



Cultura, CONOCIMIENTO Y ACCIÓN:

hacia una gestión educativa eficiente

Rosa Vanessa Moreira Segovia
Nuvia Aurora Zambrano Barros

Cultura, CONOCIMIENTO Y ACCIÓN:

hacia una gestión educativa eficiente

**Rosa Vanessa Moreira Segovia
Nuvia Aurora Zambrano Barros**

Dirección Editorial: PhD. Jorge Luis León-González
Diseño de portada y edición: DI. Yunisley Bruno-Díaz

ISBN: 978-1-968794-16-3

DOI: <https://doi.org/10.64092/PGQS1557>

© Universidad Técnica Estatal de Quevedo, 2025. All rights reserved.

La evaluación científica y metodológica de la obra se realizó a partir del método de Revisión por Pares Abierta (Open Peer Review).

Este libro es una publicación de acceso abierto con los principios de Creative Commons Attribution 4.0 International License, que permite el uso, intercambio, adaptación, distribución y transmisión en cualquier medio o formato, siempre que dé el crédito apropiado al autor, origen y fuente del material gráfico. Si el uso del material gráfico excede el uso permitido por la normativa legal deberá tener permiso directamente del titular de los derechos de autor.



SOPHIA EDITIONS

8404 N Rome Ave, Tampa,
Florida, USA

Email: contact@sophiaeditions.com

Phone: +1 (813) 699-2557

<https://sophiaeditions.com/>

“Ningún conocimiento humano puede ir más allá de su experiencia”.

John Locke

COMITÉ

EDITORIAL

PhD. Adalia Liset Rojas-Valladares, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Adrian Abreus-González, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Adrian Ludet Arévalo-Salazar, Western University, Canadá

PhD. Alejandro Rafael Socorro-Castro, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Alina Rodríguez-Morales, Universidad de Guayaquil, Ecuador

PhD. Farshid Hadi, Islamic Azad University, Irán

PhD. Héctor Tecumshé-Mojica-Zárata, Centro Regional Universitario Oriente- Universidad Autónoma Chapingo, México

PhD. Esther Vega-Gea, Universidad de Córdoba, España

PhD. Hugo Freddy Torres-Maya, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Juan G. Rivera-Ortiz, Ana G. Mendez University, USA

Dr. C. Ngo Hong Diep, Thudaumot University, Vietnam

PhD. Lázaro Salomón Dibut-Toledo, Universidad del Golfo de California, México

PhD. Luis Lizasoain-Hernández, Universidad del País Vasco, España

PhD. José Gervasio Partida-Seda, Centro Regional Universitario Oriente- Universidad Autónoma Chapingo, México

PhD. Luisa Morales-Maure, Universidad de Panamá, Panamá

PhD. Marily Rafaela Fuentes-Águila, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Maritza Librada Cáceres-Mesa, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

PhD. Marta Linares-Manrique, Universidad de Granada, España

Dr. C. Seyyed Nasser Mousavi, Islamic Azad University, Irán

PhD. Mikhail Benet-Rodríguez, Fundación Universitaria Cafam, Colombia

PhD. Julio Cabero-Almenara, Universidad de Sevilla, España

PhD. Raúl Rodríguez-Muñoz, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Rolando Medina-Peña, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Samuel Sánchez-Gálvez, Universidad de Guayaquil, Ecuador

PhD. Yadir Torres Hernández, Universidad de Sevilla, España

Introducción	8
--------------------	---

01. Gestión educativa integral: conocimiento, cultura organizacional, motivación y marco normativo para la eficiencia y calidad institucional

1.1. Gestión del conocimiento como eje de la eficiencia y calidad educativa 13

1.2. Modelos y perspectivas contemporáneas de la gestión del conocimiento 19

1.3. Principios, factores internos y dinámicas organizacionales en la gestión educativa 24

1.4. Motivación laboral, estrategias de gestión y su impacto en la productividad organizacional 30

1.5. Marco legal y normativo del servicio público y la gestión educativa en Ecuador 40



02. Influencia de la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y la motivación en la ejecución del Plan Operativo Anual de una institución educativa

2.1. Contexto institucional y diseño metodológico del estudio 46

2.2. Gestión del conocimiento, cultura organizacional y motivación en el personal de la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación 52



Conclusiones	92
--------------------	----

Referencias Bibliográficas	95
----------------------------------	----

Anexos	99
--------------	----

INTRODUCCIÓN



En las últimas décadas, la gestión del conocimiento se ha convertido en uno de los ejes estratégicos más relevantes para el fortalecimiento institucional, la innovación organizacional y el logro de resultados sostenibles en diversos sectores, especialmente en el educativo. La educación, entendida no solo como la transmisión de saberes sino como un proceso dinámico de construcción, intercambio y aplicación de conocimientos, exige un modelo de gestión que vaya más allá de los enfoques administrativos tradicionales.

En este sentido, resulta indispensable concebir la gestión del conocimiento como una disciplina estratégica que permite identificar, crear, compartir y aprovechar tanto los saberes tangibles como los intangibles presentes en las organizaciones, con el propósito de mejorar la productividad, la eficacia de los procesos y, sobre todo, la calidad de los servicios educativos que reciben las comunidades.

El presente libro, nace de una necesidad concreta: analizar de qué manera la gestión del conocimiento incide en la ejecución del Plan Operativo Anual en la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación, durante el período 2023-2024. La elección de este espacio institucional no es casual, pues constituye un escenario representativo de los desafíos que enfrentan las entidades educativas en Ecuador, especialmente en el marco de la descentralización, las crecientes demandas sociales por una educación de calidad y las limitaciones derivadas de la escasa cultura organizacional orientada a la transferencia y conservación de saberes.

La gestión educativa, concebida como el conjunto de procesos planificados y articulados que buscan garantizar la eficiencia en la administración de recursos, personas y conocimientos, no puede desligarse de la cultura organizacional ni del capital humano que la integra. Sin embargo, se observa con frecuencia que los conocimientos adquiridos por los servidores públicos no son valorados ni sistematizados adecuadamente, generando una pérdida significativa de información y debilitando la continuidad de los procesos institucionales. Este fenómeno se agrava en

contextos de alta rotación de personal, en los que la ausencia de mecanismos sólidos de transferencia de conocimientos se traduce en la interrupción de programas, la duplicación de esfuerzos y, en última instancia, en una menor efectividad de las políticas educativas.

El libro propone, por tanto, una reflexión crítica y aplicada acerca de la importancia de instaurar una cultura organizacional basada en el conocimiento como motor de la gestión educativa. Este enfoque no solo permite dar respuesta a las exigencias contemporáneas de eficacia, productividad y calidad, sino que también abre la posibilidad de construir organizaciones resilientes, capaces de adaptarse a los cambios del entorno, innovar en la solución de problemas y garantizar una mejora continua en la prestación de los servicios educativos.

Ahora bien, la relevancia de este estudio se encuentra en la articulación de tres conceptos fundamentales que le dan sentido: la cultura, el conocimiento y la acción. La cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias y prácticas que comparten los miembros de una organización, constituye la base sobre la cual se construyen las dinámicas internas de trabajo y las estrategias de innovación. El conocimiento, en tanto recurso estratégico, se convierte en el insumo principal para la toma de decisiones, la planificación y la ejecución de procesos, pero adquiere verdadero valor únicamente cuando es compartido, validado y aplicado de manera colectiva. Finalmente, la acción representa la puesta en marcha de esos saberes y valores en la práctica cotidiana, haciendo posible que la gestión del conocimiento trascienda lo teórico para materializarse en resultados concretos que impacten en la vida institucional y en la comunidad educativa.

En la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación, ubicada en la provincia del Guayas, se ha identificado una problemática recurrente: la limitada transferencia de conocimientos en la gestión de procesos, lo que obstaculiza la ejecución efectiva del Plan Operativo Anual (POA). Este déficit no solo retrasa la consecución de objetivos institucionales, sino que también

reduce la capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos educativos de su jurisdicción. De allí surge la motivación de esta investigación: evaluar de qué manera la gestión del conocimiento, entendida como un proceso integral de creación, transferencia y uso de información, incide en el cumplimiento del POA y, por extensión, en la eficiencia de la gestión educativa distrital.

La trascendencia de este análisis se amplifica si consideramos que la educación constituye un derecho fundamental y un pilar del desarrollo social. La mejora en la gestión educativa no es únicamente una responsabilidad administrativa, sino también un compromiso ético y social con la comunidad. Por ello, reflexionar sobre la cultura organizacional, promover el reconocimiento del conocimiento como un recurso valioso y fomentar acciones colectivas orientadas a la eficiencia institucional se convierte en una tarea ineludible para quienes aspiran a transformar la educación en el Ecuador y en América Latina.

Este libro ofrece, entonces, no solo los resultados de una investigación aplicada en un contexto específico, sino también un marco de reflexión teórico-metodológico que puede ser replicado en otros distritos y niveles educativos. Su aporte radica en la posibilidad de generar un debate académico y práctico en torno a cómo la gestión del conocimiento puede convertirse en un verdadero catalizador de la calidad educativa, siempre que se integre en una cultura institucional sólida y se traduzca en acciones sostenidas en el tiempo.

Este libro no solo representa un análisis de la gestión del conocimiento en un contexto educativo particular, sino que se erige como un llamado a transformar la manera en que concebimos, compartimos y aplicamos el saber dentro de nuestras instituciones. La obra busca inspirar a los líderes, docentes y gestores a reconocer que el conocimiento, cuando se convierte en cultura viva y en acción colectiva, tiene la capacidad de trascender los límites administrativos y convertirse en motor de progreso, justicia y equidad.

El texto es por tanto, una invitación a soñar con una educación renovada, a comprometerse con la construcción de organizaciones resilientes y a demostrar que el futuro de nuestras comunidades se edifica sobre la fuerza inagotable del aprendizaje compartido y la convicción de que una gestión educativa verdaderamente eficiente puede transformar vidas y sociedades enteras.

01.

GESTIÓN EDUCATIVA INTEGRAL: CONOCIMIENTO, CULTURA ORGANIZACIONAL, MOTIVACIÓN Y MARCO NORMATIVO PARA LA EFICIENCIA Y CALIDAD INSTITUCIONAL

1.1. Gestión del conocimiento como eje de la eficiencia y calidad educativa

La gestión del conocimiento constituye un recurso intangible de gran trascendencia para las organizaciones, y en el contexto educativo adquiere un valor estratégico, pues, aunque reside en las personas, debe transformarse en un capital colectivo y perdurable que asegure la competitividad institucional y la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Este proceso se vincula de manera directa con la innovación pedagógica, la





mejora de la eficiencia administrativa y la productividad educativa, elementos esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos y garantizar el éxito institucional en entornos académicos cada vez más complejos y competitivos (Palacios et al., 2020).

En este sentido, el conocimiento no se limita únicamente a información técnica o académica, sino que abarca un conjunto de capacidades, habilidades y saberes que fortalecen a las instituciones en su desarrollo integral y en la implementación de prácticas educativas efectivas. La gestión del conocimiento se convierte, por tanto, en una necesidad imperante para incrementar la eficacia y eficiencia en la consecución de metas institucionales y educativas, consolidándose como un recurso estratégico indispensable para el progreso, la sostenibilidad y la mejora continua de la calidad educativa (García et al., 2023).

Uno de los componentes clave dentro de este marco es la memoria organizacional, entendida como el acervo de experiencias, prácticas, datos y saberes que se acumulan con el tiempo en la institución. Esta memoria integra tanto conocimientos explícitos, como documentos, manuales y bases de datos, como tácitos, es decir, aquellos que residen en la experiencia y habilidades de docentes, directivos y demás miembros del personal educativo (Ieda, 2023).

Al preservarse y transmitirse, evita la pérdida de información crucial durante procesos de rotación de personal y contribuye a la continuidad institucional, asegurando la capacidad de adaptación a cambios curriculares, tecnológicos y de política educativa (Gorri et al., 2021). De esta manera, la memoria organizacional no solo respalda la toma de decisiones estratégicas, sino que se convierte en un activo que favorece la calidad, la sostenibilidad y la mejora continua de los procesos pedagógicos.

La planificación, especialmente a través del plan operativo anual, desempeña un rol central en la gestión educativa eficiente. Este instrumento organiza objetivos, metas, estrategias y actividades en un horizonte anual, orientando a la institución hacia resultados medibles y alcanzables en aprendizaje, gestión académica y administrativa. La incorporación de indicadores educativos y de gestión permite evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de metas, favoreciendo un uso más eficiente de los recursos y generando impactos positivos en estudiantes, familias y comunidad educativa (Bonilla et al., 2018; Interiano, 2023). Así, el plan operativo anual se convierte en una herramienta que focaliza los esfuerzos institucionales, impulsa la mejora de la calidad educativa y facilita la consecución eficaz de los propósitos pedagógicos y administrativos.

En estrecha relación, la gestión operativa constituye un componente vital de la administración educativa, pues traduce las estrategias y objetivos institucionales en acciones concretas a nivel de procesos pedagógicos y administrativos. Este enfoque abarca áreas como planificación curricular, gestión de recursos humanos y financieros, administración de infraestructura y apoyo tecnológico, y se caracteriza por la optimización de recursos, la mejora continua y la adaptación a cambios internos y externos (Julio, 2020; Mejía, 2021). Gracias a su carácter flexible y estratégico, la gestión operativa permite mantener la competitividad educativa y asegurar que las metas institucionales se cumplan de manera efectiva, contribuyendo a la excelencia académica y a la eficiencia administrativa.

Por su parte, la cultura organizacional constituye un pilar que permea todas las dimensiones de la vida institucional. Al estar conformada por creencias, valores y normas compartidas, orienta el comportamiento de los miembros y determina su compromiso, productividad





y bienestar. Una cultura sólida y coherente no solo incrementa la eficacia institucional, sino que también impulsa la innovación pedagógica, fomenta el aprendizaje colaborativo, fortalece la identidad educativa y refuerza la calidad de los servicios ofrecidos (Quiñónez et al., 2024; Sánchez et al., 2023).

La motivación laboral aparece como un motor indispensable para la gestión educativa eficiente y de calidad. Entendida como un estado interno que impulsa la acción, la motivación depende tanto de factores internos como de las condiciones externas que brinda la institución. Cuando docentes, directivos y personal de apoyo se sienten motivados, se incrementa su compromiso, creatividad y disposición hacia el logro de metas educativas, lo que repercute en mejores resultados de aprendizaje, mayor participación estudiantil y un clima institucional positivo (Bayser, 2022; Huaitalla, 2024).

No obstante, la rotación de personal plantea un reto significativo para la gestión educativa. La salida frecuente de docentes o administrativos puede interrumpir la continuidad de los procesos de enseñanza, afectar la transmisión del saber acumulado y generar costos elevados en términos de adaptación y capacitación. Por ello, una adecuada administración de la rotación permite prever necesidades de personal, implementar programas de inducción y retención, y mitigar impactos negativos en áreas clave como la calidad educativa, la productividad institucional y la sostenibilidad académica (Garzón y Torres, 2020; Zaballa et al., 2023).

En relación con ello, el desempeño laboral adquiere relevancia como un factor determinante en la eficiencia y calidad institucional. Más allá de la ejecución de tareas, el desempeño implica la capacidad de docentes y personal administrativo para generar valor agregado, mostrar proactividad, adaptarse a cambios curriculares

o metodológicos, y contribuir de manera estratégica al logro de objetivos pedagógicos y administrativos (Bautista et al., 2020; Castro y Delgado, 2020). De esta manera, el desempeño refleja la efectividad de las prácticas organizacionales y el nivel de compromiso de los miembros de la comunidad educativa.

La productividad laboral y educativa es el resultado tangible del desempeño organizacional. Refleja la eficiencia con la que los recursos humanos, materiales y tecnológicos se transforman en resultados educativos y administrativos concretos, y depende de factores internos como la planificación, la capacitación, la gestión de procesos y la innovación pedagógica, así como de la capacidad de reducir costos sin sacrificar calidad (Ardila et al., 2024; Lizana y Samamé, 2021).

Finalmente, la gestión por competencias representa un enfoque innovador y estratégico en la administración del talento humano educativo. Este modelo reconoce que cada colaborador aporta una combinación única de conocimientos, habilidades y actitudes que, cuando se alinean con los objetivos institucionales, incrementan la eficiencia, la productividad y la calidad educativa. Al situar al capital humano como el principal activo institucional, la gestión por competencias fomenta la mejora continua, fortalece capacidades individuales y colectivas, y promueve la adaptación frente a las exigencias del entorno educativo (Lora et al., 2020; Rodríguez et al., 2021).

En conjunto, todos estos elementos: gestión del conocimiento, memoria organizacional, planificación, gestión operativa, cultura, motivación, desempeño, productividad y competencias, forman un entramado complejo e interdependiente que sostiene la eficiencia, la calidad y el desarrollo institucional. La solidez de las instituciones educativas no se construye únicamente con recursos tangibles, sino con la capacidad de





aprender colectivamente, preservar el conocimiento, cultivar una cultura sólida y alinear los esfuerzos individuales y colectivos hacia objetivos comunes. Así, el reto contemporáneo no consiste solo en administrar eficientemente, sino en trascender hacia una gestión integral que garantice calidad, innovación, sostenibilidad y resultados educativos significativos, asegurando que las instituciones estén preparadas para responder a los desafíos del futuro con resiliencia y visión estratégica.

La gestión del conocimiento se constituye en un recurso estratégico indispensable para el desarrollo institucional, ya que permite transformar la información, experiencias y competencias individuales en capital colectivo que fortalece la innovación, la calidad y la eficiencia de la organización. En el ámbito educativo, esto se traduce en la posibilidad de sistematizar prácticas pedagógicas, conservar saberes acumulados y asegurar la continuidad institucional frente a cambios de personal o contextos educativos dinámicos.

La memoria organizacional, integrada por conocimientos explícitos y tácitos, se convierte en un activo fundamental para garantizar la sostenibilidad y la mejora continua. Su preservación facilita la transferencia de experiencias, evita la pérdida de información crítica y respalda la toma de decisiones estratégicas en la gestión educativa, fortaleciendo tanto la planificación como la ejecución de procesos académicos y administrativos.

La planificación, especialmente mediante el plan operativo anual, permite estructurar objetivos, metas y estrategias alineadas con la misión educativa. Esto asegura un uso eficiente de los recursos, coordina esfuerzos entre docentes, directivos y personal de apoyo, y establece indicadores de desempeño que permiten evaluar resultados y orientar mejoras. La gestión operativa, al traducir estrategias en acciones concretas, garantiza la eficiencia en procesos administrativos, pedagógicos y

de recursos, optimizando la productividad y la calidad educativa.

La cultura organizacional y la motivación laboral son factores determinantes que influyen en el desempeño y compromiso del personal educativo. Una cultura sólida orienta valores, normas y prácticas que fomentan la colaboración, la innovación y el bienestar de los miembros de la institución, mientras que la motivación laboral potencia la creatividad, el sentido de pertenencia y la disposición hacia el logro de metas colectivas, impactando directamente en la calidad y productividad de los procesos educativos.

Finalmente, la gestión por competencias, junto con el desempeño y la productividad laboral, permite identificar y fortalecer las capacidades individuales y colectivas del personal educativo. Este enfoque asegura que los colaboradores aporten valor agregado, se adapten a cambios del entorno y contribuyan estratégicamente al cumplimiento de objetivos institucionales.

La integración de la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, la planificación, la motivación y la gestión por competencias constituye la base para una gestión educativa eficiente, capaz de optimizar recursos, garantizar la continuidad institucional, promover innovación pedagógica y mejorar la calidad de los aprendizajes y resultados educativos.

1.2. Modelos y perspectivas contemporáneas de la gestión del conocimiento

La importancia de la gestión del conocimiento en la toma de decisiones radica en su capacidad para proporcionar un marco estratégico que permite a las organizaciones adquirir, organizar, distribuir y aplicar el conocimiento de manera efectiva. En un contexto marcado por la competitividad, la globalización y los constantes cambios tecnológicos, el conocimiento se





ha convertido en un activo esencial que trasciende los recursos materiales y económicos.

Este intangible, cuando es gestionado adecuadamente, otorga a las instituciones la posibilidad de transformar la información en acción, las experiencias en aprendizaje organizacional y la innovación en un factor diferenciador. En este sentido, la gestión del conocimiento no solo responde a la necesidad de conservar y transferir saberes, sino que se posiciona como un componente indispensable para garantizar procesos de toma de decisiones informadas, oportunas y estratégicas que aseguren la sostenibilidad y el crecimiento organizacional (Villasana et al., 2021).

Entre los principales beneficios que genera una adecuada gestión del conocimiento se encuentran la transferencia efectiva de experiencias y habilidades acumuladas por el personal, lo cual asegura que el saber no quede estancado en individuos, sino que se comparta para enriquecer la cultura institucional. A su vez, posibilita la innovación tanto interna como externa, permitiendo el desarrollo de ideas y soluciones ajustadas a las demandas del entorno. Además, fortalece la capacidad de identificar estrategias más precisas para resolver problemas complejos, lo que redundará en procesos más eficientes. Otro beneficio fundamental es la transformación del conocimiento individual en ventajas competitivas colectivas, ya que el talento humano se convierte en la base para generar soluciones creativas, mejorar la productividad y elevar la calidad de los servicios.

Asimismo, posibilita la evaluación del desempeño a través de la medición del efecto del aporte de cada colaborador, lo que no solo optimiza la gestión de recursos, sino que también fomenta la rendición de cuentas. De igual manera, la capitalización del conocimiento permite reconocer y sistematizar tanto el

valor intelectual explícito como el implícito, generando retornos tangibles e intangibles para la organización. Finalmente, al promover una cultura de mejora continua y aprendizaje permanente, la gestión del conocimiento asegura la construcción de una organización más competitiva, flexible y resiliente (Garzón y Torres, 2020).

No obstante, la gestión del conocimiento también enfrenta desafíos que no pueden pasarse por alto. La selección de personal constituye uno de los retos más significativos. Identificar y captar perfiles que respondan a las necesidades actuales y futuras de la organización requiere de procesos cada vez más rigurosos y estratégicos. Sin embargo, incluso al contar con profesionales altamente capacitados, no se garantiza de manera automática la eficacia, eficiencia, agilidad y compromiso en el desempeño de sus funciones. La permanencia del talento humano, su motivación y la alineación de sus capacidades con los objetivos institucionales dependen de la existencia de políticas claras y procesos sólidos de gestión del conocimiento. En consecuencia, para que una institución se mantenga competitiva y logre un desempeño sostenible, no basta con atraer a los mejores profesionales: resulta indispensable consolidar un sistema de gestión que permita aprovechar y multiplicar el valor de sus aportes, así como generar dinámicas de aprendizaje organizacional y de mejora constante (Gairín et al., 2020).

En este sentido, los modelos de gestión del conocimiento constituyen referentes teóricos y prácticos que permiten orientar a las instituciones en la manera en que deben organizar sus procesos de creación, transferencia y uso de saberes. Según Villasana et al. (2021), dichos modelos ofrecen una visión clara de las actividades y dinámicas que intervienen en la gestión, facilitando la identificación de desafíos y oportunidades.



Entre los más reconocidos se encuentra el modelo de Karl Wiig, el cual pone énfasis en la creación y distribución del conocimiento como elementos fundamentales para el funcionamiento organizacional. De igual manera, el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi plantea los procesos de conversión del conocimiento tácito en explícito, y viceversa, destacando la importancia de la interacción entre ambos tipos de saberes para el aprendizaje colectivo. Por su parte, el modelo de Davenport y Prusak se enfoca en los activos de conocimiento de la empresa, integrando tanto el conocimiento individual como el tácito, con la finalidad de potenciar su valor dentro de la organización.

Estos modelos, más allá de ser esquemas teóricos, deben entenderse como marcos de acción que guían la práctica. La gestión del conocimiento dentro de una institución puede compararse con el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado: se diseña un marco de trabajo como “producto”, dirigido a los trabajadores del conocimiento que constituyen su base de usuarios, respaldado por un equipo gestor que actúa como la “empresa” creadora y sostenido por los gerentes que, a manera de “inversores”, facilitan los recursos necesarios para su implementación. De este modo, al igual que en un lanzamiento comercial, el éxito del marco de gestión depende de que los trabajadores lo perciban como valioso y lo adopten como parte de su cultura organizacional.

Así, la gestión del conocimiento no puede ser vista como un accesorio o un elemento secundario dentro de la administración educativa, sino como un eje transversal que permite fortalecer la cultura institucional, potenciar las capacidades del capital humano e impulsar procesos de innovación que garanticen eficiencia, transparencia y sostenibilidad. Reconocer al conocimiento como el recurso más valioso del siglo XXI implica asumir el



compromiso de gestionarlo con estrategias claras, modelos adaptados a la realidad y acciones concretas que lo conviertan en motor de desarrollo y transformación para las organizaciones educativas.

La gestión del conocimiento se consolida como un componente estratégico esencial para cualquier institución, incluida la educativa, al permitir que la información, experiencias y competencias del personal se transformen en acciones, aprendizajes y soluciones efectivas. Su adecuada implementación garantiza que los saberes no se queden concentrados en individuos, sino que se compartan, sistematicen y apliquen para fortalecer la cultura institucional, mejorar la toma de decisiones y promover la innovación pedagógica.

Los modelos contemporáneos de gestión del conocimiento, como los propuestos por Wiig, Nonaka y Takeuchi (modelo SECI) y Davenport y Prusak, ofrecen marcos claros para organizar, transferir y utilizar los conocimientos tácitos y explícitos de manera que se maximice su valor. En el ámbito educativo, estos modelos permiten estructurar procesos de aprendizaje institucional, fomentar la colaboración docente, y generar mecanismos que aseguren la capitalización de experiencias y buenas prácticas en la enseñanza y administración académica.

La gestión del conocimiento no solo optimiza la eficiencia y la productividad organizacional, sino que también fortalece la capacidad de innovación y adaptación ante cambios en el entorno educativo. Al identificar y aprovechar los talentos y competencias del personal, se promueve un desarrollo profesional continuo, se incrementa la motivación y se asegura la sostenibilidad de los procesos educativos. Además, facilita la rendición de cuentas y la evaluación de desempeño, contribuyendo a una cultura de transparencia, responsabilidad y mejora continua.



La gestión del conocimiento en instituciones educativas sirve como un eje transversal que potencia la calidad de la enseñanza, la eficacia administrativa y la innovación pedagógica. Su aplicación permite transformar la experiencia y los recursos intelectuales en ventajas estratégicas, fomentando la construcción de una organización educativa resiliente, competitiva y capaz de ofrecer aprendizajes significativos y sostenibles para toda la comunidad educativa.

1.3. Principios, factores internos y dinámicas organizacionales en la gestión educativa

El plan operativo anual constituye una herramienta estratégica esencial no solo para la administración empresarial, sino también para la gestión educativa, ya que permite estructurar los objetivos, metas, estrategias y actividades necesarias para garantizar el cumplimiento de los propósitos institucionales en un periodo definido, generalmente un año académico.

En el contexto educativo, este instrumento no solo establece directrices operativas para la planificación académica y administrativa, sino que también organiza la asignación de recursos pedagógicos, financieros y humanos, coordinando los esfuerzos de docentes, directivos y personal de apoyo, facilitando la toma de decisiones y la evaluación de resultados educativos.

Entre los principios que sustentan la efectividad del plan operativo anual en instituciones educativas se destacan la participación, que involucra a docentes, estudiantes, familias, autoridades y comunidades en la planificación y desarrollo de los procesos formativos; la atención a las demandas, que asegura que las estrategias y actividades respondan a las necesidades de aprendizaje, innovación pedagógica y desarrollo integral de los estudiantes; la integración del plan presupuestal, que permite armonizar la asignación de

recursos para infraestructura, tecnología educativa, materiales didácticos y desarrollo profesional docente.

A esto se agrega la flexibilidad y dinamismo, que facilitan la adaptación ante cambios en la matrícula, políticas educativas, avances tecnológicos y necesidades de la comunidad educativa; y la orientación a resultados, que enfatiza el seguimiento constante del desempeño académico, la eficiencia administrativa y la evaluación de competencias, con el fin de proponer mejoras en los procesos pedagógicos y de gestión para ciclos académicos posteriores (Bonilla et al., 2018).

Para que un plan operativo anual cumpla con su propósito en la gestión educativa, es indispensable que se apoye en los procesos administrativos, comprendiendo planificación, organización, dirección y control. La planificación educativa implica definir objetivos pedagógicos claros, establecer programas de formación y desarrollo profesional, coordinar recursos didácticos y tecnológicos, y anticipar escenarios que puedan afectar el aprendizaje. Asimismo, considera los resultados de evaluaciones anteriores, retroalimentación docente y tendencias educativas nacionales e internacionales para proyectar estrategias más eficaces y contextualizadas.

La organización educativa asegura que los recursos humanos y materiales estén distribuidos de manera eficiente, garantizando que los docentes, coordinadores, personal administrativo y estudiantes puedan desempeñar sus roles en un entorno colaborativo, estructurado y motivador.

La dirección, en este marco, involucra liderazgo pedagógico y administrativo que guíe, motive y coordine las acciones del personal educativo hacia la consecución de metas académicas y formativas. Finalmente, el control establece mecanismos de



monitoreo y evaluación de procesos de enseñanza, cumplimiento curricular, eficiencia administrativa y logros de aprendizaje, permitiendo ajustar estrategias, fortalecer áreas de mejora y asegurar que los objetivos educativos se cumplan de manera integral (Hernández y Hernández, 2019).

La cultura organizacional en instituciones educativas constituye un factor determinante que influye directamente en la efectividad del plan operativo anual y en la calidad de la gestión pedagógica. Esta cultura se manifiesta en valores, normas, hábitos, prácticas docentes, estilos de liderazgo y tradiciones institucionales, y condiciona la manera en que los miembros de la comunidad educativa desarrollan sus funciones, toman decisiones y enfrentan desafíos académicos y administrativos.

La competitividad educativa no se mide únicamente en términos de infraestructura o resultados académicos, sino también en la capacidad de la institución para generar una cultura sólida de aprendizaje, innovación, colaboración y mejora continua, que difícilmente puede ser replicada por otras instituciones (Méndez et al., 2023).

Entre los factores internos que conforman la cultura organizacional en el ámbito educativo se destacan la estrategia, que requiere conocer el contexto social, cultural y económico para orientar las acciones hacia un desempeño académico superior; la estructura, que define la coordinación entre departamentos académicos, áreas de apoyo, comités de gestión y equipos de investigación; y el trabajo en equipo, que promueve la colaboración docente, la planificación interdisciplinaria y la participación activa de estudiantes y familias en el proceso educativo.

A estos factores se suman los estilos de liderazgo, fundamentales para motivar y orientar a los docentes



y administrativos; las características organizacionales, como la formalización de procesos, descentralización de decisiones y autonomía académica; la influencia de fundadores, directivos y autoridades educativas, quienes establecen valores, normas y filosofía institucional; y el ambiente organizacional, que integra aspectos pedagógicos, tecnológicos, legales y culturales que afectan la dinámica educativa. La adecuada gestión de estos factores asegura un entorno educativo coherente, eficiente y alineado con los objetivos estratégicos de la institución.

Un elemento crítico en la gestión educativa es la fluctuación del personal docente y administrativo, que tiene implicaciones tanto positivas como negativas. Entre los efectos positivos se destacan la renovación de ideas y enfoques pedagógicos, la incorporación de competencias y habilidades diversas, y el desarrollo profesional vinculado a nuevas responsabilidades y condiciones de trabajo.

No obstante, la rotación también puede generar efectos negativos, como interrupciones en los procesos de enseñanza, disminución temporal de la calidad educativa, aumento de costos en reclutamiento y formación de personal, y pérdida de conocimiento institucional. Por ello, la gestión efectiva de la rotación requiere estrategias de retención, actualización docente, inducción y transferencia de conocimiento, que garanticen la continuidad de los procesos educativos y la preservación de la memoria institucional (Zaballa et al., 2023).

La interrelación entre el plan operativo anual, los procesos administrativos, la cultura organizacional y la gestión del personal tiene un impacto directo en la calidad educativa, el desempeño institucional y la productividad académica. Un desempeño eficiente implica que los docentes y personal administrativo no



solo cumplan con sus tareas, sino que participen de manera proactiva en la mejora continua, la innovación pedagógica y la consecución de objetivos académicos estratégicos.

La productividad educativa se entiende como la capacidad de transformar recursos humanos, tecnológicos y materiales en aprendizajes significativos, competencias desarrolladas y resultados institucionales, mediante procesos planificados, coordinados y evaluados de manera sistemática (Ardila et al., 2024; Lizana y Samamé, 2021).

La gestión integral del plan operativo anual, sustentada en procesos administrativos sólidos, una cultura organizacional cohesionada y la adecuada gestión del personal, constituye la base para garantizar la eficiencia operativa, el desarrollo profesional del capital humano educativo y la sostenibilidad institucional. Su implementación permite optimizar el uso de recursos, mejorar la toma de decisiones pedagógicas y administrativas, fortalecer la competitividad educativa y asegurar que las instituciones se adapten de manera exitosa a los cambios del contexto, promoviendo aprendizajes de calidad y resultados positivos para todos los actores de la comunidad educativa.

El plan operativo anual se consolida como una herramienta estratégica fundamental para la gestión educativa, al permitir estructurar objetivos, metas, estrategias y actividades de manera ordenada y sistemática. Su correcta implementación garantiza que los recursos pedagógicos, financieros y humanos se asignen de forma eficiente, facilitando la coordinación entre docentes, directivos, personal administrativo y estudiantes, y asegurando el cumplimiento de los propósitos institucionales en un periodo determinado. La planificación educativa basada en este instrumento promueve la anticipación de escenarios, la toma



de decisiones informadas y la evaluación continua de resultados, aspectos clave para la mejora del aprendizaje y la eficiencia administrativa.

Los principios que sustentan la efectividad del plan operativo anual, como la participación, la atención a las demandas, la integración presupuestal, la flexibilidad y la orientación a resultados, fortalecen la cohesión institucional y permiten adaptar la gestión a cambios en la matrícula, políticas educativas, avances tecnológicos y necesidades de la comunidad educativa. Asimismo, los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control constituyen pilares que aseguran la coherencia entre los objetivos estratégicos y las acciones concretas, optimizando el desempeño del personal y el uso de recursos.

La cultura organizacional emerge como un factor determinante en la efectividad de la gestión educativa, al influir en valores, normas, hábitos, estilos de liderazgo y prácticas docentes que condicionan la dinámica institucional. La consolidación de una cultura de aprendizaje, innovación, colaboración y mejora continua potencia la productividad educativa, entendida como la capacidad de transformar recursos en aprendizajes significativos, competencias desarrolladas y resultados institucionales.

La gestión del personal, incluyendo la administración de la rotación docente y administrativa, es crucial para garantizar la continuidad de los procesos educativos, preservar la memoria institucional y fomentar el desarrollo profesional del capital humano. La implementación de estrategias de retención, inducción, actualización y transferencia de conocimiento permite minimizar los impactos negativos de la rotación y maximizar sus efectos positivos, como la innovación y la renovación de enfoques pedagógicos.



La interrelación entre el plan operativo anual, los procesos administrativos, la cultura organizacional y la gestión del personal constituye la base para una gestión educativa eficiente. Su aplicación permite optimizar recursos, fortalecer la competitividad institucional, mejorar la calidad de los aprendizajes y asegurar resultados sostenibles, promoviendo un entorno educativo que responde de manera eficaz a los desafíos del contexto y contribuye al desarrollo integral de todos los actores de la comunidad educativa.

1.4. Motivación laboral, estrategias de gestión y su impacto en la productividad organizacional

La motivación laboral constituye un elemento central en la gestión de recursos humanos y en el desempeño organizacional, pues los seres humanos, a diario, generan múltiples necesidades, que pueden ser tanto materiales como internas, y buscan satisfacerlas de manera constante.

En este sentido, la motivación actúa como un mecanismo idóneo para suplir dichas necesidades, fomentando que los empleados alcancen un desempeño óptimo y desarrollen un sentido de pertenencia hacia la organización. Cuando un trabajador se siente motivado, no solo se compromete con el cumplimiento de sus tareas, sino que también se alinea con los objetivos institucionales, aportando valor y fortaleciendo la cultura organizacional.

La motivación laboral puede entenderse como el resultado de la interacción entre el individuo y los estímulos proporcionados por la organización, con el propósito de impulsar e incentivar al empleado a alcanzar metas específicas. Esta relación se manifiesta como la voluntad del individuo de esforzarse para cumplir los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que satisface sus propias necesidades personales

y profesionales. Dichas necesidades pueden estar vinculadas con la autorrealización, la mejora de las condiciones laborales y la satisfacción de intereses personales, constituyendo un detonante que genera una respuesta positiva en el trabajador, motivándolo a alcanzar la máxima sensación de bienestar derivada de la consecución de sus metas (Peña y Villón, 2018).

Antes de abordar los distintos tipos de motivación laboral, es importante reconocer que la motivación constituye un factor determinante en el desempeño y bienestar de los colaboradores dentro de cualquier organización. Esta no solo influye en la productividad y la calidad del trabajo, sino también en la satisfacción, el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la institución. La motivación puede originarse tanto en factores externos como internos, y su correcta gestión permite alinear los intereses individuales con los objetivos organizacionales, generando un entorno laboral más eficiente, participativo y armonioso.

En este contexto, es posible distinguir diferentes modalidades de motivación laboral, cada una con características, efectos y estrategias específicas para potenciar el desempeño y la implicación de los trabajadores: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente.

- Motivación extrínseca

La motivación extrínseca surge de estímulos externos proporcionados por la organización, como salarios, incentivos, beneficios o un ambiente laboral favorable. Este tipo de motivación es instrumental, ya que el trabajo se concibe como un medio para alcanzar recompensas o evitar castigos. Los reforzadores pueden ser positivos, como premios o reconocimientos, o negativos, como sanciones. Las recompensas suelen darse posterior al cumplimiento de tareas, mientras que los incentivos funcionan como expectativas anticipadas que orientan





la conducta del colaborador. Es fundamental que los estímulos externos se ajusten a las necesidades reales del equipo, pues un enfoque puramente económico limita la autorrealización del trabajador y genera efectos temporales sobre su desempeño, concentrando el esfuerzo únicamente en la obtención de la recompensa (Yagual, 2018).

- Motivación intrínseca

A diferencia de la extrínseca, la motivación intrínseca emerge desde el interior del individuo, reflejándose en la satisfacción derivada de realizar una actividad por el propio gusto o interés. Este tipo de motivación se potencia cuando el trabajador experimenta alineación entre su puesto y sus capacidades, encontrando sentido en sus tareas y disfrutando del proceso de aprendizaje y desarrollo personal. La autorrealización, la competencia y la interrelación son componentes fundamentales de la motivación intrínseca. La autorrealización se refiere a la proyección hacia metas personales, la competencia implica el dominio y control sobre las habilidades propias, y la interrelación se relaciona con la necesidad de colaborar y trabajar en equipo. La motivación intrínseca y extrínseca se complementan, generando un equilibrio en el que el trabajador persigue tanto recompensas externas como satisfacción personal, promoviendo pertenencia, compromiso y un desempeño sostenido (Yagual, 2018).

- Motivación trascendente

La motivación trascendente se basa en valores, emociones y principios que impulsan al individuo a actuar en beneficio de los demás y de la organización, más allá de los incentivos personales. Este tipo de motivación se logra mediante un proceso de transformación conductual que convierte actitudes egoístas en conductas de generosidad, colaboración y voluntad de servicio. Para el líder, fomentar la motivación

trascendente en su equipo es un desafío, ya que requiere ir más allá de la recompensa material y comprometer a los colaboradores con una misión institucional. Un líder trascendente actúa como guía, promoviendo sinergias y desarrollando capacidades en el equipo, fortaleciendo la cohesión y el sentido de propósito. La integración de la motivación intrínseca y trascendente produce empleados proactivos, comprometidos, con iniciativa y capaces de alcanzar la satisfacción personal mientras contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, identificando talentos ocultos y potenciando las competencias individuales, generando un impacto positivo en el entorno laboral (Yagual, 2018).

De esta forma, la motivación laboral es un factor determinante para el éxito organizacional, pues influye directamente en la productividad, la satisfacción y el compromiso del personal. La correcta implementación de estrategias que integren motivación extrínseca, intrínseca y trascendente permite no solo alcanzar metas corporativas, sino también desarrollar capital humano capaz, creativo y alineado con los valores y objetivos de la institución, fomentando una cultura de trabajo positiva y sostenible.

Los niveles de motivación laboral de los colaboradores no dependen únicamente de sus características personales o del tipo de motivación que experimenten, sino que también se encuentran fuertemente influenciados por diversos factores organizacionales que conforman el entorno de trabajo.

Entre los elementos más relevantes se encuentra el puesto de trabajo, ya que la comodidad, adecuación y posibilidad de crecimiento dentro del cargo determinan en gran medida el interés y la implicación del empleado. La autonomía en el trabajo constituye otro factor esencial, dado que otorgar responsabilidades y permitir la participación activa en la toma de decisiones genera





un sentido de pertenencia y relevancia en sus funciones, fortaleciendo el compromiso hacia la organización.

Asimismo, el ambiente de trabajo juega un papel determinante; un clima laboral positivo, caracterizado por relaciones armónicas, respeto y colaboración entre los integrantes de la empresa, aumenta la satisfacción de los empleados y refuerza la identificación con los valores institucionales. Las condiciones laborales, que comprenden aspectos como el salario, incentivos por objetivos, horarios flexibles y políticas de conciliación laboral y personal, también inciden directamente en la motivación, dado que influyen en la percepción de bienestar y reconocimiento del trabajador. Finalmente, el proceso de onboarding se considera estratégico para integrar al nuevo colaborador desde el primer día, asegurando que se sienta incluido, valorado y preparado para asumir sus responsabilidades, lo que facilita su adaptación y compromiso inicial con la organización (Ayón et al., 2021).

Estos factores no solo contribuyen a estimular la motivación de los empleados, sino que también potencian su desempeño, fortalecen la cohesión del equipo y favorecen la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, las estrategias de motivación laboral constituyen un componente esencial dentro de la gestión organizacional, ya que determinan la capacidad de los colaboradores para comprometerse con los objetivos institucionales, optimizar su desempeño y contribuir al desarrollo sostenible de la organización. Estas estrategias no se limitan al ámbito empresarial, sino que se aplican de manera transversal en contextos políticos, sociales, educativos y religiosos, donde el objetivo principal es guiar la toma de decisiones hacia el logro de metas definidas, ya sean de carácter personal, colectivo o institucional.

Una estrategia, en este sentido, se entiende como un conjunto de directrices que orienta la conducta de los individuos y de los equipos, facilitando la alineación de esfuerzos hacia un objetivo común, promoviendo la eficiencia en el uso de recursos y la coherencia en la ejecución de las acciones planificadas. La selección de estrategias requiere un análisis cuidadoso de diversos factores, tales como el conocimiento de los objetivos, misión y visión de la organización, la identificación de los recursos disponibles y su correcta optimización, la evaluación de oportunidades y riesgos, así como la consideración del entorno en constante cambio.

La planificación estratégica, por lo tanto, se convierte en una herramienta clave para garantizar que las acciones implementadas produzcan resultados medibles y sostenibles, y que permitan ajustar o innovar las estrategias ante escenarios imprevistos, asegurando así la continuidad operativa y la competitividad de la institución (Yagual, 2018).

Dentro de la planificación estratégica, las estrategias funcionales representan un nivel operativo crucial, orientado a mediano y corto plazo. Estas estrategias buscan traducir los objetivos generales de la organización en acciones concretas para cada área o departamento, garantizando que cada unidad funcione de manera coordinada y alineada con la estrategia global. Su importancia radica en que constituyen la puesta en marcha del plan general, definiendo cómo se llevarán a cabo los procesos internos y asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente.

La implementación de estrategias funcionales permite establecer procedimientos claros, optimizar la distribución de tareas, maximizar la utilización de recursos y generar ventajas competitivas sostenibles. Entre las estrategias funcionales más comunes se encuentran las financieras, que aseguran la viabilidad



económica de las operaciones; las de producción, que optimizan procesos y calidad de los productos o servicios; las de marketing, que buscan posicionar la organización en el mercado y mejorar la interacción con los clientes; y las de talento humano, que se centran en la gestión eficiente de los colaboradores, promoviendo su desarrollo y motivación (Yagual, 2018). La coordinación efectiva entre estas estrategias y la supervisión de los mandos medios es fundamental para garantizar la coherencia y efectividad de los resultados, de manera que cada acción ejecutada aporte al cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

En estrecha relación con las estrategias funcionales, las estrategias de talento humano constituyen uno de los pilares más relevantes para la motivación laboral y la productividad organizacional. Estas estrategias reconocen que el capital humano es el recurso más valioso de cualquier institución y que su adecuado manejo es determinante para alcanzar resultados de alto desempeño. La gestión del talento humano abarca múltiples dimensiones, incluyendo la atracción y retención de personal calificado, el desarrollo de competencias, la formación continua, la evaluación de desempeño y la implementación de políticas de motivación laboral efectivas.

Su objetivo principal es garantizar que los colaboradores se sientan comprometidos, motivados y capacitados para enfrentar los desafíos organizacionales, contribuyendo al logro de las metas institucionales. Las estrategias de talento humano se organizan en distintas categorías: estrategias situacionales o de dotación de personal, que aseguran la disponibilidad de los recursos humanos adecuados en el momento oportuno; estrategias salariales o retributivas, que incentivan el desempeño mediante compensaciones económicas; estrategias formativas o de capacitación, orientadas a

desarrollar habilidades y competencias; y estrategias evaluativas o de desempeño, que permiten medir los logros individuales y colectivos, promoviendo la mejora continua (Yagual, 2018). Además, estas estrategias deben estar integradas con los objetivos de las demás áreas funcionales, de modo que el capital humano se convierta en un elemento transversal que potencia el desempeño global de la organización.

Otro componente fundamental dentro de la motivación laboral es el clima y la satisfacción laboral, ya que estos factores condicionan el compromiso, la productividad y la retención del talento. Un clima laboral favorable se caracteriza por relaciones interpersonales positivas, comunicación efectiva, transparencia, cooperación y respeto mutuo entre los miembros de la organización. Además, un ambiente de trabajo saludable incluye políticas de desarrollo humano que reconozcan los logros de los colaboradores, les ofrezcan desafíos motivadores y les brinden oportunidades de crecimiento profesional y personal.

Asimismo, aspectos como el balance entre la vida laboral y personal, la carga de trabajo razonable, la proyección de carrera, la empatía y el liderazgo participativo influyen directamente en la percepción de bienestar de los empleados. La motivación y satisfacción laboral se ven fortalecidas cuando los colaboradores se sienten valorados, escuchados y reconocidos, tanto moral como económicamente, mediante incentivos, bonos, aumentos salariales o recompensas que refuercen el desempeño sobresaliente (Rodríguez et al., 2020). La atención a estos elementos contribuye a generar un sentido de pertenencia, aumentar la retención de talento, disminuir el ausentismo y mejorar la productividad, estableciendo un ciclo virtuoso de motivación y desempeño sostenido.

Finalmente, la dimensión de la productividad permite medir el impacto real de las estrategias de motivación





laboral en los resultados organizacionales. La productividad se evalúa mediante indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad. La eficacia se refiere al grado en que una organización satisface las expectativas y necesidades de sus clientes y consumidores finales, priorizando la calidad de los productos o servicios entregados. La eficiencia mide el uso óptimo de los recursos disponibles, buscando minimizar costos sin comprometer los resultados.

Por último, la efectividad combina ambas dimensiones, reflejando el nivel global de cumplimiento de las metas y objetivos planteados, considerando tanto la calidad como la optimización de recursos (Lizana y Samamé, 2021). La integración de estas tres perspectivas permite a la organización evaluar el impacto de sus estrategias de motivación y gestión del talento, identificar oportunidades de mejora y establecer mecanismos de ajuste que garanticen el cumplimiento sostenible de los objetivos institucionales.

La implementación integral de estrategias de motivación laboral, funcionales y de talento humano, complementada con un clima laboral positivo y un enfoque en la productividad, constituye la base para fortalecer la competitividad de la organización, optimizar el desempeño de los colaboradores y generar un impacto significativo y sostenible en los resultados institucionales. Esta visión sistémica de la motivación laboral no solo busca alcanzar objetivos cuantificables, sino también fomentar el desarrollo humano, la satisfacción personal y profesional de los empleados y la construcción de equipos cohesionados, capaces de adaptarse a los cambios del entorno y responder con eficacia a los desafíos presentes y futuros.

La motivación laboral constituye un factor determinante en la eficiencia y el desempeño de cualquier organización, ya que permite alinear los intereses personales de

los colaboradores con los objetivos institucionales. La correcta gestión de la motivación, integrando dimensiones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes, potencia la satisfacción, el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados, generando un impacto directo en la productividad y en la calidad de los servicios ofrecidos. La motivación extrínseca, a través de incentivos y beneficios, fortalece la recompensa por el desempeño, mientras que la motivación intrínseca y trascendente fomenta la autorrealización, la colaboración y la contribución a la misión institucional, promoviendo un equipo comprometido, proactivo y ético.

Los factores organizacionales como el puesto de trabajo, la autonomía, el ambiente laboral, las condiciones de trabajo y los procesos de integración del personal son elementos clave para generar un entorno motivador. La implementación de estrategias de planificación estratégica y funcional permite que los objetivos generales de la institución se traduzcan en acciones concretas y coordinadas, optimizando el uso de recursos, estableciendo procedimientos claros y promoviendo la coherencia institucional.

Dentro de estas estrategias, la gestión del talento humano se erige como un pilar fundamental, abarcando la atracción, retención, desarrollo de competencias, capacitación, evaluación de desempeño y políticas de incentivos, asegurando que los colaboradores estén capacitados y motivados para alcanzar resultados de alto desempeño.

La atención al clima y satisfacción laboral contribuye a la retención del talento, disminuye el ausentismo y favorece la cohesión del equipo, generando un ciclo virtuoso de motivación y productividad sostenida. Asimismo, la evaluación de la productividad mediante indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad permite medir el impacto de las estrategias de motivación y



realizar ajustes continuos que aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el contexto de la gestión educativa, estas ideas adquieren especial relevancia. La motivación de docentes, directivos y personal administrativo incide directamente en la calidad de la enseñanza, la eficiencia de los procesos institucionales y la implementación de políticas pedagógicas coherentes. Una gestión educativa que promueva la motivación laboral, estrategias funcionales bien definidas, desarrollo del talento humano y un clima institucional positivo logra optimizar recursos, mejorar la atención a estudiantes y familias, fortalecer la cultura organizacional y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos de manera eficiente y sostenible.

1.5. Marco legal y normativo del servicio público y la gestión educativa en Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador establece los lineamientos fundamentales que orientan la administración pública y el desempeño de las servidoras y servidores públicos, constituyendo un marco normativo que garantiza tanto la eficiencia del Estado como la protección de los derechos laborales (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008). Según la Sección Segunda sobre Administración Pública, el artículo 227 define a la administración pública como un servicio a la colectividad regido por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. Estos principios no solo proporcionan una guía para la organización institucional, sino que constituyen herramientas esenciales para incrementar la productividad y asegurar la calidad de los servicios públicos, generando confianza en la ciudadanía y promoviendo la rendición de cuentas.



El artículo 228 enfatiza que el ingreso, ascenso y promoción en la carrera administrativa deben realizarse mediante concursos de méritos y oposición, lo que garantiza transparencia y equidad en los procesos de selección, promoviendo la profesionalización y la motivación del personal. La excepción a este procedimiento se da únicamente para los cargos de elección popular o de libre nombramiento y remoción, asegurando un equilibrio entre la autonomía política y los criterios meritocráticos. La inobservancia de estos procesos puede derivar en la destitución de la autoridad nominadora, reforzando la importancia del cumplimiento normativo para la integridad del sistema.

La Sección Tercera, dedicada a las servidoras y servidores públicos, establece en el artículo 229 que son todas aquellas personas que prestan servicios o ejercen funciones en el sector público. Los derechos laborales son irrenunciables y están respaldados por la ley, que regula aspectos como ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad laboral y cesación de funciones, garantizando condiciones de trabajo justas y equitativas. La remuneración, que debe reconocer la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia, constituye un factor motivacional clave, ya que fomenta el compromiso y la eficiencia de los servidores públicos.

El artículo 231 impone la obligación de presentar declaraciones patrimoniales juradas, asegurando la transparencia y evitando conflictos de interés, mientras que el artículo 233 establece la responsabilidad administrativa, civil y penal de los servidores públicos frente al manejo de recursos, promoviendo una cultura de responsabilidad y ética profesional.

Complementariamente, la Ley Orgánica del Servicio Público establece los requisitos de ingreso, destacando la necesidad de formación académica, capacidad técnica,



cumplimiento de obligaciones legales y evaluación mediante concursos de méritos y oposición. Estos criterios buscan asegurar que el personal que integra el servicio público posea las competencias necesarias, promoviendo la eficiencia institucional y reduciendo riesgos de corrupción o desempeño ineficiente. La ley también incorpora principios de inclusión, equidad de género e interculturalidad, fortaleciendo la diversidad en la función pública y enriqueciendo la perspectiva institucional en la toma de decisiones.

El Título III, Capítulo 1, de la Ley Orgánica del Servicio Público (Ecuador. Asamblea Nacional, 2010), detalla los deberes, derechos y prohibiciones de los servidores públicos. Entre los deberes destacan la obligación de cumplir con la Constitución y la ley, desempeñar funciones con eficiencia, calidez y solidaridad, y actuar con lealtad institucional y buena fe. Estas obligaciones no solo refuerzan la legalidad, sino que también fomentan un entorno de trabajo ético y productivo, donde la administración de recursos se realiza de manera responsable, garantizando servicios públicos de calidad.

Los derechos de los servidores públicos incluyen estabilidad laboral, remuneración justa, prestaciones legales, protección ante acoso laboral, capacitación continua y el derecho a reintegrarse tras accidentes o enfermedades. Este conjunto de derechos genera un impacto directo en la motivación, satisfacción laboral y desempeño profesional, lo que se traduce en una mayor eficiencia organizacional y en la mejora de los servicios a la ciudadanía.

Por otro lado, las prohibiciones estipulan restricciones que buscan prevenir conflictos de interés, corrupción, abuso de autoridad y negligencia en el desempeño de funciones. La observancia de estas prohibiciones

contribuye a mantener la integridad institucional y a proteger la confianza de la ciudadanía en el Estado.

Finalmente, el Acuerdo Ministerial N.º 020-122 del Ministerio de Educación (2012) organiza los procesos institucionales en tres categorías: procesos gobernantes, que definen directrices, políticas y planes estratégicos; procesos sustantivos, que permiten cumplir la misión y objetivos de la institución; y procesos adjetivos, que facilitan el funcionamiento mediante la provisión de personal competente, reducción de riesgos y mantenimiento de recursos. La articulación de estos procesos con los principios constitucionales y las obligaciones de los servidores públicos fortalece la eficiencia operativa, asegura la calidad de los servicios educativos y promueve un entorno de gestión pública transparente y responsable.

La normativa ecuatoriana sobre servicio público establece un equilibrio entre derechos, deberes y prohibiciones, buscando garantizar la eficiencia, transparencia y ética en la administración pública. Al mismo tiempo, estos instrumentos legales fomentan la motivación y el desarrollo profesional del personal, elementos esenciales para lograr una gestión pública orientada a resultados y a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica del Servicio Público constituyen el marco normativo esencial que regula la administración pública y la actuación de las servidoras y servidores públicos, estableciendo principios, derechos, deberes y prohibiciones que orientan el funcionamiento ético y eficiente del Estado. Los artículos referentes a la administración pública destacan la importancia de la eficacia, eficiencia, calidad, transparencia, planificación y evaluación como pilares para garantizar servicios





públicos confiables y de alto desempeño, promoviendo la rendición de cuentas y la confianza ciudadana.

Los mecanismos de ingreso, ascenso y promoción basados en concursos de méritos y oposición fortalecen la profesionalización, la equidad y la motivación del personal, contribuyendo a una gestión pública eficiente y meritocrática, mientras que las excepciones contempladas para cargos de elección popular o de libre nombramiento mantienen un balance entre autonomía política y criterios técnicos. La regulación de los derechos laborales, la remuneración justa y las condiciones de trabajo equitativas generan un impacto positivo en la productividad y compromiso del personal, al tiempo que los deberes y prohibiciones establecen un marco de conducta ética que previene abusos, conflictos de interés y actos de corrupción.

La obligatoriedad de presentar declaraciones patrimoniales y la responsabilidad administrativa, civil y penal por el manejo de recursos fortalecen la transparencia y la ética profesional, creando una cultura institucional orientada a la integridad y la eficiencia. Asimismo, los principios de inclusión, equidad de género e interculturalidad incorporados en la Ley Orgánica del Servicio Público promueven diversidad y fortalecen la capacidad de la institución para responder de manera equitativa y efectiva a las demandas sociales.

En el contexto educativo, estos lineamientos normativos son fundamentales para la gestión de instituciones y unidades educativas, ya que permiten establecer procesos claros de selección, evaluación y desarrollo del personal docente y administrativo. La aplicación de estos principios y deberes garantiza que los recursos humanos estén capacitados, motivados y comprometidos, lo que impacta directamente en la calidad del servicio educativo, la eficiencia administrativa y la

implementación de políticas pedagógicas coherentes y efectivas.

Finalmente, la estructura de procesos institucionales definida en el Acuerdo Ministerial N.º 020-122, con sus procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, permite articular la planificación estratégica con la ejecución operativa y el soporte organizacional, asegurando que la gestión educativa sea coherente, eficiente y de calidad. En conjunto, este marco legal y normativo proporciona las bases necesarias para una administración pública transparente, responsable y orientada a resultados, fortaleciendo la productividad institucional y garantizando la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía y de la comunidad educativa.





02.

INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

2.1. Contexto institucional y diseño metodológico del estudio

Este estudio se desarrolló en la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación, ubicada en el km 1 de la vía Guayaquil, sector La Chiquita, junto a la Unidad Educativa Soldado Monge, en el cantón El Empalme (Velasco Ibarra), provincia de El Guayas, Ecuador. La institución, de carácter público, fue constituida el 1 de agosto de 2014 y cuenta actualmente con 25 servidores asignados conforme a la estructura organizacional establecida

en el Acuerdo Ministerial 020-12. La Dirección Distrital ejecuta procesos de nivel gobernante, adjetivo y sustantivo, con un compromiso explícito hacia la mejora continua del sistema educativo, garantizando la calidad de la educación y alineándose con los objetivos estratégicos del Ministerio de Educación.

A lo largo de su trayectoria, la Dirección Distrital 09D15 ha desempeñado un papel fundamental en la gestión pública, fortaleciendo la calidad del servicio educativo y la infraestructura escolar. Ha implementado procesos de planificación estratégica, promoviendo la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, lo que ha favorecido la transparencia, la rendición de cuentas y la descentralización de la gestión educativa. Estas acciones han permitido optimizar la eficiencia operativa y avanzar hacia una educación inclusiva y equitativa en el ámbito local.

No obstante, pese a los avances alcanzados, la institución enfrenta desafíos vinculados a la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, aspectos que afectan la implementación efectiva de su Plan Operativo Anual (POA). La manera en que se gestiona, comparte y aplica el conocimiento institucional incide directamente en el cumplimiento de metas, la competitividad y la capacidad de adaptación frente a cambios administrativos y pedagógicos. Entre los problemas más críticos destaca la alta rotación de personal administrativo, que provoca la pérdida de conocimiento valioso y limita la continuidad de los procesos planificados, afectando tanto la eficiencia operativa como la calidad educativa.

La ausencia de mecanismos sistemáticos para documentar y transferir conocimientos entre el personal entrante y saliente dificulta la continuidad de los procesos y la toma de decisiones basadas en experiencias previas. Asimismo, la cultura organizacional observada





limita la capacidad de respuesta ágil frente a políticas educativas y administrativas, impactando directamente la efectividad de las metas establecidas en el POA.

El objetivo de esta investigación fue evaluar la incidencia de la gestión del conocimiento en la ejecución del Plan Operativo Anual de la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación durante el periodo 2023-2024.

La presente investigación se justifica por la necesidad de optimizar la implementación del POA mediante estrategias efectivas de gestión del conocimiento. La adopción de estas estrategias permite mitigar los efectos negativos de la alta rotación de personal, construyendo una base de conocimientos compartidos que asegura la disponibilidad de información esencial y buenas prácticas para todos los servidores. Esto contribuye a la continuidad de los procesos, al fortalecimiento de la toma de decisiones basada en evidencia y experiencias previas, y al alineamiento del equipo institucional con los objetivos estratégicos.

Asimismo, promover una cultura de aprendizaje organizacional permite consolidar avances sostenibles, incrementar la productividad y mejorar la calidad de los resultados educativos y administrativos, asegurando que la institución pueda responder de manera eficiente a los desafíos presentes y futuros.

El estudio adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, con el propósito de analizar integralmente el impacto de la gestión del conocimiento en la ejecución del POA de la Dirección Distrital 09D15. Este enfoque permitió integrar datos numéricos sobre el cumplimiento de metas con información narrativa sobre percepciones y experiencias del personal.

Se examinaron los mecanismos de control aplicados durante la ejecución del POA para evaluar la efectividad en el logro de objetivos. La población objeto de estudio

estuvo conformada por el Director Distrital, responsables departamentales y analistas de las Unidades Distritales vinculadas al plan operativo anual. Dada la limitada cantidad de servidores, se trabajó con el 100% de la población para la aplicación de los instrumentos de investigación (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Población de estudio de las áreas administrativas de la Dirección Distrital 09D15.

DESCRIPCIÓN	NÚMERO
Director Distrital	1
Responsables de la Unidades Distritales	10
Personal Administrativo	14
TOTAL	25

En el estudio se emplearon diversas técnicas de recolección de información con el fin de analizar la incidencia de la gestión del conocimiento en la ejecución del Plan Operativo Anual (POA) de la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación. Se utilizó la entrevista semiestructurada con el Director Distrital, lo que permitió obtener información directa sobre los procedimientos administrativos, así como sobre su experiencia y percepciones acerca de la implementación del POA.

Complementariamente, se aplicaron encuestas al personal administrativo mediante un cuestionario de 24 ítems en escala Likert, orientado a recopilar datos cuantitativos sobre conocimientos del POA, capacitación, motivación, cultura organizacional y percepción del impacto de la gestión del conocimiento. Además, se empleó la observación directa para analizar las actividades y procedimientos administrativos en las distintas unidades distritales, identificando prácticas efectivas y áreas de mejora.

Los instrumentos de investigación incluyeron una guía de entrevista con preguntas abiertas dirigida al Director Distrital, que facilitó la obtención de información cualitativa



clave para el análisis, y un cuestionario estructurado para el personal administrativo, que permitió realizar un análisis estadístico de las actitudes y percepciones respecto a la gestión del conocimiento y la ejecución del POA. Se complementó con la revisión de registros documentados, incluyendo informes de rendición de cuentas y borradores del Plan Operativo Anual, proporcionando evidencia tangible del cumplimiento de metas y del manejo institucional. La recolección de información combinó métodos manuales, como registros físicos y notas de campo, con métodos automatizados, empleando SPSS para procesar los datos obtenidos de las encuestas, asegurando diversidad, confiabilidad y validez de las fuentes de información.

En paralelo, se elaboró el marco teórico mediante una búsqueda exhaustiva de literatura especializada, basada en artículos científicos, libros y normativa relevante relacionada con la gestión del conocimiento y el Plan Operativo Anual. La revisión de la literatura se centró en fuentes seleccionadas por su relevancia temática y su aplicabilidad al sector público, obtenidas de bases de datos académicas como Scopus, SciELO y repositorios institucionales, utilizando palabras clave como “gestión del conocimiento”, “POA” y “cultura organizacional”. La información relevante fue extraída y organizada mediante fichas bibliográficas que sintetizaron autores, conceptos clave y hallazgos, priorizando estudios con enfoque cuantitativo y cualitativo.

El procesamiento y análisis de la información se realizó de manera integral. Las respuestas de la entrevista fueron analizadas cualitativamente para identificar patrones, percepciones y experiencias significativas, mientras que los datos de la encuesta fueron procesados con SPSS, aplicando análisis descriptivo, correlaciones y regresiones para interpretar resultados de manera objetiva. Posteriormente, se evaluó la confiabilidad de

los datos y se desarrolló un modelo Canvas basado en los hallazgos, lo que permitió estructurar estrategias y definir componentes clave, incluyendo propuestas de valor orientadas a optimizar la implementación del POA y fortalecer la gestión del conocimiento, garantizando así la alineación con los objetivos estratégicos institucionales y la mejora continua de los procesos educativos y administrativos.

El análisis de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,918, lo que indica un nivel de fiabilidad excelente entre las variables examinadas. Un Alfa de Cronbach superior a 0,7 se considera generalmente aceptable, mientras que valores superiores a 0,9 reflejan una alta consistencia interna, demostrando que los ítems del cuestionario miden de manera coherente el mismo constructo o tema (Tabla 2.2).

Al revisar las estadísticas de los elementos, se observa que diversas preguntas presentan medias y desviaciones estándar que aportan a la interpretación de la fiabilidad. Por ejemplo, la pregunta sobre si los empleados consideran que mejorar la motivación laboral impactaría en la productividad obtuvo una media de 4,67 y una desviación estándar de 0,637. Esto indica que, en general, los encuestados están de acuerdo con la afirmación y que existe poca variabilidad en sus respuestas (Tabla 2.3).

En conjunto, los resultados evidencian un alto nivel de fiabilidad en la medición de las variables evaluadas y un fuerte consenso en torno a la mayoría de las afirmaciones, especialmente en lo relacionado con la motivación laboral y su efecto sobre la productividad. El análisis detallado de cada ítem permite identificar áreas específicas que podrían requerir atención para fortalecer la motivación y la efectividad laboral dentro de la institución.



Tabla 2.2. Resumen de procesamiento de casos Alfa de Cronbach.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	24	100,0
	Excluidoa	0	,0
	Total	24	100,0

La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Tabla 2.3. Estadística de fiabilidad.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,918	24

2.2. Gestión del conocimiento, cultura organizacional y motivación en el personal de la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación

El análisis de la entrevista (Anexo 1) realizada al Director Distrital de la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación revela patrones importantes en torno al conocimiento institucional, la cultura organizacional y la motivación laboral, así como sus implicaciones en la ejecución del Plan Operativo Anual (POA).

Nivel de conocimiento del personal: A pesar de que el personal administrativo muestra un conocimiento formal limitado del POA (30%), la ejecución de las metas se mantiene al 100%, lo que sugiere que la experiencia práctica y el liderazgo efectivo compensan la falta de capacitación formal. No obstante, la ausencia de mecanismos sistemáticos de capacitación y transferencia de conocimiento evidencia una brecha significativa para consolidar competencias y asegurar la continuidad del aprendizaje institucional. La falta de indicadores formales para medir el conocimiento

dificulta la evaluación objetiva de las capacidades del personal, mientras que la identificación de integración y trabajo en equipo como recursos clave destaca la necesidad de fortalecer la colaboración y la cohesión interna.

Cultura organizacional: La cultura observada promueve la ejecución “justo a tiempo” de procesos, lo que puede favorecer la eficiencia operativa, pero limita la planificación, la innovación y la creatividad. La retroalimentación se utiliza como principal política de aprendizaje, aunque de manera limitada, y la colaboración interdepartamental se ve afectada por la falta de empatía y confianza entre los servidores. Si bien la cultura influye positivamente en el desarrollo de competencias relacionadas con el cumplimiento de plazos, su impacto en habilidades técnicas y blandas es parcial. El uso de indicadores limitados, como el porcentaje de ejecución diaria, restringe la medición del impacto cultural en los resultados del POA.

Motivación laboral: La motivación laboral se encuentra poco estructurada, con ausencia de estrategias formales e incentivos. La evaluación del nivel de motivación es indirecta, basada en el desempeño observado, y las acciones correctivas son mayormente reactivas (charlas directas). Se identifican factores clave como empatía, empoderamiento, respeto y reconocimiento, pero su aplicación carece de un marco sistemático que asegure la sostenibilidad a largo plazo. La motivación se reconoce como esencial para la ejecución efectiva de procesos, reflejando que su fortalecimiento podría mejorar directamente la productividad y los resultados del POA.

En conjunto, los resultados sugieren que la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación logra cumplir sus metas a pesar de limitaciones en conocimiento formal, cultura organizacional y motivación laboral. Sin embargo,





la dependencia de la experiencia práctica y de enfoques reactivos representa un riesgo para la continuidad y sostenibilidad de los procesos. La implementación de mecanismos sistemáticos de capacitación, transferencia de conocimiento, estrategias estructuradas de motivación y fortalecimiento de la cultura organizacional se presenta como clave para mejorar la eficiencia, la calidad educativa y el desempeño institucional.

La efectividad de una institución pública depende en gran medida del conocimiento y de la cultura organizacional de su personal. En este contexto, se destaca el primer objetivo, que busca determinar el nivel de conocimiento de los servidores internos en relación con el cumplimiento de las metas institucionales. Los hallazgos de la entrevista al Director Distrital indican que, a pesar de un bajo nivel de conocimiento formal del plan operativo anual (POA), la ejecución de metas alcanza un 100%. Este fenómeno sugiere que la experiencia práctica y un liderazgo robusto son determinantes en la consecución de objetivos, corroborando la idea de García et al. (2023) de que el conocimiento tácito puede compensar la ausencia de formación estructural.

Sin embargo, la carencia de mecanismos formales de capacitación y la ausencia de estrategias para la adecuada transferencia de conocimiento son limitantes significativas, como han resaltado Bonilla et al. (2018). Además, la ausencia de documentación sistemática obstaculiza la replicación de buenas prácticas y la mejora continua, tal como afirman Villasana et al. (2021). El no contar con indicadores formales también dificulta la evaluación de competencias, un aspecto señalado por Zaballa et al. (2023), que apelan a la necesidad de contar con métricas apropiadas para la gestión del conocimiento en el ámbito público.

La cultura organizacional y su impacto en el desarrollo de competencias. La cultura imperante,

centrada en la ejecución “justo a tiempo”, fomenta la eficiencia, pero puede limitar la planificación estratégica, como advierten Méndez et al. (2023). A pesar de que la retroalimentación es considerada un mecanismo de aprendizaje clave, su implementación es insuficiente, y se hace necesario incidir en la estructuración de las estrategias de aprendizaje (Gairín et al., 2020). Adicionalmente, la ausencia de empatía entre los servidores realentiza la colaboración interdepartamental, lo que coincide con la opinión de Sánchez et al. (2023) sobre la importancia de una cultura que promueva compromiso y cooperación.

Finalmente, la carencia de estrategias formales de motivación laboral. La motivación es un motor esencial para la eficiencia organizacional, y su ausencia puede resultar en un desempeño deficiente y desmotivación, tal como lo señala Huaitalla (2024). La evaluación indirecta del nivel de motivación a través del compromiso carece de objetividad, y resulta fundamental que las instituciones establezcan métodos más precisos para medir esta variable crítica.

Cultura organizacional en el desarrollo de las competencias y habilidades del personal administrativo

Los resultados de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación (Anexo 2) revelan que el conocimiento sobre los objetivos del Plan Operativo Anual (POA) varía entre los encuestados. El 33,3% señala tener un conocimiento básico de dichos objetivos, mientras que el 29,2% afirma conocerlos de manera completa. Además, un 25,0% considera que sería útil profundizar en su conocimiento, y el 12,5% indica que su comprensión depende de la situación específica. Estos datos evidencian que, si bien una proporción significativa del personal tiene familiaridad con el POA, aún existen oportunidades para



fortalecer la comprensión y difusión de sus objetivos dentro de la institución (Figura 2.1).

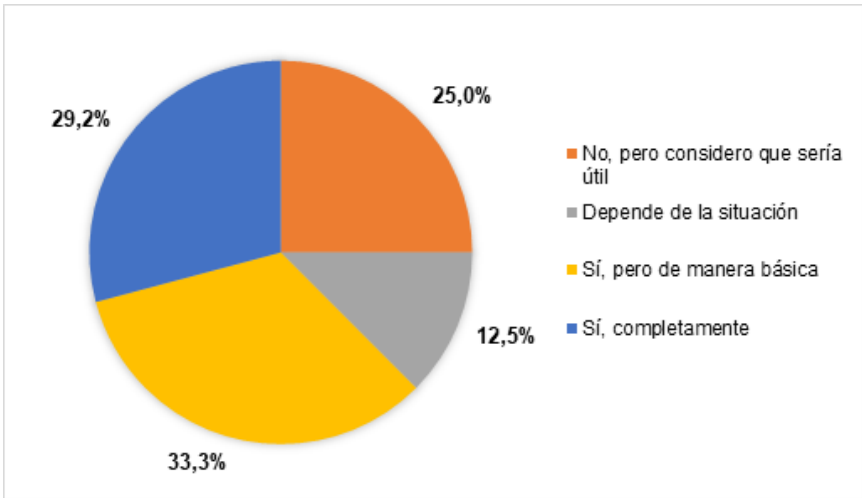


Figura 2.1. Conocimiento de los Objetivos del Plan Operativo Anual.

El 41,7% de los encuestados señala que no ha recibido capacitación en gestión del conocimiento, pero considera que sería útil. Un 29,2% menciona haber recibido formación básica en el tema, mientras que un 25,0% indica haber sido capacitado completamente. Solo el 4,2% señala que su necesidad de capacitación varía según la situación.

Los datos reflejan que una proporción importante de los encuestados valora la capacitación en este ámbito, pero una parte significativa aún no ha tenido acceso a este tipo de formación. La presencia de distintos niveles de conocimiento puede generar diferencias en la aplicación de estrategias de gestión del conocimiento dentro de la organización (Figura 2.2.).



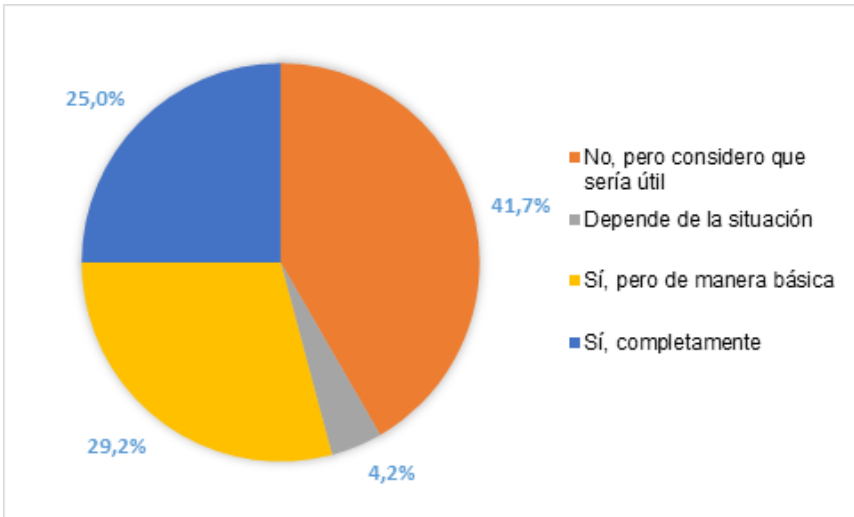


Figura 2.2. Capacitación en gestión del conocimiento.

El 62,5% de los encuestados señala que comprende completamente cómo su rol contribuye al cumplimiento de las metas del POA, mientras que un 20,8% considera que sería útil contar con mayor claridad en este aspecto. Un 8,3% lo comprende de manera básica y un 4,2% indica que su conocimiento depende de la situación. Solo un 4,2% menciona que no considera necesario conocer esta información.

Estos resultados muestran una tendencia predominante hacia la claridad en la relación entre el desempeño individual y los objetivos institucionales. No obstante, existen segmentos que presentan distintos niveles de comprensión, lo que podría influir en la alineación de esfuerzos dentro de la organización (Figura 2.3).al Cumplimiento de Metas

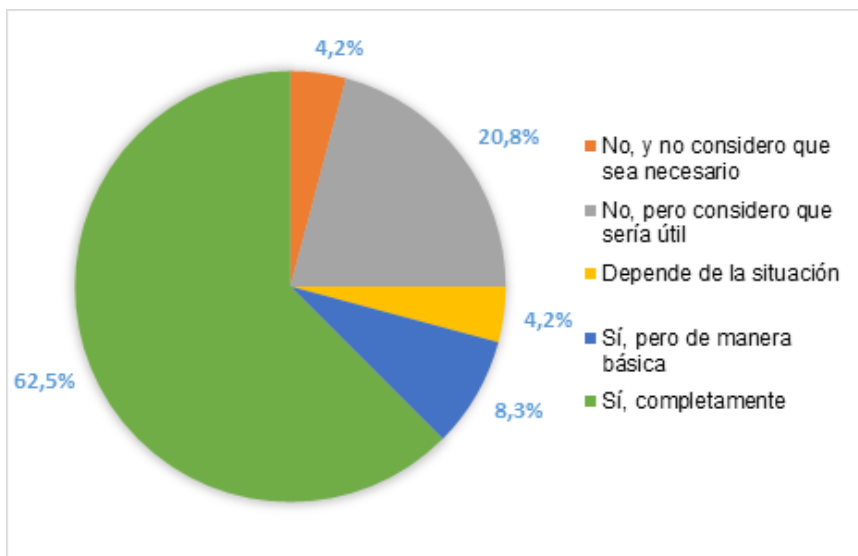


Figura 2.3. Contribución al cumplimiento de metas.

Un 58,3% de los encuestados menciona que tiene acceso completo a los documentos y recursos necesarios para su función, mientras que un 20,8% cuenta con un acceso básico. Un 16,7% señala que su acceso depende de la situación, y un 4,2% considera que sería útil contar con estos recursos.

El acceso a información y recursos es un elemento fundamental para la ejecución efectiva de las funciones laborales. La mayoría de los encuestados reporta disponer de estos insumos, aunque aún hay una proporción que enfrenta limitaciones en este aspecto (Figura 2.4).

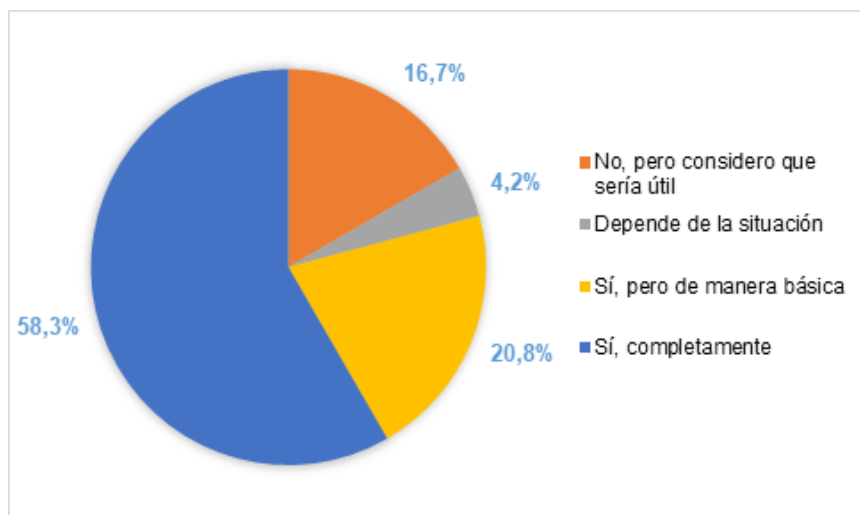


Figura 2.4. Acceso a documentos y recursos necesarios.

Un 37,5% de los encuestados considera que la comunicación sobre las metas institucionales es básica, mientras que un 25,0% la percibe como completa. Otro 25,0% menciona que sería útil mejorarla, y un 12,5% opina que depende de la situación.

La variabilidad en las respuestas indica que, aunque la comunicación sobre metas está presente, la distribución de respuestas refleja que existen niveles diferenciados de claridad en la difusión de estos objetivos. Esto podría indicar que los canales de comunicación podrían optimizarse para garantizar que toda la organización reciba información uniforme (Figura 2.5).

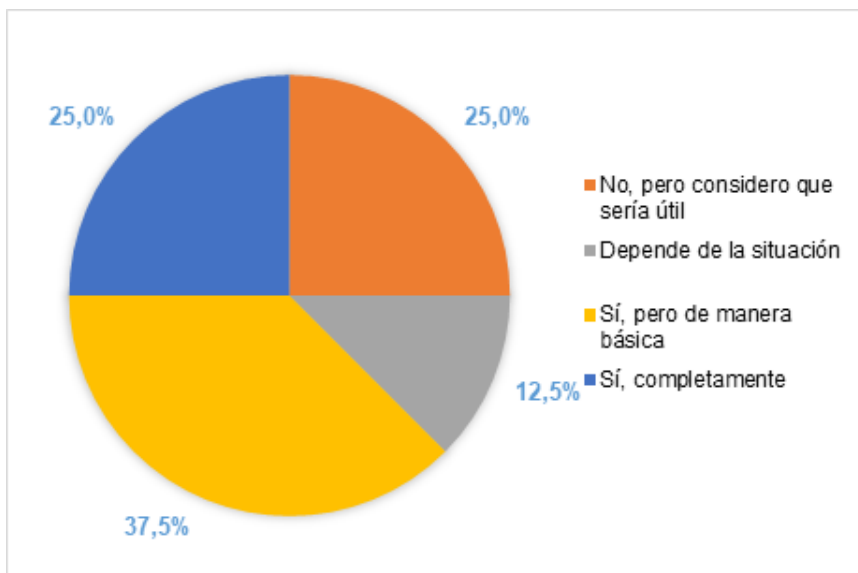


Figura 2.5. Existencia de comunicación sobre las metas entre los servidores.

Un 33,3% de los encuestados indica que ha participado completamente en sesiones de transferencia de conocimientos, mientras que un 29,2% no ha participado, pero lo considera útil. Un 16,7% ha tenido una participación básica y otro 16,7% señala que depende de la situación.

La transferencia de conocimientos es un mecanismo clave para la consolidación del aprendizaje organizacional. La distribución de respuestas se puede observar una implementación moderada de espacios de intercambio de conocimientos. Aunque una proporción significativa participa activamente, el hecho de que casi un tercio no lo haya hecho, pero lo valore como útil podría representar una oportunidad para fortalecer estos espacios (Figura 2.6).

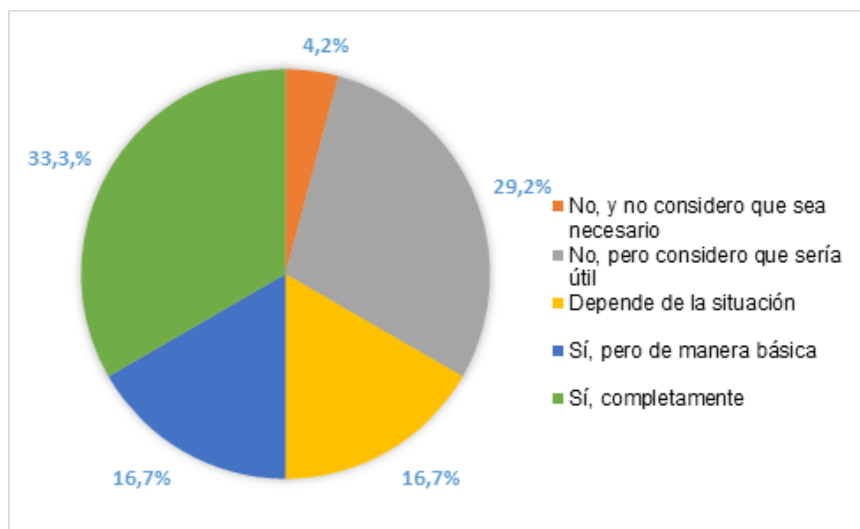


Figura 2.6. participación en sesiones de transferencia de conocimiento.

Un 45,8% de los encuestados indica haber sido evaluado completamente, seguido por un 33,3% que indica una evaluación básica. Un 16,7% considera útil que se les evalúe y solo un 4,2% no ve la necesidad.

De acuerdo con el resultado se percibe que la mayoría de los encuestados ha sido evaluada completamente en su nivel de conocimiento relacionado con sus funciones, mientras que un porcentaje menor ha sido evaluado de manera básica. Una porción aún más pequeña considera útil ser evaluado y una minoría no lo considera necesario (Figura 2.7).

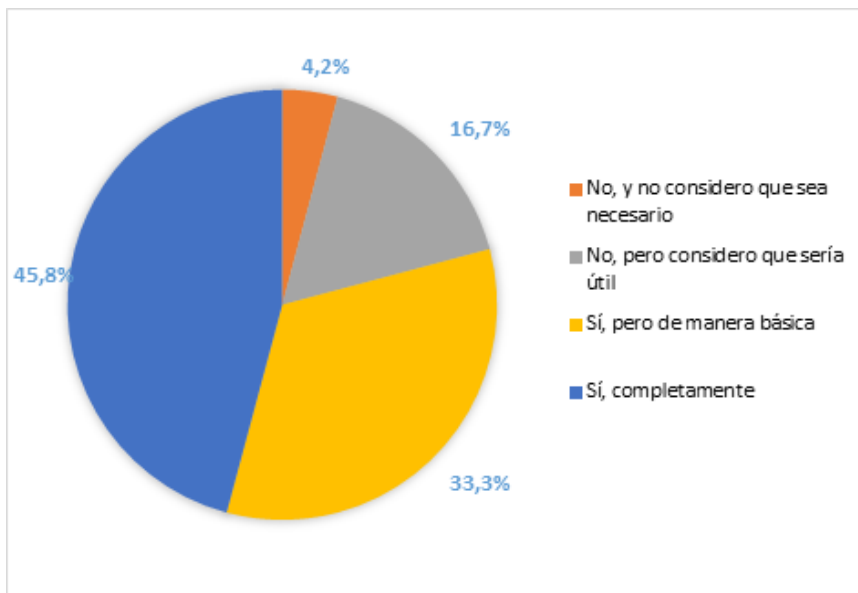


Figura 2.7. Evaluación del conocimiento relacionado con funciones.

Un 79,2% de los encuestados está completamente de acuerdo con que el conocimiento impacta las metas, mientras que un 8,3% tiene una opinión básica y otro 8,3% considera que depende de la situación. Solo un 4,2% considera que sería útil considerarlo.

Estos resultados reflejan que la mayoría de los encuestados cree que el nivel de conocimiento de los empleados impacta completamente en el cumplimiento de las metas de la institución. Un pequeño porcentaje tiene una opinión básica al respecto, mientras que una minoría considera que depende de la situación o que sería útil considerarlo (Figura 2.8).



Figura 2.8. Impacto del conocimiento en el cumplimiento de metas.

El 70,8% de los encuestados indica que la cultura organizacional fomenta completamente el desarrollo de habilidades, mientras que un 20,8% lo percibe en un nivel básico y un 8,3% considera que sería útil mejorar este aspecto.

La percepción general es positiva, con una mayoría que reconoce el apoyo institucional al desarrollo de competencias. Sin embargo, la presencia de respuestas que indican una percepción parcial sugiere que podrían existir variaciones en la aplicación de estas iniciativas en diferentes áreas (Figura 2.9).

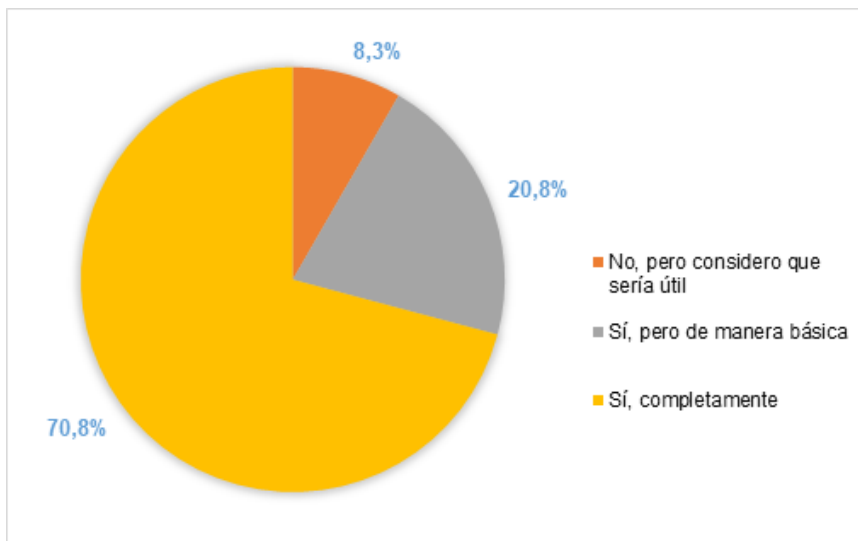


Figura 2.9. Cultura organizacional y desarrollo de habilidades.

Un 37,5% de los encuestados menciona que recibe retroalimentación de manera básica, mientras que un 29,2% considera que sería útil recibirla, un 25,0% la recibe completamente y un 4,2% señala que no es necesaria.

Los datos reflejan que, aunque la retroalimentación está presente en distintos niveles, la proporción de quienes consideran útil recibirla indica que su implementación podría optimizarse, asegurando que todos los colaboradores tengan acceso a procesos de evaluación continua (Figura 2.10).

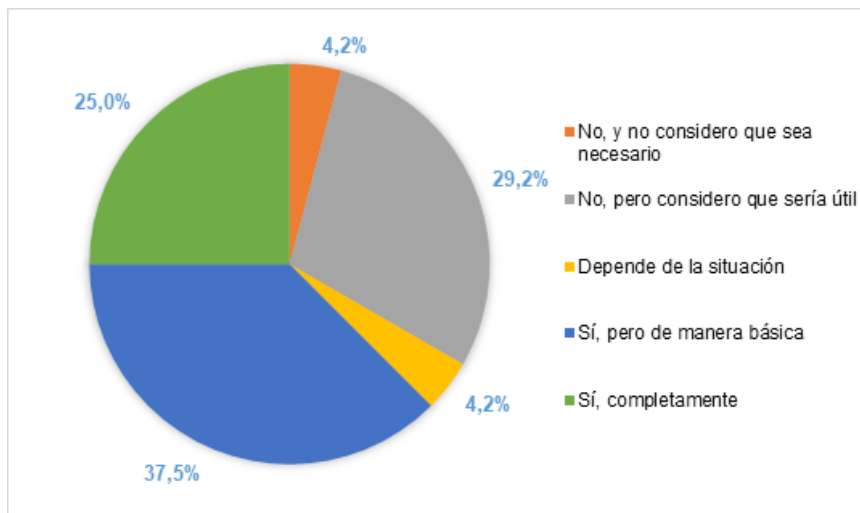


Figura 2.10. Retroalimentación sobre desempeño laboral.

Un 33,3% de los encuestados indica que estos valores se promueven completamente en su entorno de trabajo, mientras que un 29,2% menciona que la promoción es básica. Un 20,8% considera que sería útil fomentar más estos valores y un 16,7% indica que dependiendo de la situación se promueven estos valores.

La promoción de estos valores es reconocida por una parte significativa del personal, aunque una proporción considerable menciona que se da de manera limitada. Esto sugiere oportunidades para reforzar estrategias que fortalezcan estos principios en toda la organización (Figura 2.11).

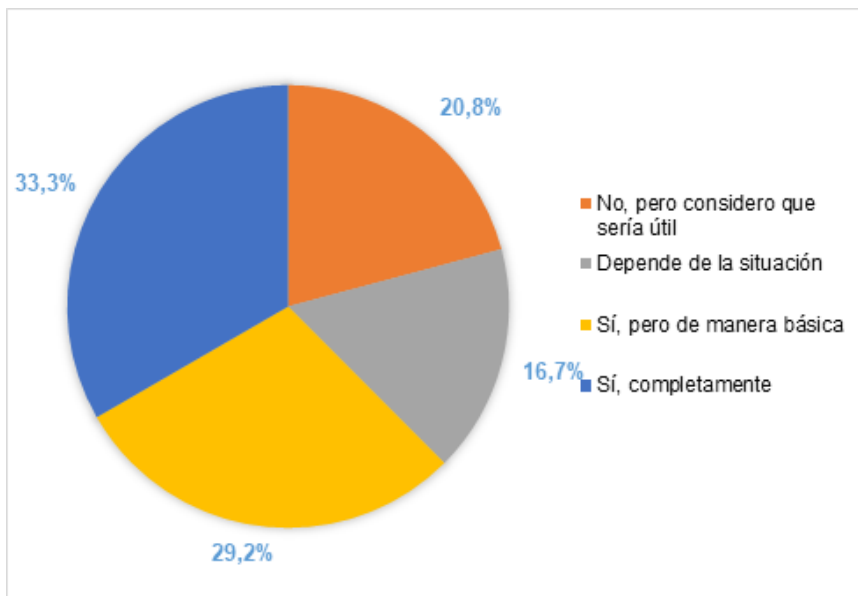


Figura 2.11. Promoción de valores como colaboración y aprendizaje.

Un 54,2% manifiesta que el ambiente laboral favorece completamente su crecimiento profesional. Un 16,7% considera que no, pero considero que sería útil. Tanto sí, pero de manera básica como depende de la situación obtuvieron un 12,5% cada uno, y una minoría de 4,2% respondió no, y no considero que sea necesario.

Los datos sugieren una percepción general positiva sobre el ambiente laboral y su impacto en el crecimiento profesional. Sin embargo, una porción de los encuestados considera que el ambiente laboral podría ser más favorable, indicando un área de mejora potencial (Figura 2.12).

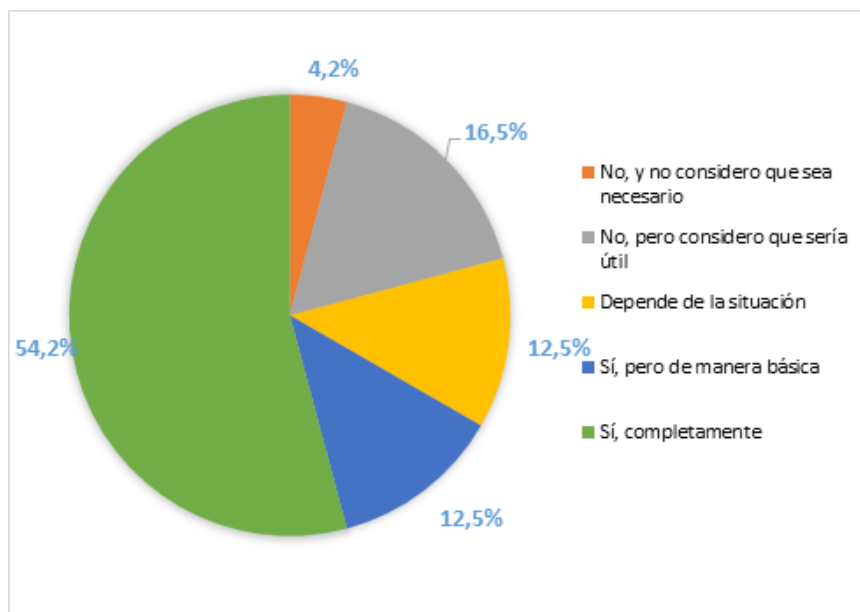


Figura 2.12. Ambiente laboral y crecimiento profesional.

Un 41,7% de los encuestados considera útil que existan programas, mientras que un 33,3% indica que existen de manera básica. Un 12,5% reporta que existen programas completos, un 8,3% no considera necesaria su existencia y un 4,2% dependiendo de la situación.

La mayoría de los encuestados considera útil que existan programas para mejorar las competencias administrativas del personal. Un porcentaje menor indica que existen programas de manera básica, mientras que una pequeña minoría reporta que existen programas completos o no considera necesaria su existencia (Figura 2.13).

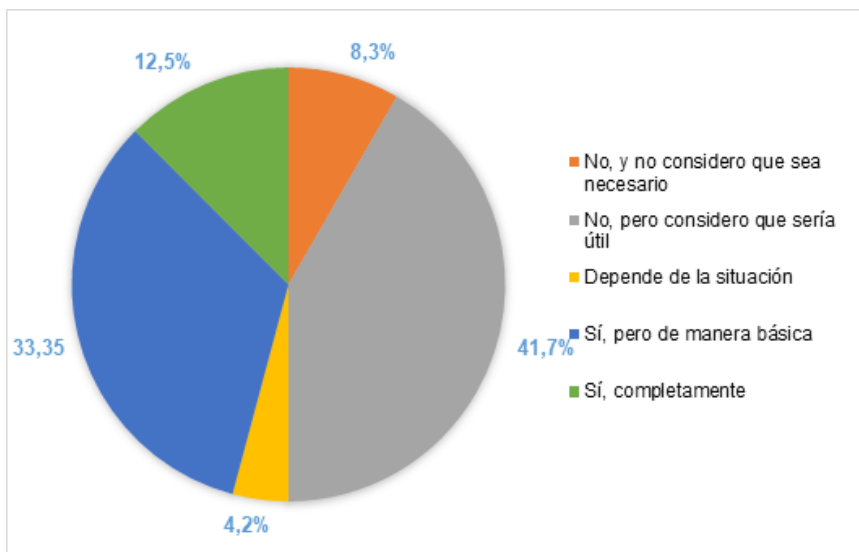


Figura 2.13. Programas para mejorar competencias administrativas.

Un 54,2% de los encuestados cree que las políticas fortalecen completamente la cultura organizacional, seguido por un 33,3% que lo ve de manera básica. Un 8,3% considera que sería útil que lo hicieran y un 4,2% opina que depende de la situación.

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados considera que las políticas de la institución fortalecen completamente la cultura organizacional. Un porcentaje menor opina que lo hacen de manera básica, mientras que una pequeña minoría considera que sería útil que lo hicieran o que depende de la situación (Figura 2.14).



Figura 2.14. Políticas institucionales y cultura organizacional.

Un 33,3% de los encuestados cree que el conocimiento y experiencia se valoran completamente, mientras que otro 33,3% considera que sería útil que se valoraran. Un 16,7% indica que se valoran de manera básica y otro 16,7% opina que depende de la situación.

Los datos reflejan que una proporción similar de encuestados considera que el conocimiento y la experiencia del personal se valoran y reconocen completamente, o que sería útil que se valoraran. Un porcentaje menor indica que se valoran de manera básica, mientras que una pequeña minoría considera que depende de la situación (Figura 2.15).

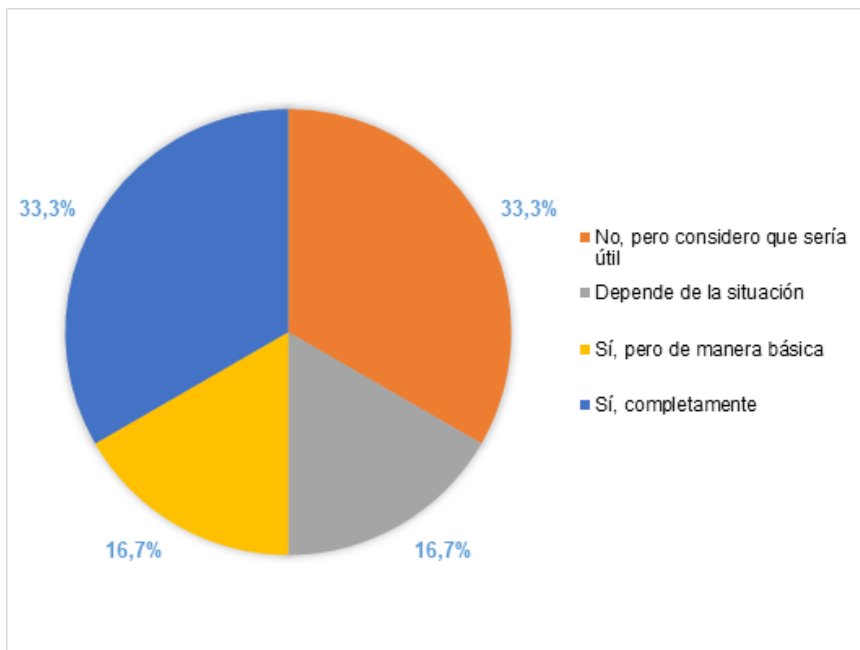


Figura 2.15. Valoración del conocimiento y experiencia del personal.

Un 45,8% manifiesta un sí, completamente, indicando que los cambios organizacionales tienen un impacto significativo en el desarrollo de habilidades. Un 25,0% respondió depende de la situación, mientras que un 16,7% indicó sí, pero de manera básica. Un 8,3% respondió no, pero considero que sería útil, y solo un 4,2% respondió no, y no considero que sea necesario.

Estos datos sugieren que los cambios organizacionales son percibidos como un factor influyente en el desarrollo de habilidades. La respuesta “Depende de la situación” podría indicar que el impacto de los cambios varía según la naturaleza del cambio y el rol del empleado (Figura 2.16).

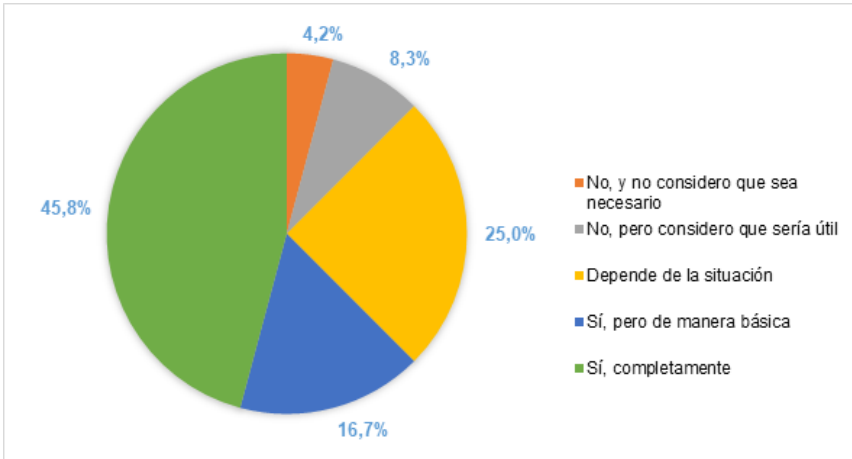


Figura 2.16. Impacto de cambios organizacionales en el desarrollo de habilidades.

El 50,0% de los encuestados indica sentirse completamente motivado para alcanzar los objetivos laborales, mientras que un 16,7% considera que sería útil fortalecerla, y otro 16,7% menciona que el nivel de motivación depende de la situación, 12,5% menciona que la motivación es básica.

El análisis de estos datos refleja que, si bien la mayoría de los encuestados reportan altos niveles de motivación, existe un grupo significativo que percibe oportunidades de mejora en este aspecto. Esto sugiere que podrían implementarse estrategias que refuercen la motivación a través de incentivos, reconocimiento y otros factores que impacten positivamente en el compromiso laboral (Figura 2.17).

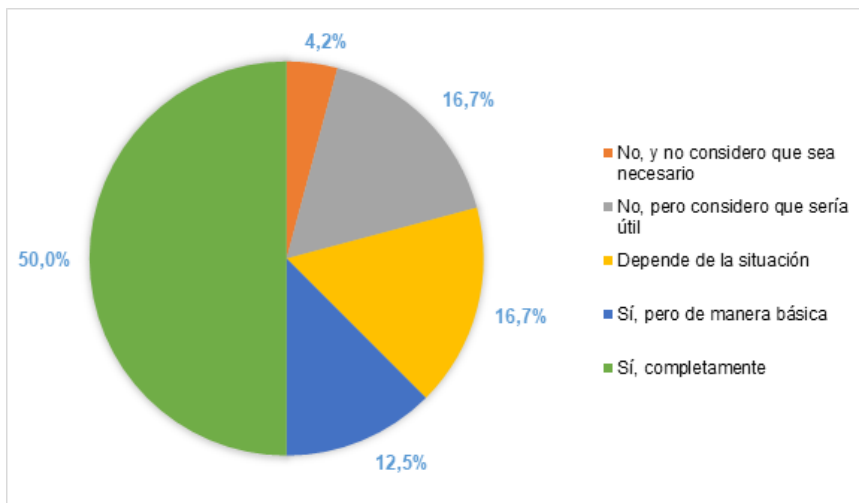


Figura 2.17. Motivación para alcanzar objetivos laborales.

Un 50,0% considera que los incentivos serán útiles, mientras que un 20,8% menciona que depende de la situación, un 12,5% indica que existen completamente, otro 12,5% no los considera necesarios y un 4,2% los percibe de manera básica.

Existe una percepción generalizada sobre la utilidad de los incentivos laborales, lo que sugiere que pueden ser un factor clave para mejorar la motivación y el rendimiento (Figura 2.18).

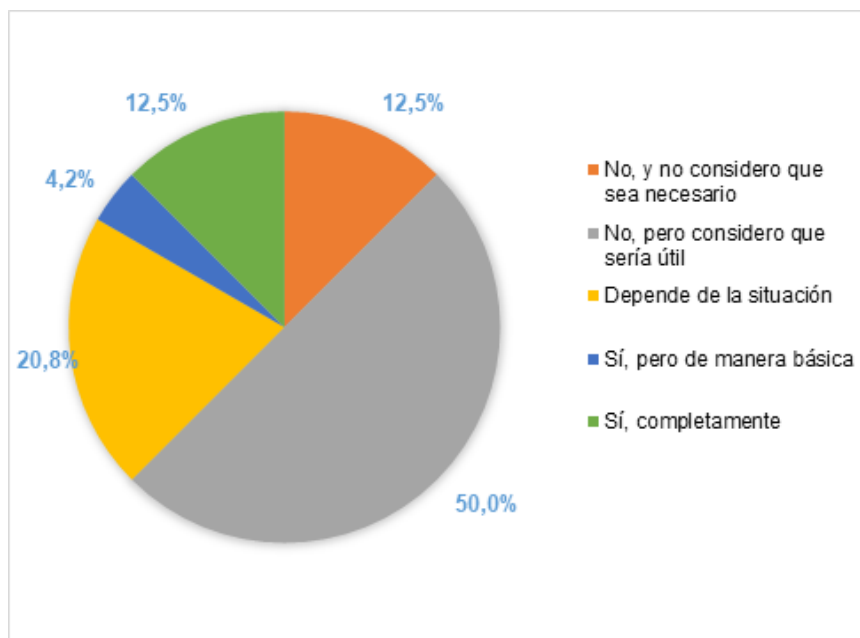


Figura 2.18. Existencia de incentivos laborales.

Un 45,8% sostiene que las condiciones de trabajo actuales no son apropiadas, y un 29,2% se dan únicamente de forma básica. Además, un 12,5% considera que son totalmente apropiadas y un 8,3% expresan que estas condiciones varían dependiendo de la circunstancia.

La mayor parte de los trabajadores siente carencias en las condiciones de trabajo, lo que puede afectar de manera adversa su rendimiento y satisfacción en el trabajo. Es crucial tratar estas inquietudes para promover un entorno más productivo (Figura 2.19).

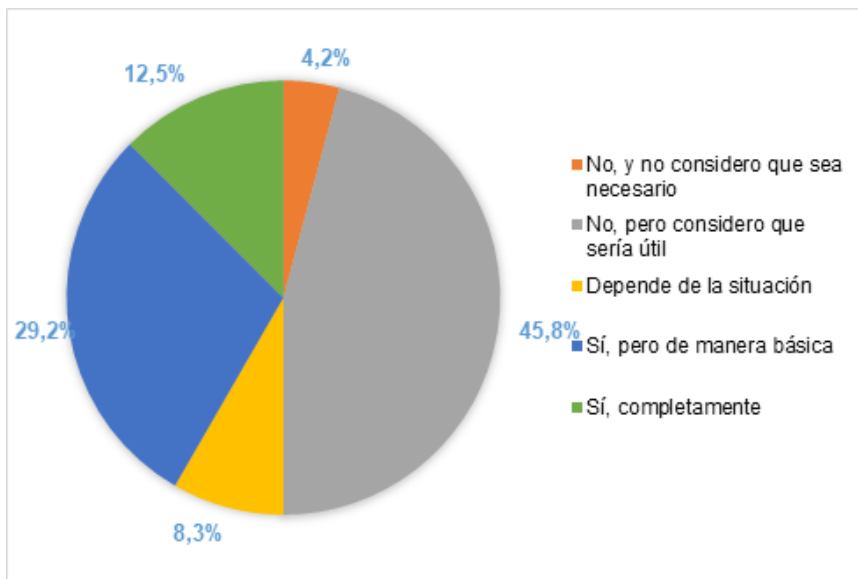


Figura 2.19. Adecuación de las condiciones laborales.

Un 50,0% de los servidores encuestados no ha obtenido reconocimientos, pero lo ven como imprescindible, mientras que únicamente un 20,8% ha obtenido reconocimientos totales. Un segmento significativo del 16,7% expresa que no han obtenido reconocimientos, pero tampoco lo ven como necesario. Además, un 8,3% depende de la circunstancia y un 4,2% señala que solo se ha llevado a cabo de forma básica.

La ausencia de reconocimiento puede debilitar a los trabajadores y perjudicar su desempeño. El implementar un sistema de reconocimiento podría mejorar la motivación laboral, el desempeño de los servidores de la Dirección Distrital (Figura 2.20).

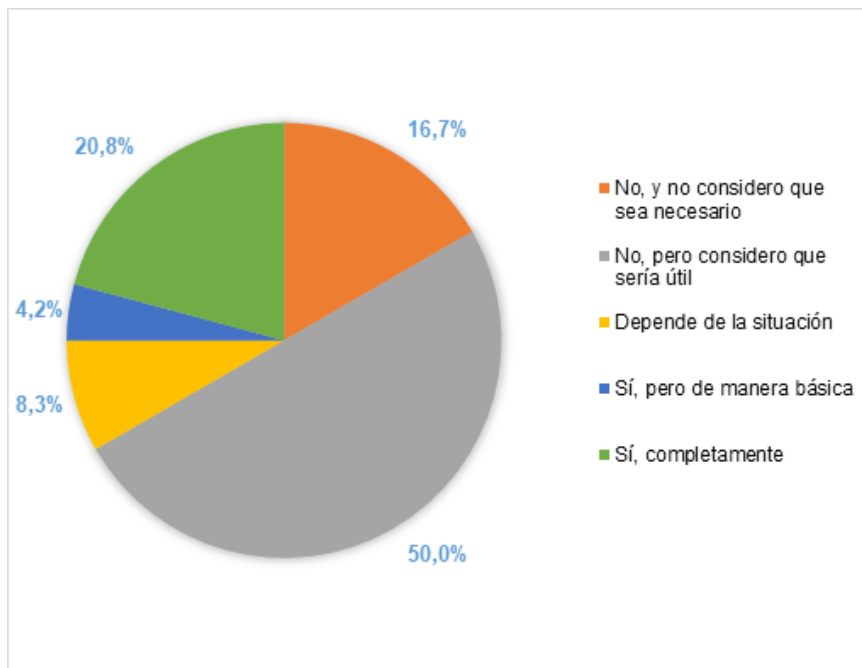


Figura 2.20. Reconocimientos por desempeño laboral.

Un 37,5% piensa que su esfuerzo no es valorado, mientras que el 25,0% percibe que su compromiso es totalmente valorado. Además, un 25,0% expresa que solo de forma básica y un 4,2% depende de la circunstancia, mientras que un 8,3 % de aquellos que consideran que su esfuerzo no es apreciado señala que tampoco lo consideran necesario.

La percepción negativa sobre la valoración del esfuerzo puede ayudar a reducir la motivación y el compromiso. Es fundamental implementar procedimientos para identificar y apreciar correctamente el trabajo del personal (Figura 2.21).

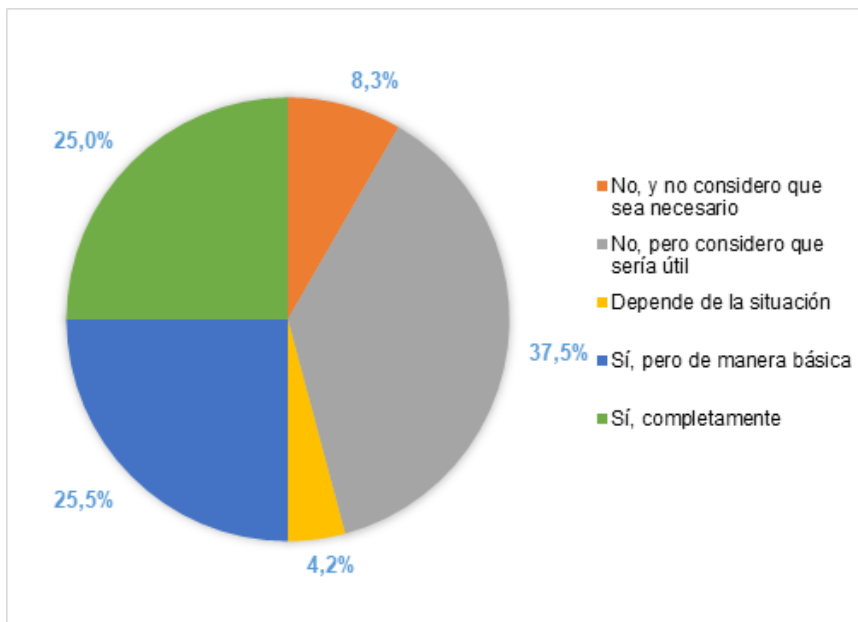


Figura 2.21. Valoración del esfuerzo y dedicación.

Un 41,7% respondió sí, pero de manera básica, indicando que tienen acceso a herramientas y recursos, pero no de manera óptima. Un 25,0% respondió no, pero considero que sería útil, mientras que un 20,8% respondió sí, completamente. El 12,5% respondió depende de la situación.

Los datos revelan que, si bien la mayoría tiene acceso a herramientas y recursos, existe una necesidad de mejorar la calidad o cantidad de estos recursos para que el trabajo se realice de manera más efectiva. La percepción negativa sobre la disponibilidad de recursos no solo puede desmotivarlos, sino que también podría impactar directamente en la eficiencia y efectividad del trabajo (Figura 2.22).

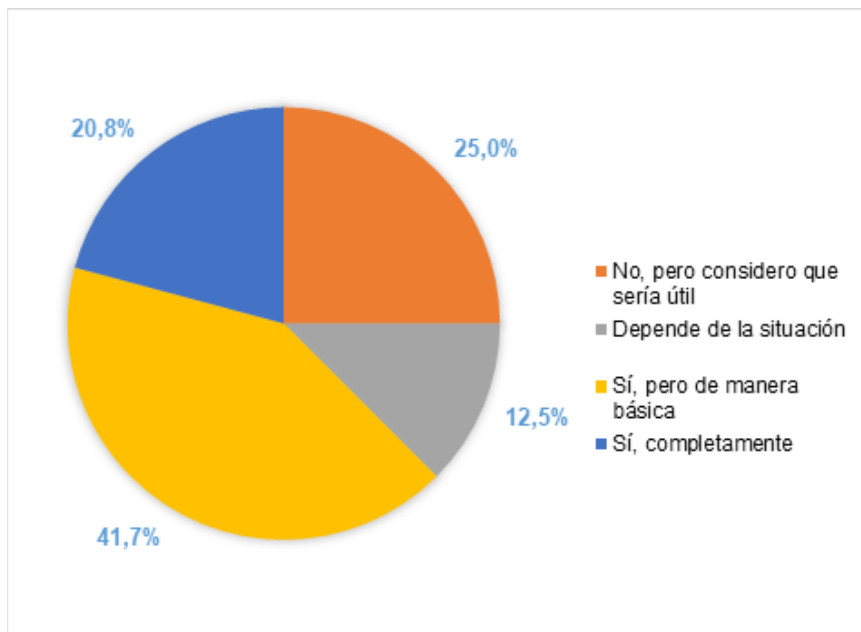


Figura 2.22. Disponibilidad de herramientas y recursos.

Un 37,5% indica que sí, completamente, el trabajo en equipo se fomenta de manera efectiva. Un 25,0% respondió sí, pero de manera básica y otro 25,0% respondió no, pero considero que sería útil. El 12,5% respondió depende de la situación.

Estos resultados sugieren que, aunque el trabajo en equipo se fomenta, existen áreas de mejora. Un porcentaje considerable de los encuestados considera útil que se fomente más el trabajo en equipo, lo que podría indicar oportunidades para fortalecer la colaboración (Figura 2.23).

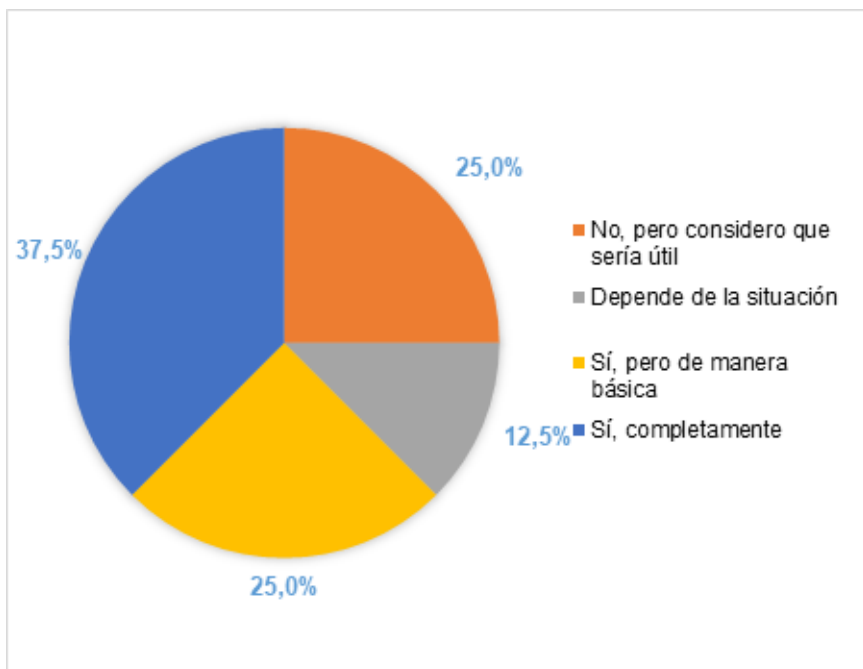


Figura 2.23. Fomento del trabajo en equipo.

El 75,0% de los encuestados considera que mejorar la motivación impactaría completamente en la productividad, mientras que un 16,7% menciona que este impacto sería básico. Un 8,3% señala que su percepción depende de la situación.

La alta proporción de respuestas que reconocen la relación entre motivación y productividad indica que este factor es percibido como determinante en el desempeño laboral. La información sugiere que estrategias orientadas a fortalecer la motivación podrían tener un impacto directo en la eficiencia y el cumplimiento de objetivos organizacionales (Figura 2.24).

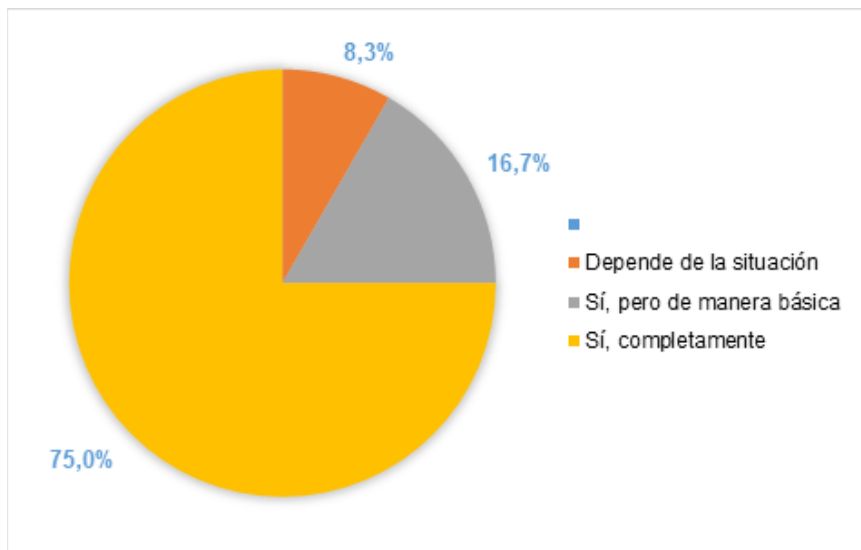


Figura 2.24. Motivación laboral.

Esta investigación contrasta con la importancia que Palacios et al. (2020) atribuyen a la gestión del conocimiento para alcanzar competitividad, innovación, calidad y productividad. El escaso conocimiento profundo del POA entre la mayoría de los servidores, como se evidencia en la encuesta, podría estar limitando la capacidad de la institución para cumplir sus metas. Según García et al. (2023), la gestión del conocimiento es crucial para incrementar la eficacia y eficiencia organizacional. El hecho de que muchos servidores no posean un conocimiento completo del POA sugiere una brecha en la gestión del conocimiento que podría estar afectando la efectividad de la institución. La ausencia de documentación y compartición sistemática del conocimiento, confirmada por la entrevista al Director, impide la consolidación del aprendizaje, un beneficio clave que, según Garzón y Torres (2020), aporta la gestión del conocimiento.



El bajo nivel de conocimiento formal sobre el POA, a pesar de que existe un cumplimiento del 100%, sugiere que la institución depende en gran medida de la experiencia práctica de los servidores en lugar de una comprensión clara y compartida de los objetivos. Esto puede generar desalineación estratégica y una ejecución subóptima de los procesos. La carencia de mecanismos de capacitación y transferencia de conocimiento constituye una barrera para el desarrollo de competencias clave en el personal.

Los hallazgos revelan que la cultura organizacional actual no favorece el desarrollo óptimo de las competencias y habilidades del personal administrativo. Quiñónez et al. (2024) afirman que una cultura organizacional efectiva puede potenciar la productividad y el compromiso del personal. Sin embargo, en la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación se ha identificado una cultura que limita la innovación y el aprendizaje continuo, traduciéndose en un bajo rendimiento en el cumplimiento de las metas. Sánchez et al. (2023) argumentan que una cultura organizacional positiva no solo mejora el bienestar emocional de los colaboradores, sino que también incrementa su capacidad de adaptarse a cambios y desafíos.

En este sentido, un ambiente laboral poco estimulante contribuye a una baja motivación entre los servidores, afectando directamente su desempeño. Para mejorar esta situación, es necesario fomentar un entorno colaborativo donde se valore la participación del personal en la toma de decisiones y se promueva un liderazgo inclusivo. La implementación de talleres y actividades grupales puede ser una estrategia efectiva para fortalecer las relaciones interpersonales y construir una cultura organizacional más sólida.

Las pocas iniciativas estructuradas para el aprendizaje y la colaboración, evidenciadas en los resultados,

pueden limitar el crecimiento del personal y, por ende, afectar la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios y cumplir con los objetivos del POA. La falta de empatía entre los servidores dificulta la colaboración entre áreas, lo que podría estar afectando la eficacia de la gestión del conocimiento y el desempeño general de la institución. La cultura, como reflejo de los líderes, no está fomentando la mejora continua.

El 50% de los servidores se sienten completamente motivados; sin embargo, un 50% considera que no existen incentivos laborales, y un 45,8% considera que las condiciones laborales actuales no son adecuadas. Además, el 50% no ha recibido reconocimientos por su desempeño laboral, aunque considera que es necesario. Un 75% de los encuestados opina que mejorar la motivación laboral impactaría positivamente en la productividad.

Estos resultados coinciden con la idea de Huaitalla (2024) sobre la importancia de la motivación laboral para el desempeño. La carencia de incentivos laborales y el reconocimiento del esfuerzo y dedicación son factores que pueden afectar negativamente la motivación y el compromiso de los empleados, lo cual se contrapone con Bayser (2022), quien afirma que la motivación impulsa la conducta, ya que comprender los factores internos que influyen en ella es clave para fomentar un ambiente laboral positivo. La ausencia de incentivos adecuados ha reducido el compromiso del personal con sus responsabilidades, afectando los resultados generales del POA. La teoría de Rodríguez et al. (2020) sobre la relevancia de un ambiente de trabajo positivo y condiciones laborales adecuadas se relaciona con este hallazgo, dado que la percepción de condiciones laborales insuficientes puede disminuir la motivación y el desempeño del personal.





La falta de estrategias de motivación laboral claramente definidas representa un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de incentivos, reconocimientos y condiciones laborales adecuadas puede disminuir el compromiso de los empleados y, por ende, su productividad. La falta de empatía y reconocimiento, señalada por el Director, limita el desarrollo de una cultura de motivación. Esto evidencia la necesidad de implementar estrategias que impulsen el desarrollo del personal y fortalezcan el compromiso con los objetivos institucionales. Mejorar la motivación laboral para impactar positivamente en la productividad se alinea con las teorías sobre la gestión del conocimiento.

La tabla 2.4 evidencia la evolución de la gestión del conocimiento y su impacto en la ejecución del Plan Operativo Anual (POA) entre los años 2023 y 2024, mostrando avances limitados y persistentes brechas en varios ámbitos clave.

Nivel de conocimiento del POA en el personal: En 2023, solo el 30% del personal conocía los objetivos del POA, mientras que, en 2024, el 29,2% reporta conocimiento completo y un 33,3% conocimiento básico. Esto indica que, aunque existe una ligera diversificación en el nivel de comprensión, no se produjo una mejora significativa en la comprensión general, manteniéndose una brecha en la capacitación formal del personal. La dependencia de la experiencia práctica sigue siendo predominante, lo que puede afectar la alineación estratégica de los procesos.

Estrategias de capacitación en gestión del conocimiento: Durante ambos años se evidenció la ausencia de mecanismos formales de capacitación. En 2024, aunque un 41,7% del personal reconoce la utilidad de la formación, no se implementaron programas estructurados. Esto refleja un reconocimiento de la

necesidad de capacitar al personal, pero con ausencia de acciones concretas que consoliden competencias clave en la institución.

Documentación y transferencia de conocimiento:

Tanto en 2023 como en 2024, el conocimiento se compartió de manera informal y sin registros sistemáticos, manteniéndose la carencia de procesos que aseguren la retención de información crítica. La falta de documentación formal limita la continuidad de las buenas prácticas y dificulta la replicación de procesos efectivos, lo que compromete la eficiencia operativa a largo plazo.

Cultura organizacional y desarrollo de habilidades:

La cultura organizacional permanece centrada en la ejecución inmediata de procesos (“justo a tiempo”), con problemas persistentes de confianza y empatía entre los servidores. No se observa un cambio significativo hacia una cultura de aprendizaje continuo, lo que limita la formación integral de competencias técnicas y socioemocionales del personal.

Motivación laboral y rotación de personal: La ausencia de estrategias formales de motivación y de incentivos sigue siendo un factor crítico. Aunque se ha promovido el empoderamiento como medida puntual, la retención del personal se ve afectada, lo que repercute directamente en la continuidad y efectividad de la implementación del POA.

Impacto de la gestión del conocimiento en el cumplimiento del POA: A pesar de la falta de un modelo estructurado, se mantiene un cumplimiento del 100% del POA. Sin embargo, el cumplimiento depende más de la experiencia práctica que del conocimiento sistematizado. El 79,2% del personal reconoce la relación entre conocimiento y ejecución del POA, evidenciando conciencia sobre la importancia de la



gestión del conocimiento, aunque no se han adoptado medidas concretas para fortalecerla.

Medición del nivel de conocimiento: La ausencia de indicadores formales impide evaluar la efectividad de la gestión del conocimiento. Sin métricas, resulta difícil identificar áreas de mejora, planificar intervenciones estratégicas y medir el impacto de la capacitación y de las iniciativas de aprendizaje organizacional.

En sentido general, entre 2023 y 2024 no se observa un avance sustancial en la institucionalización de la gestión del conocimiento, la capacitación, la cultura organizacional ni la motivación laboral. Aunque el POA se cumple, la ejecución depende principalmente de la experiencia individual y del liderazgo puntual, lo que representa un riesgo para la sostenibilidad y continuidad de los procesos. Se evidencia la necesidad de implementar un modelo integral de gestión del conocimiento, acompañado de capacitación formal, documentación sistemática, indicadores de desempeño y estrategias de motivación que fortalezcan el capital humano y aseguren el logro sostenible de las metas institucionales.

Tabla 2.4. Cuadro comparativo de la gestión del conocimiento y su impacto en la ejecución del POA.

Criterios	Año 2023	Año 2024	Evolución / Impacto
Nivel de conocimiento del POA en el personal	30% del personal conoce los objetivos del POA.	29.2% tiene conocimiento completo, 33.3% básico.	No hubo una mejora significativa en la comprensión del POA. Se mantiene una brecha en la capacitación.
Estrategias de capacitación en gestión del conocimiento	No existen mecanismos formales de capacitación.	41.7% no ha recibido formación, pero considera que es útil.	Se reconoce la necesidad de capacitación, pero aún no se implementa formalmente.

Documentación y transferencia de conocimiento	El conocimiento se comparte de manera informal, sin registros sistemáticos.	No hay mecanismos formales de documentación y transferencia de conocimiento.	Se mantiene la ausencia de procesos sistematizados para retener conocimientos claves.
Cultura organizacional y desarrollo de habilidades	La cultura organizacional prioriza la ejecución inmediata de procesos ("justo a tiempo").	Se mantiene el enfoque reactivo y existen problemas de confianza y empatía entre el personal.	No hay un cambio significativo en la cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo.
Motivación laboral y rotación de personal	No existen estrategias de motivación laboral. Alta rotación de personal.	No se implementaron incentivos ni estrategias formales. El empoderamiento es la única medida aplicada.	La ausencia de incentivos sigue impactando la retención del personal, afectando la continuidad del POA.
Impacto de la gestión del conocimiento en el cumplimiento del POA	Se logra un cumplimiento del 100% del POA, pero sin una base sólida de conocimiento en el personal.	El 79.2% del personal considera que el conocimiento impacta el cumplimiento del POA, pero no se han implementado mejoras en la gestión del conocimiento.	El cumplimiento del POA se mantiene, pero sigue dependiendo de la experiencia práctica y no de un modelo estructurado de gestión del conocimiento.
Medición del nivel de conocimiento	No existen indicadores específicos para medir el nivel de conocimiento del personal.	No se implementaron métricas o indicadores formales.	La ausencia de medición impide evaluar la efectividad de la gestión del conocimiento.

El análisis comparativo entre los años 2023 y 2024 evidencia varias debilidades estructurales en la gestión del conocimiento y la administración de la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación, reflejadas en cuatro dimensiones clave:





Estancamiento en la Gestión del Conocimiento:

No se observan avances en la implementación de estrategias formales de capacitación, documentación ni transferencia de conocimiento. Esto implica que el aprendizaje y la retención de información crítica siguen dependiendo de la experiencia individual de los servidores, lo que limita la sistematización de buenas prácticas y aumenta la vulnerabilidad institucional frente a la rotación de personal o cambios en la administración.

Mantenimiento de la Cultura Organizacional Reactiva:

La cultura organizacional continúa priorizando la ejecución inmediata de tareas por encima de la planificación estratégica. La persistencia de problemas de desconfianza y falta de empatía entre los miembros del equipo dificulta la colaboración efectiva y limita el desarrollo de competencias colectivas, afectando la capacidad de la institución para adaptarse a nuevos desafíos o innovar en sus procesos.

Persistencia de la Alta Rotación de Personal y Ausencia de Motivación:

La inexistencia de incentivos, programas de reconocimiento o estrategias de retención sigue impactando negativamente la motivación y el compromiso del personal. Esta situación genera inestabilidad en el equipo, comprometiendo la continuidad de los procesos y la eficacia en la ejecución de las metas institucionales.

Cumplimiento del POA sin una Base Sólida de

Conocimiento: Aunque se logra cumplir con los objetivos del POA, este cumplimiento se da sin una estrategia integral de gestión del conocimiento que respalde las acciones. La dependencia de la experiencia individual y la ausencia de mecanismos estructurados de aprendizaje y transferencia de conocimiento hacen que los procesos sean vulnerables y dificulta la mejora continua.

A pesar del cumplimiento operativo del POA, la institución enfrenta riesgos significativos derivados de la falta de un modelo integral de gestión del conocimiento, la cultura organizacional reactiva, la escasa motivación y la alta rotación de personal. Para garantizar la sostenibilidad y eficiencia de la Dirección Distrital, es necesario implementar estrategias formales de capacitación, documentación, transferencia de conocimiento, motivación y cohesión del equipo.

Estrategias de motivación laboral para optimizar la productividad y el desempeño en los procesos institucionales

La motivación laboral es un factor determinante en la optimización de los procesos organizacionales y en la gestión eficiente del conocimiento dentro de una institución. En la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación, se identificó la escasa implementación de estrategias formales de motivación laboral, lo que impacta negativamente en la productividad y el compromiso de los empleados.

- Situación actual de la motivación laboral

Los resultados evidencian que la institución carece de políticas estructuradas para fomentar la motivación del personal. Las respuestas del Director Distrital indican que no hay un sistema de incentivos ni reconocimiento formal, lo que coincide con estudios previos de Bayser (2022), quien sostiene que la ausencia de motivación se traduce en baja productividad y desinterés en las metas organizacionales.

Sin embargo, el empoderamiento al cargo fue identificado como una estrategia utilizada informalmente para motivar a los servidores. Este hallazgo concuerda con Zaballa et al. (2023), quienes afirman que el empoderamiento y la autonomía en la toma de decisiones pueden fortalecer el compromiso organizacional. No obstante, en este caso,



la ausencia de incentivos tangibles limita el impacto de esta práctica.

- Comparación con otros estudios

Diferentes estudios han demostrado que la motivación laboral es clave en la eficiencia organizacional. Sánchez et al. (2023) encontraron que en instituciones donde se implementan programas de reconocimiento y crecimiento profesional, la productividad aumenta significativamente. En contraste, en la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación, la escasa implantación de estrategias estructuradas impide el desarrollo pleno de los empleados.

Por otro lado, Huaitalla (2024) enfatiza que la motivación no debe depender únicamente de factores económicos, sino también de aspectos como un ambiente laboral positivo, la confianza y el reconocimiento. En esta investigación, se evidenció que la empatía y la desconfianza entre compañeros afectan la colaboración y la satisfacción laboral, lo que refuerza la necesidad de estrategias integrales de motivación.

- Estrategias de motivación laboral basadas en el Modelo Canvas

De acuerdo con el análisis, se describe un modelo de estrategias de motivación laboral estructurado en base al Modelo de Canvas (Tabla 2.5), el cual permite visualizar los componentes clave para la implementación de políticas efectivas. Este modelo se basa en los hallazgos obtenidos y en buenas prácticas identificadas en la literatura.



Tabla 2.4. Modelo de Canvas-Estrategias de motivación laboral.

Criterios	Año 2023	Año 2024	Evolución / Impacto
Nivel de conocimiento del POA en el personal	30% del personal conoce los objetivos del POA.	29.2% tiene conocimiento completo, 33.3% básico.	No hubo una mejora significativa en la comprensión del POA. Se mantiene una brecha en la capacitación.
Estrategias de capacitación en gestión del conocimiento	No existen mecanismos formales de capacitación.	41.7% no ha recibido formación, pero considera que es útil.	Se reconoce la necesidad de capacitación, pero aún no se implementa formalmente.
Documentación y transferencia de conocimiento	El conocimiento se comparte de manera informal, sin registros sistemáticos.	No hay mecanismos formales de documentación y transferencia de conocimiento.	Se mantiene la ausencia de procesos sistematizados para retener conocimientos claves.
Cultura organizacional y desarrollo de habilidades	La cultura organizacional prioriza la ejecución inmediata de procesos ("justo a tiempo").	Se mantiene el enfoque reactivo y existen problemas de confianza y empatía entre el personal.	No hay un cambio significativo en la cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo.
Motivación laboral y rotación de personal	No existen estrategias de motivación laboral. Alta rotación de personal.	No se implementaron incentivos ni estrategias formales. El empoderamiento es la única medida aplicada.	La ausencia de incentivos sigue impactando la retención del personal, afectando la continuidad del POA.

Impacto de la gestión del conocimiento en el cumplimiento del POA	Se logra un cumplimiento del 100% del POA, pero sin una base sólida de conocimiento en el personal.	El 79.2% del personal considera que el conocimiento impacta el cumplimiento del POA, pero no se han implementado mejoras en la gestión del conocimiento.	El cumplimiento del POA se mantiene, pero sigue dependiendo de la experiencia práctica y no de un modelo estructurado de gestión del conocimiento.
Medición del nivel de conocimiento	No existen indicadores específicos para medir el nivel de conocimiento del personal.	No se implementaron métricas o indicadores formales.	La ausencia de medición impide evaluar la efectividad de la gestión del conocimiento.

Las evidencias obtenidas del análisis de entrevistas y encuestas revelan que, aunque la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación logra cumplir sus metas del POA, este desempeño depende en gran medida de la experiencia práctica del personal y del liderazgo puntual, más que del conocimiento formal institucional. Se observa una carencia de mecanismos sistemáticos de capacitación y transferencia de conocimiento, lo que genera brechas importantes para consolidar competencias y asegurar la continuidad del aprendizaje organizacional. La ausencia de indicadores formales también limita la evaluación objetiva de las capacidades del personal y dificulta la identificación de áreas de mejora.

La cultura organizacional se caracteriza por priorizar la ejecución inmediata de tareas, favoreciendo la eficiencia operativa, pero restringiendo la planificación, innovación y creatividad. Aunque se reconoce la importancia de la retroalimentación y del trabajo colaborativo, estos procesos se desarrollan de manera limitada, evidenciando la necesidad de fortalecer la cohesión y la confianza entre los servidores. Asimismo, la percepción del personal sobre la promoción de valores, la cultura

de aprendizaje y el desarrollo de habilidades indica que, si bien existen esfuerzos, su implementación no es homogénea ni sistemática, lo que puede afectar la consolidación de competencias clave.

En cuanto a la motivación laboral, se identifica un déficit en estrategias formales, incentivos y reconocimientos. Aunque algunos servidores reportan niveles altos de motivación, la falta de un marco estructurado limita la sostenibilidad del compromiso y la productividad. La motivación se percibe como un factor determinante para el cumplimiento de metas y la eficiencia organizacional, sugiriendo que la implementación de políticas de incentivos, programas de reconocimiento y mejora de las condiciones laborales podría potenciar significativamente el desempeño del personal.

Finalmente, la comparación entre los años 2023 y 2024 evidencia que no se han producido avances sustanciales en la gestión del conocimiento, la cultura organizacional ni la motivación laboral. El cumplimiento del POA se mantiene, pero continúa dependiendo de factores individuales y reactivos, lo que representa un riesgo para la continuidad, sostenibilidad y mejora continua de los procesos institucionales. Estos hallazgos indican la necesidad de implementar un modelo integral que articule capacitación formal, transferencia de conocimiento, fortalecimiento cultural y estrategias de motivación laboral para optimizar el desempeño institucional y garantizar la efectividad del POA.





El estudio se llevó a cabo en la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación, ubicada en la provincia del Guayas, Ecuador; donde se analizaron los niveles de conocimiento, cultura organizacional y motivación laboral del personal administrativo, así como su relación con el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Anual (POA). La investigación permitió identificar fortalezas y limitaciones en la gestión institucional, así como oportunidades de mejora que contribuyan a optimizar la eficiencia, productividad y desarrollo profesional de los servidores.

En primer lugar, los resultados evidencian una carencia significativa en el nivel de conocimiento del personal. A pesar de que la ejecución de las metas del POA alcanza niveles óptimos, se identificó que gran parte del personal posee un conocimiento formal limitado sobre los objetivos, estrategias y actividades planificadas. Esta situación se agrava por la ausencia de mecanismos sistemáticos de transferencia de conocimiento, lo que impide que la experiencia y las buenas prácticas sean compartidas entre los servidores entrantes y salientes.

Como consecuencia, la eficacia individual se ve afectada, y el desempeño general de la Dirección Distrital se encuentra condicionado por la dependencia de la experiencia práctica y del liderazgo puntual. La falta de indicadores claros para evaluar el conocimiento también dificulta la identificación de brechas y la planificación de capacitaciones estratégicas que fortalezcan las competencias institucionales.

En segundo lugar, la investigación subraya el impacto de la cultura organizacional en el desarrollo de competencias y habilidades del personal. La cultura observada en la Dirección Distrital se caracteriza por priorizar la ejecución inmediata de tareas (“justo a tiempo”), lo que favorece la eficiencia operativa, pero limita la planificación estratégica, la innovación y la

colaboración interdepartamental. La falta de un entorno que promueva el aprendizaje continuo y la cooperación ha generado barreras para consolidar competencias críticas y mejorar la gestión del conocimiento.

Adicionalmente, la alta rotación de personal dificulta la formación de un ambiente estable y cohesionado, impidiendo que los procesos de aprendizaje y transmisión de experiencias se consoliden. Esto evidencia la necesidad de fortalecer la cultura organizacional, fomentando valores como el compromiso, la confianza, la empatía y la colaboración, que son esenciales para incrementar la capacidad del personal de adaptarse a cambios y enfrentar desafíos institucionales.

En tercer lugar, se identificó que la motivación laboral constituye un factor determinante en la productividad y eficiencia de la Dirección Distrital. Los hallazgos muestran que las estrategias existentes son insuficientes y carecen de un enfoque estructurado que promueva un ambiente laboral positivo y estimulante.

La ausencia de incentivos adecuados, reconocimiento formal del desempeño y oportunidades de desarrollo profesional genera un bajo nivel de compromiso y afecta la continuidad de las tareas. La implementación de medidas orientadas al empoderamiento, el reconocimiento y la capacitación constante podría mejorar significativamente la motivación, generando un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la satisfacción laboral del personal.

En conjunto, los resultados de la investigación revelan que, aunque la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación logra cumplir con las metas del POA, este cumplimiento depende principalmente de la experiencia individual y del liderazgo puntual, lo que representa un riesgo para la sostenibilidad y continuidad de los procesos. Las limitaciones en el conocimiento formal, la



cultura organizacional reactiva y la escasa motivación laboral constituyen barreras estructurales que afectan la eficiencia institucional y la capacidad de adaptación ante nuevos desafíos.

Se concluye que es necesario implementar un modelo integral de gestión del conocimiento, acompañado de programas de capacitación formal, documentación sistemática, transferencia efectiva de experiencias y estrategias de motivación laboral.

Estas acciones deben estar alineadas con el fortalecimiento de la cultura organizacional, fomentando un entorno colaborativo y de aprendizaje continuo, donde los valores institucionales, la confianza y la comunicación sean promovidos de manera sistemática. La combinación de estas medidas permitirá no solo mantener el cumplimiento de las metas, sino también mejorar la productividad, la calidad de los procesos y el desarrollo profesional del personal, asegurando la eficacia y sostenibilidad de la institución a largo plazo.

Finalmente, la investigación evidencia que la inversión en conocimiento, cultura organizacional y motivación laboral no solo tiene un impacto directo en los resultados del POA, sino que también constituye un pilar para la consolidación de una institución pública más eficiente, comprometida y capaz de enfrentar desafíos futuros con resiliencia y capacidad de innovación.



- Ardila, R., Durán Padra, M. Y., Vides Martinez, K. Y., & Mejía Aguilar, G. (2024). Factors affecting labor productivity in the global construction industry: a critical review, classification and ranking. *Scientia Et Technica*, 29(01), 18–33. <https://doi.org/10.22517/23447214.25546>
- Ayón-Ponce, G., Merchán-Holguín, J., & Zambrano-Ortiz, M. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 1663-1678. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3132>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, J. D. (2020,). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bayser, S. E. (2022). Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería de una institución pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 10. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202212>
- Bonilla, D., Ríos, M., & Álvarez, J. (2018). Gestión del personal como efecto de las capacitaciones y su impacto en el cumplimiento del plan operativo anual institucional: Caso Universidad Técnica de Ambato. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 2, 37-45. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/65>
- Castro Mori, K. O., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107





- Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución Política de la República del Ecuador. Registro Oficial 449. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Ecuador. Asamblea Nacional. (2010), Ley Orgánica del Servicio Público. https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf
- Ecuador. Ministerio de Educación. (2012). Acuerdo Ministerial N.º 020-12. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/ACUERDO-020-122.pdf>
- Gairín, J., Suárez, C., & Díaz, A. (2020). *La nueva gestión del conocimiento*. Wolters Kluwer España, S.A.
- García Rodríguez, Z., Olivera Batista, D., & Díaz Jiménez, A. (2023). Auditorías del conocimiento: un reto para la gestión del conocimiento en las universidades. E-Ciencias De La Información, 13(1). <https://doi.org/10.15517/eci.v13i1.51952>
- Garzón, M., & Torres, N. (2020). La gestión del conocimiento y la rotación de personal. Visiones, 3, 61-71. <https://revistas.ucentral.edu.co/index.php/visiones/article/download/3073/3079/7115>
- Hernández Mendoza, J. M., & Hernández Mendoza, S. L. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. Boletín Científico De La Escuela Superior Atotonilco De Tula, 6(11), 66–67. <https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3704>
- Huaitalla, C. (2024). *La motivación laboral en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa dedicada a la construcción en Surco, año 2024* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].
- Interiano Osorio , D. A. (2023). La influencia de los instrumentos de planificación (PEI, POM y POA) de las instituciones de los gobiernos de Latinoamérica . Revista Científica Internacional, 6(1), 87–97. <https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.66>

Lizana, D. M., & Samamé, R. D. (2021). *Diseño de estrategias de motivación laboral para mejorar la productividad de los colaboradores de la empresa Caja Sullana SA, en el distrito de Olmos, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán].

Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

Méndez, J., Bolaños, C., & Méndez, M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño. *ERUDITUS*, 4(1), 59-74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>

Palacios-Alcívar, J., & Zambrano-Zambrano, E. (2020). Importancia de la gestión del conocimiento y su incidencia en la competitividad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Manabí. *Polo del Conocimiento*, 5(3), 326-353. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1337/html>

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Quiñónez, M., & Saltos, J. (2024). Cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de talento humano del GAD Jipijapa. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 232-231. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2687/2685>

Rodríguez Vásquez, J. M., Pérez Vásquez, M. E., Álvarez Ríos, L., & Palomino Alvarado, G. P. (2021). Gestión por competencias en las instituciones públicas. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(3), 2897. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.496

Rodríguez, A., Segura, X., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio de incrementar la productividad. *ESPACIOS*, 41(43), 53-68. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>



Sánchez Castro, A., Cabezas Ramírez, T. V., Huaranga Rivera, H. V., & Ninalaya Casallo, M. (2023). La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario. *Editorial CIDE*.

Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro: Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18), 53-78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>

Yagual del Pezo, I. C. (2018). *Productividad empresarial: Estrategias motivacionales para el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018* [Trabajo de titulación, Universidad Estatal Península de Santa Elena].

Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2023). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO*, 8(1), 29-41. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

Anexo 1. Entrevista realizada a Director Distrital de la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación.**Datos del entrevistado:**

Apellidos y Nombres:	
Cargo:	
Tiempo en el cargo:	
Instrucción formal:	
Edad:	

Datos de la Empresa:

Razón Social:	
Ruc:	
Dirección:	

Objetivo 1: Determinar el nivel de conocimiento de los servidores internos en el cumplimiento de las metas institucionales.

¿Cómo evalúa usted el nivel general de conocimiento de los servidores en relación con el cumplimiento del POA?

.....
.....

¿Qué mecanismos existen para capacitar a los empleados en temas clave del Plan Operativo Anual?

.....
.....

¿Qué acciones se están tomando para asegurar que el conocimiento adquirido por los servidores sea aprovechado?

.....
.....

¿Cómo se documenta y comparte el conocimiento dentro de la institución?

.....
.....

¿Cuáles son los principales retos que enfrentan los servidores para adquirir el conocimiento necesario?

.....
.....

¿Considera que hay una conexión directa entre el conocimiento del personal y el logro de metas?

.....
.....

¿Existen indicadores para medir el nivel de conocimiento del personal?

.....
.....

¿Qué recursos adicionales serán necesarios para fortalecer el conocimiento del equipo?

.....
.....

Objetivo 2: Identificar la cultura organizacional en el desarrollo de las competencias y habilidades del personal administrativo.

¿Cómo describiría la cultura organizacional en la institución?

.....
.....

¿Qué políticas están en marcha para promover una cultura de aprendizaje?

.....
.....

¿Qué iniciativas existen para fomentar la colaboración entre los servidores?

.....

.....

¿Cómo influye la cultura organizacional en el desarrollo de competencias del personal?

.....

.....

¿Qué retos enfrenta la institución al intentar fortalecer la cultura organizacional?

.....

.....

¿De qué manera se motiva al personal a participar en actividades de aprendizaje?

.....

.....

¿Qué estrategias se utilizan para retener al talento y evitar la rotación de personal?

.....

.....

¿Cómo se mide el impacto de la cultura organizacional en los resultados del POA?

.....

.....

Objetivo 3: Establecer estrategias de motivación laboral que permitan optimizar el desempeño de los procesos.

¿Qué estrategias actuales de motivación laboral existen en la institución?

.....

.....

¿Cómo se evalúa el nivel de motivación entre los empleados?

.....

.....

¿Qué tipo de incentivos se ofrecen para mejorar el desempeño?

.....
.....

¿Cómo se manejan las quejas relacionadas con la motivación laboral?

.....
.....

¿Qué factores consideran clave para aumentar la motivación en el personal administrativo?

.....
.....

¿Cómo impacta la motivación laboral en los resultados del POA?

.....
.....

¿Qué acciones se están tomando para mejorar las condiciones de trabajo?

.....
.....

¿Cómo se garantiza la sostenibilidad de las estrategias de motivación a largo plazo?

.....
.....

Anexo 2. Encuesta dirigida al personal administrativo de la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación.

Datos del encuestado:

Cargo:..... Tiempo en el cargo:.....

Sexo: Femenino () Masculino ()

Edad: 20 a 30 años () 31 a 40 años () 41 a 50 años () mas de 50 años ()

Nivel de formación académica: Tercer nivel () Cuarto nivel ()

Instrucciones: Indique sus niveles de acuerdo con cada afirmación según las siguiente escala:

- (5) Sí, completamente
- (4) Sí, pero de manera básica.
- (3) Depende de la situación.
- (2) No, pero considero que sería útil.
- (1) No, y no considero que sea necesario.

Objetivo 1: Determinar el nivel de conocimiento de los servidores internos en el cumplimiento de las metas institucionales.

	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Indicador: Nivel de conocimiento sobre los objetivos del Plan Operativo Anual. ¿Conoce usted los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual?					
2	Indicador: Participación en capacitaciones sobre la gestión del conocimiento. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre la gestión del conocimiento en su institución?					
3	Indicador: Porcentaje de empleados que comprenden su contribución a las metas del POA. ¿Sabe cómo su rol contribuye al cumplimiento de las metas?					
4	Indicador: Nivel de accesibilidad a documentos y recursos institucionales. ¿Tiene acceso a los documentos y recursos necesarios para desempeñar su función?					

5	Indicador: Grado de satisfacción con la comunicación institucional. ¿Considera que existe suficiente comunicación sobre las metas institucionales?					
6	Indicador: Participación en sesiones de transferencia de conocimientos. ¿Ha participado en sesiones de transferencia de conocimientos con otros colegas?					
7	Indicador: Frecuencia de evaluación del conocimiento del personal. ¿Se le ha evaluado sobre su nivel de conocimiento relacionado con sus funciones?					
8	Indicador: Percepción del impacto del conocimiento en las metas institucionales. ¿Cree que el nivel de conocimiento de los empleados impacta directamente en las metas de la institución?					

Objetivo 2: Identificar la cultura organizacional en el desarrollo de las competencias y habilidades del personal administrativo.

	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Indicador: Percepción de la cultura organizacional como promotora de habilidades. ¿Considera que la cultura organizacional actual fomenta el desarrollo de habilidades?					
2	Indicador: Retroalimentación sobre el desempeño laboral. ¿Ha recibido retroalimentación sobre su desempeño laboral?					
3	Indicador: Promoción de valores organizacionales. ¿Se promueven valores como la colaboración y el aprendizaje en su área de trabajo?					
4	Indicador: Impacto del ambiente laboral en el crecimiento profesional. ¿Cree que el ambiente laboral favorece su crecimiento profesional?					
5	Indicador: Existencia de programas de desarrollo de competencias. ¿Existen programas para mejorar las competencias administrativas del personal?					
6	Indicador: Percepción de las políticas institucionales en la cultura organizacional. ¿Considera que las políticas de la institución fortalecen la cultura organizacional?					

7	Indicador: Valoración del conocimiento y experiencia del personal. ¿Se valora y reconoce el conocimiento y experiencia del personal?					
8	Indicador: Impacto de los cambios organizacionales en el desarrollo de habilidades. ¿Cree que los cambios organizacionales afectan el desarrollo de sus habilidades?					

Objetivo 3: Establecer estrategias de motivación laboral que permitan optimizar el desempeño de los procesos gobernantes, adjetivos y sustantivos.

	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Indicador: Nivel de motivación para alcanzar los objetivos laborales. ¿Se siente motivado para alcanzar los objetivos laborales?					
2	Indicador: Existencia de incentivos laborales. ¿Existen incentivos laborales en su institución?					
3	Indicador: Percepción de las condiciones laborales. ¿Cree que las condiciones laborales actuales son adecuadas?					
4	Indicador: Reconocimiento del desempeño. ¿Ha recibido reconocimientos por su desempeño?					
5	Indicador: Valoración institucional del esfuerzo del personal. ¿Considera que su institución valora su esfuerzo y dedicación?					
6	Indicador: Acceso a herramientas y recursos laborales. ¿Cuenta con herramientas y recursos para realizar su trabajo de manera efectiva?					
7	Indicador: Fomento del trabajo en equipo. ¿Se fomenta el trabajo en equipo en su área?					
8	Indicador: Impacto de la motivación laboral en la productividad. ¿Cree que mejorar la motivación laboral impactaría la productividad?					



Rosa Vanessa Moreira Segovia

Destacada profesional ecuatoriana con una sólida formación académica y una trayectoria consolidada en el ámbito de la gestión pública y administrativa. Es Ingeniera en Gestión Empresarial y posee una Maestría en Gestión Pública, títulos obtenidos en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, lo que le ha permitido desempeñarse con eficiencia y liderazgo en el sector público. Desde septiembre de 2015, ejerce como Analista Distrital de Talento Humano en la Dirección Distrital 09D15 Empalme Educación, donde ha contribuido significativamente al fortalecimiento de los procesos de administración del talento humano. Su compromiso y capacidad de gestión la llevaron a asumir el encargo como Directora Distrital, demostrando habilidades estratégicas en la conducción institucional. Entre junio de 2020 y octubre de 2022, cumplió el encargo de Jefa de Talento Humano, liderando iniciativas orientadas a la optimización de recursos humanos, el desarrollo profesional del personal y la implementación de políticas públicas en el ámbito educativo. Su perfil profesional se caracteriza por una combinación de conocimientos técnicos, experiencia operativa y vocación de servicio, consolidándose como un referente en la gestión distrital del talento humano en el sistema educativo ecuatoriano.



Nuvia Aurora Zambrano Barros

Académica y profesional ecuatoriana con una destacada trayectoria en educación superior, ciencias empresariales y gestión del conocimiento. Cuenta con una sólida formación académica que incluye un Máster en Docencia y Currículo por la Universidad Técnica de Babahoyo (Ecuador), un Magíster en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Rey Juan Carlos (España) y una Licenciatura en Ciencias de la Educación. Su experiencia docente se ha desarrollado principalmente en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y en la Universidad Técnica de Babahoyo, instituciones en las que ha contribuido a la formación de profesionales en distintas áreas del saber. Actualmente se desempeña como Coordinadora de Maestría en la Facultad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, liderando procesos académicos y de gestión en programas de cuarto nivel. Es autora y coautora de diversos artículos publicados en revistas indexadas y de libros especializados, lo que refleja una producción científica constante y orientada a la generación de conocimiento con impacto en la comunidad académica. Su perfil se complementa con una amplia participación en programas de formación y capacitación en liderazgo educativo, inteligencia artificial, gestión curricular y metodologías de investigación, evidenciando un compromiso permanente con la innovación, la actualización profesional y la excelencia académica.

El libro *Cultura, conocimiento y acción: hacia una gestión educativa eficiente*, propone una reflexión profunda sobre cómo la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y la motivación se convierten en pilares estratégicos para mejorar la eficiencia y la calidad en las instituciones educativas. La obra parte de un análisis aplicado en la Dirección Distrital 09D15 Empalme-Educación, ubicada en la provincia del Guayas, Ecuador, donde se evidencia que la limitada transferencia de saberes y la escasa valorización del conocimiento interno obstaculizan la ejecución efectiva del Plan Operativo Anual, afectando la productividad institucional y la calidad de los servicios educativos. El texto articula tres dimensiones esenciales: la cultura, como conjunto de valores y prácticas que sostienen la dinámica organizacional; el conocimiento, entendido como recurso estratégico que debe ser compartido y aplicado; y la acción, que traduce esos saberes y valores en resultados concretos. A través de un enfoque integral, la obra muestra cómo la gestión del conocimiento puede transformar la educación, generando organizaciones resilientes, innovadoras y capaces de responder a los desafíos contemporáneos. Más allá de un estudio contextual, esta publicación ofrece un marco teórico y metodológico replicable, fomentando el debate académico y práctico sobre la eficiencia institucional y la mejora continua. Es un llamado a líderes, docentes y gestores a convertir el conocimiento en cultura viva y acción colectiva, demostrando que una gestión educativa eficiente puede ser motor de progreso, justicia y equidad, impactando positivamente en la vida de las comunidades y en la construcción de sociedades más sostenibles y conscientes de su desarrollo educativo en Ecuador y América Latina y el Caribe.



SOPHIA
EDITIONS

ISBN: 978-1-968794-16-3

