha entre adhesión formal y apropiación cultural, sino también una disposición favorable hacia mejoras concretas, como reuniones más periódicas y formación interna. Sin embargo, dicha apertura contrastó con las respuestas del cuerpo docente, a pesar de que la factibilidad de las sugerencias de mejora obtuvo una puntuación media-alta (2.63), lo que reveló un espacio propicio para acciones futuras en conjunto.

El estudio identificó un perfil de cultura organizacional con desarrollo moderado en sus dimensiones clave, hallazgo consistente con investigaciones previas en contextos educativos ecuatorianos, Baque et al., (2022);

**Tabla 4**  
**Puntuaciones medias por rol institucional**

Rol Institucional	N	D1: Misión Institucional	D2: Mejora Continua	D3: Participación	D4: Gestión Institucional	D5: Políticas de calidad
Docente	24	2.53	2.58	2.56	2.60	2.63
Rectora	1	2.60	2.60	3.00	3.00	3.00
Administrativo	1	3.00	2.40	2.60	3.00	3.00

Tulcanaza-Prieto et al., (2022). Dentro de este perfil, se observó un patrón revelador: la fortaleza en políticas educativas (2.68) contrasta con las dificultades en mejora continua (2.58) y participación docente (2.60), lo que reflejó una tendencia hacia culturas de cumplimiento más que de compromiso genuino, tal como documenta Muñoz- Burbano et al., (2024). Esta disociación entre cumplimiento normativo y transformación pedagógica coincidió con las advertencias de Ilham (2021) sobre la insuficiencia de las reformas estructurales sin evolución cultural paralela.

En este contexto, la relativa debilidad en la dimensión de misión institucional (2.55) evidenció limitaciones en la claridad estratégica y la alineación de los miembros con los objetivos colectivos, factor crítico para la efectividad organizacional según Bonavia et al., (2009). La divergencia entre percepciones directivas y docentes, señalada también por Jiménez Aguilar et al., (2024) puede explicar parcialmente las dificultades en la implementación efectiva de procesos de mejora continua.

Estas tensiones adquieren una capa adicional de complejidad en una institución designada como “Guardiana de los Saberes Ancestrales”. Los resultados alertaron conflictos no resueltos entre la identidad cultural distintiva y las exigencias del sistema educativo nacional. Como advirtió Llanos Chuquipa (2023) la verdadera inclusión de saberes ancestrales requiere una reconstrucción profunda del currículo y las prácticas pedagógicas, que trascienda aproximaciones folklorizantes. Esta situación refuerza la noción de que la cultura organizacional en la institución cuenta con un apoyo parcial y enfrenta resistencias que dificultan cambios profundos, particularmente en un contexto rural Ricardo-Guinzo y Morales-Martínez, (2024).

## CONCLUSIONES

La cultura organizacional de la institución presentó un desarrollo moderado, con fortalezas en la adhesión formal, pero limitaciones en claridad misional y adaptabilidad. Los resultados confirmaron que debe trabajarse prioritariamente en clarificar la misión y mejorar la adaptabilidad. Con base en los hallazgos se formulan las siguientes propuestas de mejora.

Para fortalecer la Misión institucional, se recomienda implementar talleres participativos que permitan revisar y resignificar colectivamente la misión, visión y objetivos del PEI. Estas instancias buscan que el equipo docente se apropie de la dirección estratégica, superar la mera difusión informativa y alcanzar una comprensión compartida que oriente las prácticas cotidianas.

La dimensión de Mejora continua requiere establecer ciclos sistemáticos de retroalimentación basados en evaluaciones institucionales, complementados con procesos de formación docente que articulen saberes ancestrales con el currículo nacional vigente. Estas instancias deben promover la experimentación pedagógica y la incorporación progresiva de innovaciones educativas culturalmente pertinentes.

Para potenciar la Participación docente, se necesita crear mecanismos institucionales formales como comisiones de seguimiento del PME y reuniones periódicas de retroalimentación. Estos espacios buscan fomentar una participación más activa y propositiva de los docentes en la toma de decisiones y en la formulación de mejoras institucionales.

La consolidación de la Gestión institucional implica revisar y actualizar las normas de convivencia asegurando su aplicación equitativa, y fortalecer la coordinación entre niveles educativos mediante mecanismos de articulación periódica. Estas acciones contribuirían a reducir la fragmentación institucional y a promover mayor coherencia en las prácticas pedagógicas transversales.

La dimensión de Políticas de calidad requiere utilizar el PME como herramienta central de gestión participativa, monitoreando sistemáticamente su implementación para asegurar la articulación efectiva entre saberes ancestrales y requerimientos curriculares nacionales. Este seguimiento debe priorizar la integración culturalmente pertinente sobre el mero cumplimiento cuantitativo.

Las Propuestas de mejora identificadas en el estudio sugieren la necesidad de institucionalizar mecanismos regulares para recoger, sistematizar y dar seguimiento a las sugerencias del equipo docente. Este proceso debe garantizar que las ideas sean debidamente consideradas e integradas en los planes de mejora continua, cerrando el ciclo entre diagnóstico e implementación.

Las discrepancias entre percepciones directivas y docentes, aunque revelaron dificultades en la comunicación institucional, coexisten como una oportunidad estratégica única. La receptividad demostrada por la rectora, al mencionar que el verdadero reto es que el equipo docente sienta las políticas como propias, combinada con la viabilidad percibida por los docentes, constituye una base sólida para el cambio institucional.

Esta conjunción entre un diagnóstico preciso y apertura al cambio representa una ventana de oportunidad para transformar hallazgos en mejoras sostenibles. La institución puede capitalizar su condición de “Guardiana de los Saberes Ancestrales” para desarrollar un modelo de gestión educativa que integre tradición e innovación, articulando la adhesión formal con una apropiación cultural genuina.

La validación experta de estas propuestas asegura su pertinencia cultural y viabilidad técnica, ofreciendo un camino concreto para avanzar desde el cumplimiento normativo hacia una cultura organizacional interculturalmente robusta y pedagógicamente transformadora. Así, este estudio evidencia que la efectividad de las políticas de calidad en contextos interculturales depende, en última instancia, de procesos de gestión que traduzcan la normativa en una práctica culturalmente vivida y compartida.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2024). Codificación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. <https://educacionbilingue.gob.ec/wp-content/uploads/2025/04/CODIFICACION-DE-LA-LEY-ORGANICA-DE-EDUCACION-INTERCULTURAL-1.pdf>
- Baque, R. J. G., Johnson, G. L. L., Baque, G. A. G., Muentes, E. del R. S., & Bonilla, B. M. D. (2022). Modelo de cultura organizacional para potenciar la calidad educativa en colegios de bachillerato, Samborondón-Ecuador 2022. *South Florida Journal of Development*, 3(6), 6469–6497. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n6-009>
- Bogges, L. B. (2020). Innovación en la capacitación docente online: un modelo organizacional para brindar apoyo a largo plazo a la docencia online. *Revista Española de Pedagogía*, 78(275), 73–87. <https://doi.org/10.22550/rep78-1-2020-01>
- Bonavia, T., Prado Gascó, V. J., & Barberá Tomás, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(3), 515-520. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8833>
- Bravo-Bravo, I. F. (2024). Cultura de aprendizaje organizacional y su relación con la adaptabilidad empresarial. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 1–18. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/9>
- Cancino Cancino, V., & Vidal Aliaga, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107–126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>
- Denison, D. R. (2014). Denison Model [Modelo de cultura organizacional]. Denison Consulting. <https://www.denisonconsulting.com/model/>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Escarbajal, A., Alcaraz, S., & Caballero García, C. M. (2023). Evaluación de prácticas en educación inclusiva. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 16(1). <https://doi.org/10.15366/riee2023.16.1>
- García García, J. P. (2025). El liderazgo educativo de los directivos en la implementación de políticas públicas adaptadas a contextos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 10929–10945. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.15820](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15820)
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2021). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Ilham, M. (2021). Principal strategies for developing an organizational culture in education management. *ITQAN: Jurnal Ilmu-ilmu Kependidikan*, 12(2), 173–182. <https://doi.org/10.47766/itqan.v12i2.194>
- Iñiguez, J. E. M., Tobón, S., Ramírez, E. L., & Granados, H. M. (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 16, 233–258. <https://doi.org/10.17151/rlee.2020.16.1.11>
- Jiménez Aguilar, S. E., Jiménez Aguilar, O. V., Morales Núñez, R. M., Cobos Valarezo, R. P., & Cajahuishca Oña, A. P. (2024). El desempeño docente en las unidades educativas ecuatorianas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 6890–6914. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.11099](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11099)

- Llanos Chuquipa, E. N. (2023). La participación ciudadana en la educación pública. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(29), 1515–1533. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.610>
- METAFE - SEIBE. (2023, marzo 22). SEIBE - Secretaría de Educación Intercultural Bilingüe y la Etnoeducación. [https://educacionbilingue.gob.ec/?page\\_id=10047](https://educacionbilingue.gob.ec/?page_id=10047)
- MINEDUC. (2022). Plan Estratégico Institucional 2021-2025. [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/02/PLAN-ESTRATEGICO- INSTITUCIONAL\\_2021-2025.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/02/PLAN-ESTRATEGICO- INSTITUCIONAL_2021-2025.pdf)
- MINEDUC. (2023). Plan Nacional de Formación Permanente. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/03/Plan-Nacional-de-Formacion- Permanente.pdf>
- Molina, L., Vera, N., Parrales, G., Laínez, A., & Clery, A. (2017). Investigación aplicada en ciencias sociales. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Muñoz Burbano, A. L., Llerena Ramos, M. A., & Cadena Estévez, G. C. (2024). Administración adaptativa y su efecto en la eficiencia gerencial de líderes educativos. *Revista Científica Multidisciplinar SAGA*, 2(1), 164-177. <https://doi.org/10.63415/saga.v2i1.12>
- Navarro-Montaño, M. J. (2017). Mejorar la calidad de la educación inclusiva: propuesta de indicadores. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 122–143. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814007>
- Peña Vargas, L. C. (2023). Desafíos de implementación en la política pública educativa: análisis de factibilidad al modelo de gestión del nivel intermedio en Paraguay [Tesis de maestría]. FLACSO Sede Académica Argentina. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/22185>
- Ricardo-Guinzo, N., & Morales-Martínez, M. (2024). Cultura organizacional como factor de calidad: componentes en instituciones educativas. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 23–30. <https://doi.org/10.58594/rtest.v4i1.101>
- Rugel-Sono, J. L., Esteves-Fajardo, Z. I., & Tamariz-Núnjar, H. O. (2023). Influencia del clima institucional en el desempeño docente centrado en el perfil. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 4–19. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2512>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the Ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132. <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>
- UNESCO. (2019). Los futuros de la educación: aprender a convertirse. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370801\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370801_spa)
- UNESCO. (2022). Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560>
- Zaderey, O., & Bonavia, T. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología*, 9(1), 51–60. <https://doi.org/10.5231/psy.writ.2015.2307>