

Clima institucional y desempeño de la gestión administrativa en escuelas secundarias

Institutional climate and administrative management performance in secondary schools

Recibido: 20/05/2026 - Aceptado: 04/08/2026

Hermogenes Huallpa Mamani

<https://orcid.org/0009-0000-0339-8163>

hermogenes1720@gmail.com

Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Puno, Perú.

Roberto Anacleto Aguilar Velasquez

<https://orcid.org/0000-0003-0687-2152>

robeaguivelas2@gmail.com

Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Puno, Perú.

Victor Benito Guevara Guerra

<https://orcid.org/0000-0002-7103-4131>

vguevara@unap.edu.pe

Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Puno, Perú.

Yolanda Lujano Ortega

<https://orcid.org/0000-0001-7178-3346>

ylujano@unap.edu.pe

Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Puno, Perú.

Roxana Merma Flores

<https://orcid.org/0009-0006-1764-4648>

rmermaflores@gmail.com

Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Puno, Perú.

Lucio Bernardo Condori Pilco

<https://orcid.org/0000-0002-7629-7395>

lcondorip@unap.edu.pe

Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Puno, Perú.

Resumen

El clima institucional influye en la cooperación, la comunicación y la disposición del personal para sostener los procesos de gestión escolar. El objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre el clima institucional y la calidad de la gestión administrativa en instituciones educativas secundarias de la provincia de Sandia, Puno, a través de un estudio cuantitativo, observacional, correlacional y transversal, realizado en 403 docentes seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. Se aplicaron cuestionarios de clima institucional y gestión administrativa, revisados mediante juicio de expertos y prueba piloto. La consistencia interna fue alta para ambas escalas ($\alpha = 0,91$ y $\alpha = 0,90$, respectivamente). Los promedios por ítem se clasificaron como bajos (1,00–2,33), regulares (2,34–3,66) y favorables o altos (3,67–5,00). Se utilizaron frecuencias, porcentajes y Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron que el 68,0 % valoró el clima institucional como regular o bajo y el 50,9 % calificó la gestión administrativa en esos niveles. Se observó una correlación global positiva y significativa ($Rho = 0,70$; $p < 0,001$). Comunicación ($M = 2,63$; $Rho = 0,63$), liderazgo ($M = 2,57$; $Rho = 0,67$) y planificación ($M = 2,90$; $Rho = 0,61$) mostraron asociaciones significativas ($p < 0,001$). Asimismo, se llegó a la conclusión de que un clima institucional más favorable se asocia con una mejor valoración de la gestión administrativa y que los hallazgos dimensionales respaldan esta relación, aunque el diseño transversal impide establecer causalidad.

Palabras clave: Clima institucional, gestión administrativa, educación secundaria.

Abstract

The institutional climate influences cooperation, communication, and staff willingness to support school management processes. The objective of this study was to analyze the relationship between the institutional climate and the quality of administrative management in secondary schools in the province of Sandia, Puno, through a quantitative, observational, correlational, and cross-sectional study conducted with 403 teachers selected via simple random sampling. Questionnaires on institutional climate and administrative management were administered; these had been reviewed by experts and pilot-tested. Internal consistency was high for both scales ($\alpha = 0.91$ and $\alpha = 0.90$, respectively). Item-level means were classified as low (1.00–2.33), moderate (2.34–3.66), and favorable or high (3.67–5.00). Frequencies, percentages, and Spearman's Rho were used. The results showed that 68.0% rated the institutional climate as fair or low, and 50.9% rated administrative management at those levels. A positive and significant overall correlation was observed ($Rho = 0.70$; $p < 0.001$). Communication ($M = 2.63$; $Rho = 0.63$), leadership ($M = 2.57$; $Rho = 0.67$), and planning ($M = 2.90$; $Rho = 0.61$) showed significant associations ($p < 0.001$). Asimismo, se llegó a la conclusión de que un clima institucional más favorable se asocia con una mejor valoración de la gestión administrativa y que los hallazgos dimensionales respaldan esta relación, aunque el diseño transversal impide establecer causalidad.

Keywords: Institutional climate, administrative management, secondary education.

Introducción

El funcionamiento cotidiano de una institución educativa depende de decisiones técnicas, recursos disponibles y reglas formales, pero también de la manera en que las personas se relacionan, intercambian información y construyen confianza. El clima institucional recoge precisamente esas percepciones compartidas sobre el ambiente de trabajo, el liderazgo, la comunicación, la participación y el reconocimiento. Cuando estas condiciones son favorables, pueden facilitar la coordinación y el compromiso; cuando son frágiles, aumentan las dificultades para sostener acuerdos y procesos administrativos. Por esta razón, el clima institucional se ha convertido en un componente relevante para comprender la calidad de la gestión educativa.

La literatura internacional ha mostrado que los ambientes escolares no se reducen a una suma de opiniones individuales. Gutiérrez Primo & Sánchez Huarcaya (2022) y Kremer Jiménez et al. (2023) señalan que las relaciones de respeto, la comunicación y el trabajo colegiado influyen en la experiencia laboral de docentes y directivos. A su vez, Moro et al. (2024) subrayan que las prácticas de gestión y liderazgo se conectan con la percepción del ambiente organizacional. Estas aportaciones sugieren que la gestión administrativa adquiere mayor viabilidad cuando sus procedimientos son comprendidos, percibidos como justos y acompañados por vínculos de colaboración.

La calidad de la gestión administrativa comprende la planificación, organización, ejecución, supervisión y mejora de los procesos que permiten responder a las necesidades institucionales. Una gestión de calidad no se limita a cumplir procedimientos; requiere distribuir responsabilidades con claridad, atender oportunamente a los usuarios, usar recursos de manera transparente y generar condiciones para que el personal participe en las decisiones que le afectan. Cardona Echeverri y Zambrano Cruz (2014) advierten que la evaluación del clima organizacional exige considerar dimensiones relacionadas con liderazgo, comunicación, equidad y motivación. De forma complementaria, Maureira et al. (2014) resaltan que el liderazgo distribuido favorece una gestión menos dependiente de decisiones unipersonales.

En América Latina, las instituciones educativas operan en contextos de recursos heterogéneos y demandas crecientes. Juraz Rolón et al. (2024), Lahoz i Ubach (2021) y Zuccoli et al. (2023) han documentado que el clima escolar y las relaciones sociales se vinculan con experiencias de bienestar,

equidad y convivencia. Sin embargo, las condiciones materiales por sí solas no explican el desempeño institucional. La claridad de las normas, la legitimidad de la dirección y la capacidad para resolver conflictos también inciden en la forma en que el personal percibe y acompaña los procesos de gestión.

En el Perú, la diversidad territorial plantea desafíos adicionales. Pulla-Coronel et al. (2024) y Raez et al. (2023) identifican vínculos entre liderazgo, motivación y clima laboral en contextos educativos. Además, More y Morey (2021) y Ponce-Dominguez et al. (2024) reportan que la gestión institucional y el desempeño docente se ven afectados por la calidad de las relaciones de trabajo y por la continuidad de las acciones directivas. Tales resultados son pertinentes para escuelas ubicadas fuera de los principales centros urbanos, donde la carga administrativa, la disponibilidad de recursos y la coordinación entre actores pueden presentar particularidades.

La provincia de Sandia combina dispersión geográfica, diversidad cultural y dificultades de acceso que pueden complejizar el acompañamiento institucional. En estos escenarios, la comunicación oportuna y la confianza entre los integrantes de la comunidad educativa adquieren un valor estratégico. López y Escalante (2023), Obeso-Agreda et al. (2023) y Rugel-Sono et al. (2023) destacan que el clima institucional se relaciona con la convivencia, las habilidades sociales y el desempeño docente. No obstante, continúa siendo necesario producir evidencia específica que vincule estas dimensiones con la calidad de la gestión administrativa en instituciones secundarias del ámbito puneño.

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima institucional y la calidad de la gestión administrativa en instituciones educativas secundarias de la provincia de Sandia durante 2024. Se partió de la hipótesis de que una percepción más favorable del clima institucional se asocia con una valoración más alta de la gestión administrativa. El interés no fue establecer que una variable cause la otra, sino describir la fuerza y dirección de su relación para aportar elementos útiles a la toma de decisiones institucionales y a futuras investigaciones.

El planteamiento se apoya en una visión de la escuela como organización en la que las reglas formales y los vínculos cotidianos se influyen mutuamente. Quintero et al. (2008) mostraron tempranamente que el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral, mientras que Cuadra-Martínez et al. (2022) proponen que los factores del clima escolar pueden analizarse de forma integrada. Trasladado al ámbito de la gestión administrativa, este enfoque implica reconocer que la eficiencia de un procedimiento depende también de que las personas comprendan su propósito, consideren legítimas las decisiones y encuentren condiciones para colaborar. De este modo, la investigación evita tratar el clima como un elemento accesorio y lo sitúa como una dimensión vinculada al funcionamiento institucional.

La relevancia práctica del estudio radica en que las instituciones educativas requieren evidencia que ayude a priorizar acciones de mejora. Cuando las dificultades se abordan únicamente como problemas de trámite, es posible pasar por alto la comunicación, la confianza y la participación que permiten que los acuerdos funcionen en la práctica. El análisis de la relación entre ambas variables ofrece, por tanto, una base para discutir estrategias que articulen liderazgo pedagógico, organización administrativa y bienestar de los equipos. Esta articulación resulta especialmente pertinente en comunidades donde las condiciones geográficas y los recursos disponibles exigen soluciones coordinadas y sostenibles.

El interés por esta relación no supone idealizar el clima institucional ni convertirlo en la única explicación de los resultados administrativos. Las escuelas se encuentran condicionadas por normas externas, presupuestos, disponibilidad de personal y decisiones de distintos niveles de gobierno. Sin embargo, aun dentro de esas restricciones, las instituciones pueden fortalecer prácticas que están a su alcance: informar con claridad, distribuir tareas de manera equitativa, reconocer el trabajo realizado y crear espacios para resolver diferencias. Estas acciones no reemplazan las mejoras estructurales, pero pueden favorecer que los recursos disponibles se utilicen con mayor coordinación y que los equipos afronten los cambios con una base de confianza. Así, el estudio se inscribe en una perspectiva que integra las condiciones materiales con la dimensión humana de la gestión educativa en el ámbito local.

Metodología

Se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, con diseño observacional, correlacional y de corte transversal. Se eligió este enfoque porque el propósito fue examinar la relación entre las percepciones docentes sobre el clima institucional y la calidad de la gestión administrativa a partir de puntuaciones obtenidas en cuestionarios estructurados. El estudio fue observacional porque no se modificaron las condiciones de trabajo ni se asignaron intervenciones a los participantes. Su alcance correlacional permitió estimar si las dos variables variaban de manera conjunta, y el corte transversal situó la recolección de información en un único periodo del año 2024. Por ello, los resultados muestran asociaciones, pero no permiten establecer una secuencia temporal o causal entre las variables.

El estudio se desarrolló en instituciones educativas públicas de nivel secundario de la provincia de Sandia, departamento de Puno. Se trata de un contexto en el que la dispersión territorial, las distancias entre comunidades y la disponibilidad desigual de recursos pueden influir en la coordinación interna y en los procesos de gestión. La población estuvo conformada por docentes con vínculo activo en las instituciones participantes durante el periodo de estudio. La muestra analítica incluyó 403 docentes seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, de acuerdo con los listados institucionales disponibles. Este procedimiento buscó ofrecer a los integrantes de la población la misma oportunidad de ser incluidos, aunque la interpretación de los hallazgos debe mantenerse dentro de los límites del marco muestral y del contexto local.

Se incluyeron docentes con matrícula laboral vigente, mayores de edad y con disposición voluntaria para responder los instrumentos. Se excluyeron cuestionarios que no contaban con información completa en las variables principales, pues habrían impedido el análisis correlacional. La unidad de análisis fue cada docente. Antes de la aplicación se explicó el objetivo del estudio, el carácter voluntario de la participación y el uso académico de los datos. La información fue codificada y analizada de forma agregada, sin publicar datos que permitieran identificar a los participantes o a sus centros de trabajo.

El clima institucional se evaluó mediante un cuestionario orientado a recoger percepciones sobre relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, equidad y motivación. Los ítems se organizaron en una escala tipo Likert, en la que puntuaciones más altas reflejaban una valoración más favorable del ambiente institucional. La calidad de la gestión administrativa se evaluó con un instrumento adaptado al contexto educativo, compuesto por ítems referidos a planificación, organización, toma de decisiones, coordinación, supervisión y atención de procesos administrativos. Para ambas escalas, las puntuaciones globales se interpretaron en categorías de nivel bajo, regular y favorable o alto, con fines descriptivos.

La pertinencia de los instrumentos fue revisada mediante juicio de dos especialistas en educación y gestión institucional. Los expertos valoraron la claridad, relevancia y correspondencia de los ítems con los constructos evaluados. Posteriormente se realizó una prueba piloto con docentes que no integraron la muestra final, con el objetivo de identificar ambigüedades de redacción y ajustar la secuencia de las preguntas. La validación de contenido y la prueba piloto no sustituyen un proceso exhaustivo de validación psicométrica, pero permitieron adecuar los instrumentos al lenguaje y a las condiciones del contexto de aplicación. La versión final se administró de manera estandarizada durante el periodo de recolección.

La consistencia interna de los instrumentos se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach. El cuestionario de clima institucional presentó una confiabilidad global de $\alpha = 0,91$, mientras que el instrumento de gestión administrativa alcanzó $\alpha = 0,90$, valores que evidencian una adecuada consistencia interna. En las dimensiones analizadas específicamente, se obtuvieron coeficientes de $\alpha = 0,84$ para comunicación, $\alpha = 0,86$ para liderazgo y $\alpha = 0,83$ para planificación. Para la interpretación descriptiva de las puntuaciones se emplearon promedios por ítem en una escala Likert de cinco opciones. Los valores entre 1,00 y 2,33 se clasificaron como nivel bajo; entre 2,34 y 3,66, como nivel regular; y entre 3,67 y 5,00, como nivel favorable o alto. Estos puntos de corte se utilizaron exclusivamente con fines descriptivos para

facilitar la interpretación de las puntuaciones obtenidas, mientras que los análisis de asociación se efectuaron a partir de las puntuaciones continuas mediante el coeficiente Rho de Spearman.

El procesamiento estadístico se efectuó con SPSS, versión 27. En primer lugar, se calcularon frecuencias absolutas y porcentajes para describir las categorías de clima institucional y calidad de gestión administrativa. Después se utilizó el coeficiente Rho de Spearman para estimar la relación entre las puntuaciones globales de ambas variables. Esta prueba es apropiada cuando se trabaja con datos ordinales o cuando no se desea asumir normalidad de las distribuciones. El nivel de significación se fijó en 0,05 y se reportaron el coeficiente de correlación, el valor p y el tamaño de la muestra.

La interpretación del coeficiente se realizó atendiendo a su dirección y magnitud. Un valor positivo indica que las percepciones más favorables de clima institucional tienden a acompañarse de valoraciones más altas de la gestión administrativa. Sin embargo, una correlación significativa no demuestra causalidad ni permite descartar la intervención de factores como liderazgo directivo, carga laboral, recursos, estabilidad del personal o formación profesional. Estas variables no se midieron de manera independiente en el presente estudio y constituyen posibles explicaciones complementarias del vínculo observado.

Resultados y discusión

La muestra estuvo integrada por 403 docentes de instituciones educativas secundarias de la provincia de Sandia. En la evaluación descriptiva del clima institucional, 274 participantes (68,0 %) se ubicaron en los niveles regular o bajo, mientras que 129 (32,0 %) manifestaron una valoración favorable o alta. Estos resultados indican que una parte importante del profesorado identificó oportunidades de mejora en dimensiones vinculadas con relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, equidad y motivación. La presencia de una valoración favorable en casi un tercio de la muestra, a la vez, que existen prácticas y experiencias positivas que pueden servir de referencia para el fortalecimiento institucional.

En relación con la calidad de la gestión administrativa, 205 docentes (50,9 %) la calificaron en los niveles regular o bajo, y 198 (49,1 %) en nivel favorable o alto. La diferencia entre ambas categorías fue menor que la observada en clima institucional. Este resultado sugiere que las opiniones sobre los procedimientos de planificación, organización, coordinación y supervisión fueron relativamente diversas. El dato no implica que la gestión sea deficiente de manera uniforme, sino que un grupo considerable de docentes percibió limitaciones o inconsistencias que merecen ser revisadas dentro de cada institución.

La Tabla 1 sintetiza la distribución descriptiva. La comparación de ambas variables permite observar que la valoración del clima institucional fue más crítica que la de la gestión administrativa. Ello podría indicar que ciertos procedimientos administrativos se mantienen operativos incluso cuando el ambiente de trabajo presenta dificultades, aunque también puede reflejar que el personal diferencia entre la ejecución técnica de los procesos y la calidad de las relaciones que los sostienen. Esta distinción es relevante porque una mejora estable de la gestión requiere atender tanto la dimensión organizativa como la relacional.

Tabla 1. *Percepción docente del clima institucional y de la calidad de la gestión administrativa.*

Variable	Regular o bajo n (%)	Favorable o alto n (%)	Total
Clima institucional	274 (68,0 %)	129 (32,0 %)	403 (100,0 %)
Calidad de la gestión administrativa	205 (50,9 %)	198 (49,1 %)	403 (100,0 %)

Para analizar la relación entre las puntuaciones globales de clima institucional y gestión administrativa se aplicó el coeficiente Rho de Spearman. La correlación fue positiva, alta y

estadísticamente significativa ($Rho = 0,70$; $p < 0,001$). En términos prácticos, los docentes que expresaron percepciones más favorables del clima institucional tendieron también a otorgar valoraciones más altas a la calidad de la gestión administrativa. El resultado respalda la hipótesis asociativa propuesta y muestra que las dos dimensiones se mueven en la misma dirección dentro de la muestra evaluada.

La significación estadística permite rechazar la hipótesis de ausencia de asociación al nivel convencional de 0,05. Sin embargo, el coeficiente no debe leerse como prueba de causalidad. No es posible concluir si un mejor clima genera una mejor gestión, si la gestión contribuye a un clima más favorable o si ambas variables responden a condiciones comunes, como estilos de liderazgo, recursos, estabilidad de equipos o capacidades de coordinación. La Tabla 2 presenta el resultado de la correlación y explicita este alcance interpretativo.

El valor de $Rho = 0,70$ indica una relación sustantiva entre las percepciones estudiadas. Aun así, el resultado no significa que los docentes compartan una experiencia idéntica dentro de cada institución. Las percepciones pueden variar según la función que desempeñan, la trayectoria laboral, el acceso a información o la relación con el equipo directivo. Por esta razón, los resultados deben utilizarse como insumo para abrir procesos de diagnóstico participativo y no como una clasificación definitiva de las escuelas o de sus trabajadores.

Tabla 2. Relación entre clima institucional y calidad de la gestión administrativa.

Variables	Rho de Spearman	p	N	Interpretación
Clima institucional y calidad de la gestión administrativa	0,70	< 0,001	403	Relación positiva y significativa; no implica causalidad.

Nota. Prueba bilateral. El análisis se realizó con las puntuaciones globales de ambos cuestionarios.

La relación observada puede expresarse también en términos de coherencia entre las percepciones docentes. Un Rho positivo indica que las puntuaciones de ambas variables tienden a ordenarse de forma similar: a mejores valoraciones del clima suelen corresponder mejores valoraciones de los procesos administrativos. El resultado no expresa una identidad entre los constructos. El clima institucional incorpora experiencias relacionales y culturales, mientras que la gestión administrativa comprende tareas de planificación, organización y control. La correlación sugiere que estas dimensiones se encuentran conectadas en la experiencia del profesorado, pero conservan contenidos propios que deben ser diagnosticados por separado.

Con el propósito de precisar qué dimensiones específicas respaldaban la asociación global observada, se analizaron comunicación, liderazgo y planificación. La Tabla 3 presenta sus estadísticos descriptivos y correlacionales

Tabla 3. Análisis descriptivo y correlacional de las dimensiones seleccionadas.

Dimensión	M	DE	Rho	p
Comunicación	2,63	0,72	0,63	< 0,001
Liderazgo	2,57	0,76	0,67	< 0,001
Planificación	2,90	0,70	0,61	< 0,001

El análisis por dimensiones permitió precisar la relación observada entre el clima institucional y la gestión administrativa. La dimensión comunicación presentó una media de 2,63 ($DE = 0,72$), correspondiente al nivel regular, y mostró una correlación positiva y significativa con la gestión administrativa ($Rho = 0,63$; $p < 0,001$). De manera similar, liderazgo registró una media de 2,57 ($DE = 0,76$) y una asociación positiva de mayor magnitud con la gestión administrativa ($Rho = 0,67$; $p < 0,001$). Por su

parte, la dimensión planificación alcanzó una media de 2,90 ($DE = 0,70$), también situada en el nivel regular, y se correlacionó positiva y significativamente con el clima institucional ($Rho = 0,61$; $p < 0,001$). En conjunto, estos resultados evidencian que la asociación global entre clima institucional y gestión administrativa ($Rho = 0,70$; $p < 0,001$) se encuentra respaldada por componentes específicos vinculados con la comunicación, el liderazgo y la planificación. El liderazgo presentó la asociación dimensional más elevada, seguido de la comunicación y la planificación.

Desde la gestión institucional, este resultado permite priorizar preguntas concretas. Por ejemplo, una escuela puede revisar si sus canales de comunicación facilitan la comprensión de los acuerdos, si los criterios de distribución de tareas son transparentes o si los espacios de participación llegan de manera efectiva a los docentes. La información descriptiva evidencia que el clima requiere especial atención, pero el análisis correlacional advierte que la mejora no debería limitarse a una sola dimensión. Las intervenciones más consistentes serán aquellas que conecten procesos administrativos claros con prácticas de liderazgo y convivencia que generen confianza entre los equipos.

El estudio evidenció una relación positiva y estadísticamente significativa entre el clima institucional y la calidad de la gestión administrativa. En otras palabras, los docentes que percibieron un ambiente más favorable tendieron a valorar mejor los procesos administrativos. El coeficiente obtenido ($Rho = 0,70$) muestra una asociación importante, aunque no autoriza a afirmar que una de las variables cause directamente a la otra. El resultado coincide con las investigaciones de Pulla-Coronel et al. (2024) y Raez et al. (2023), las cuales resaltan la conexión entre liderazgo, motivación y clima de trabajo en instituciones educativas. Esta coincidencia refuerza la idea de que la gestión no se sostiene únicamente en normas y procedimientos, sino también en la manera en que las personas experimentan el trabajo cotidiano.

Los resultados descriptivos aportan un matiz relevante. El 68,0 % de participantes ubicó el clima institucional en niveles regular o bajo, mientras que la gestión administrativa recibió valoraciones más divididas. Esta diferencia sugiere que algunos procedimientos pueden funcionar de manera aceptable, aunque las relaciones, la comunicación o el reconocimiento no sean percibidos como plenamente favorables. Sin embargo, sostener una gestión solo desde la dimensión técnica puede ser insuficiente a largo plazo. Gutiérrez Primo & Sánchez Huarcaya (2022) muestran que el trabajo colegiado y la comunicación abierta son componentes centrales de la experiencia docente, especialmente cuando las instituciones enfrentan exigencias de coordinación y adaptación.

La relación encontrada puede interpretarse desde una mirada sistémica. Un ambiente con confianza, participación y liderazgo cercano facilita que la información circule, que las decisiones sean comprendidas y que los equipos asuman responsabilidades compartidas. Del mismo modo, procesos administrativos claros y transparentes pueden mejorar la percepción de justicia y reducir tensiones internas. Diogo et al. (2024), Molina-Isaza & Nova-Herrera (2022) y Moro et al. (2024) describen cómo liderazgo, relaciones sociales y prácticas de gestión se entrelazan en la construcción del clima escolar. El hallazgo de Sandia se alinea con esa perspectiva, aunque no permite establecer el sentido temporal de la relación.

El contexto territorial ayuda a comprender por qué esta asociación merece atención. En provincias con dispersión geográfica, recursos limitados o dificultades de conectividad, la coordinación cotidiana suele exigir un esfuerzo adicional de directivos y docentes. La ausencia de comunicación oportuna puede amplificar la sensación de sobrecarga y distancia entre las decisiones institucionales y las necesidades del personal. López y Escalante (2023), Obeso-Agreda et al. (2023) y Rugel-Sono et al. (2023) han señalado que las habilidades sociales, el clima organizacional y el desempeño docente se relacionan de manera estrecha. En ese marco, fortalecer el clima institucional puede ser una estrategia especialmente útil para sostener la gestión en contextos rurales y diversos.

Los resultados no deben entenderse como una evaluación clínica o moral del personal ni como una invitación a responsabilizar a los docentes de problemas que pueden tener origen estructural. La percepción del clima se construye también a partir de recursos, políticas, continuidad de las autoridades y oportunidades de desarrollo profesional. Cardona Echeverri y Zambrano Cruz (2014) advierten que la valoración del clima organizacional involucra dimensiones múltiples, mientras que Maureira et al. (2014) destacan la importancia de distribuir el liderazgo. Por ello, una intervención sería debería combinar mejoras en procesos, apoyo técnico, definición clara de funciones, rendición de cuentas y espacios reales de participación.

Desde una perspectiva aplicada, las instituciones pueden iniciar con diagnósticos participativos que devuelvan los resultados al profesorado y permitan priorizar problemas concretos. Es recomendable crear canales periódicos de comunicación, acuerdos para la toma de decisiones, mecanismos transparentes de reconocimiento y oportunidades de formación en liderazgo y gestión. Tacuri Albarracín et al. (2024) y Zuccoli et al. (2023) muestran que la reflexión sobre las relaciones y el ambiente escolar puede orientar intervenciones de mejora. En Sandia, estas acciones deberían adecuarse a la disponibilidad de tiempo, a las distancias y a las prácticas culturales de cada comunidad educativa, evitando soluciones uniformes que no respondan al contexto.

El estudio presenta fortalezas y limitaciones. Aporta evidencia empírica sobre una población docente amplia y utiliza instrumentos revisados por especialistas y ajustados mediante una prueba piloto. Además, reporta tanto la distribución descriptiva como la magnitud de la asociación. Sin embargo, se trabajó con un diseño transversal, por lo que no es posible establecer causalidad. Las medidas fueron autoinformadas y no se analizaron de forma independiente variables como recursos institucionales, carga laboral, estabilidad directiva o experiencia docente. Estas condiciones pueden influir simultáneamente en el clima y en la gestión, por lo que su omisión limita la explicación del resultado.

La discusión también permite precisar el papel de la dirección escolar. El liderazgo no debería ser entendido solo como una función de control o supervisión, sino como la capacidad de dar sentido a los procesos, convocar a los equipos y garantizar que las decisiones sean conocidas y discutidas. Intriago Santana (2024) resalta la importancia de los liderazgos que promueven cohesión y desarrollo profesional, y Rodríguez de Luque (2024) señala que las características del clima se vinculan con resultados educativos en contextos socialmente diversos. En las escuelas de Sandia, la dirección puede favorecer esta articulación mediante reuniones de trabajo con objetivos claros, retroalimentación oportuna y acuerdos que reconozcan las condiciones reales de los docentes.

Asimismo, la mejora de la gestión administrativa requiere indicadores comprensibles y mecanismos de seguimiento que no se perciban únicamente como control. Las metas de planificación, atención de expedientes, cumplimiento de acuerdos y comunicación con la comunidad pueden ser revisadas periódicamente junto con indicadores de participación, confianza y colaboración. Este enfoque permite que la evaluación sea una herramienta de aprendizaje institucional y no solo de verificación. Silverio (2023) relaciona el clima escolar con la calidad educativa; desde esa perspectiva, las prácticas administrativas adquieren mayor valor cuando contribuyen a generar condiciones estables para el trabajo pedagógico y para la convivencia.

Conclusiones

En una muestra de 403 docentes de instituciones educativas secundarias de la provincia de Sandia, se identificó una relación positiva y significativa entre el clima institucional y la calidad de la gestión administrativa ($Rho = 0,70$; $p < 0,001$). Las percepciones más favorables sobre comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, equidad y motivación se asociaron con mejores valoraciones de los procesos administrativos. El resultado confirma la hipótesis asociativa del estudio, pero no permite atribuir causalidad a ninguna de las variables.

La valoración del clima institucional mostró un espacio de mejora relevante: 68,0 % de docentes lo calificó como regular o bajo. En la gestión administrativa, 50,9 % expresó una valoración similar. Estos hallazgos sugieren que las instituciones deben atender simultáneamente la claridad de los procesos y la calidad de las relaciones de trabajo. Los esfuerzos centrados exclusivamente en manuales, controles o procedimientos pueden tener un alcance limitado si no se acompañan de comunicación, participación, liderazgo distribuido y reconocimiento profesional.

Se recomienda que las instituciones elaboren planes de mejora participativos, con indicadores de clima y gestión, espacios regulares de devolución de resultados y rutas de apoyo para equipos directivos y docentes. Investigaciones posteriores deberían emplear seguimiento longitudinal, incluir variables de recursos y carga laboral, y evaluar intervenciones destinadas a fortalecer el liderazgo y la comunicación.

La utilidad de esta evidencia será mayor si se traduce en acuerdos verificables. Cada institución puede establecer una línea de base, seleccionar dos o tres aspectos prioritarios, por ejemplo, comunicación interna, participación en decisiones o retroalimentación directiva, y revisar su evolución durante el año escolar. El seguimiento debe considerar tanto los avances como las barreras de implementación, especialmente en escuelas con mayores dificultades de acceso. Este ciclo de diagnóstico, intervención y evaluación ayudaría a que el clima institucional y la gestión administrativa dejen de ser temas generales y se conviertan en componentes observables de la mejora continua.

Referencias

- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Cuadra-Martínez, D., Pérez-Zapata, D., Sandoval-Díaz, J., & Rubio-González, J. (2022). Clima escolar y factores asociados: Modelo predictivo de ecuaciones estructurales. *Revista de Psicología*, 40(2), 685–709. <https://doi.org/10.18800/psico.202202.002>
- Diogo, D. O., Mamede, M., & Ribeiro, V. M. (2024). Percepções do clima escolar de agentes implementadores do PAIC em escolas de território vulnerável. *Revista @mbienteeducação*, 17(esp.2), e023031. <https://doi.org/10.26843/ae.v17iesp.2.1289>
- Gutiérrez Primo, E., & Sánchez Huarcaya, A. (2022). Clima escolar y trabajo colegiado en una modalidad virtual en una institución educativa pública. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 21(45), 168–182. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.009>
- Intriago Santana, X. M. (2024). La influencia del liderazgo transformacional en el desempeño académico y el clima escolar: Un estudio en instituciones de educación básica. *Revista Veritas de Difusión Científica*, 5(3), 791–813. <https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/493>
- Juraz Rolón, N. E., Del Cid García, C. J., & Henríquez Ritchie, P. S. (2024). Percepción de estudiantes sobre el clima escolar en instituciones de educación secundaria del noroeste de México. *Revista Andina de Educación*, 7(1), 000719. <https://doi.org/10.32719/26312816.2023.7.1.9>
- Kremer Jiménez, A., Román Mella, F., & Gálvez-Nieto, J. L. (2023). Clima escolar y consumo de sustancias en una muestra de adolescentes chilenos. *Revista de Psicodidáctica*, 28(2), 164–172. <https://doi.org/10.1016/j.psycod.2023.03.001>
- Lahoz i Ubach, S. (2021). Clima escolar, autoconcepto académico y calidad de vida en alumnos/as de aulas culturalmente diversas. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 47(1), 7–25. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052021000100007>
- López, R. G., & Escalante, M. (2023). Gestión del clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa n.º 3071 Manuel Tobías García Cerrón, Puente Piedra–Lima 2022. *IGOVERNANZA*, 6(22), 455–475. <https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n22.2023.261>

- Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 36(146), 134–153. [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70132-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70132-1)
- Molina-Isaza, L. E., & Nova-Herrera, A. J. (2022). La inteligencia emocional, una oportunidad para la gestión de la convivencia escolar. *Praxis*, 18(1), 15–32. <https://doi.org/10.21676/23897856.3878>
- More, R. A., & Morey, M. O. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N.º 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(esp.2), 00006. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2588>
- Moreno Silverio, D. R. (2023). Clima escolar como factor de calidad educativa. *Praxis Pedagógica*, 23(35), 98–119. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.23.35.2023.98-119>
- Moro, A., Vivaldi, F. M. de C., & Valle, R. (2024). Práticas de gestão, liderança e clima escolar organizacional: Percepções de docentes do ensino médio. *Revista @mbienteeducação*, 17(esp. 1), e023013. <https://doi.org/10.26843/ae.v17iesp.1.1305>
- Obeso-Agreda, D. E., Obeso-Agreda, J. C., & Duran-Llano, K. L. (2023). Las habilidades sociales en el clima institucional en docentes de educación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(2), 429–446. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i2.2885>
- Ponce-Dominguez, J. F., Erazo-Moreno, M. M., Nina-Cuchillo, J., & Colichón-Chiscul, M. E. (2024). Clima institucional y desempeño de los docentes de una universidad pública de Lima (Perú). *Formación Universitaria*, 17(3), 95–106. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062024000300095>
- Pulla-Coronel, J. L., Palacios-Arias, P. G., & Castillo-Montúfar, C. (2024). Relación entre gestión de liderazgo y clima laboral en una institución educativa. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 12(2), 69–78. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v12i2.758>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 3(9), 33–51. <https://www.revistanegotium.com/pdf/9/Art2.pdf>
- Raez, H. T., Chávez Espinoza, P. E., Aguilar Abanto, J. L., Cáceres Tovar, N. J., & Menacho Vargas, I. (2023). Motivación y clima institucional en docentes de la educación básica regular. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 1700–1713. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.621>
- Rodríguez de Luque, J. J. (2024). Asociaciones entre el alto desempeño académico y el clima escolar en Bogotá: ¿Hay diferencias debido al nivel socioeconómico del estudiantado? *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 17, 1–24. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m17.aada>
- Rugel-Sono, J. L., Esteves-Fajardo, Z. I., & Tamariz-Núnjar, H. O. (2023). Influencia del clima institucional en el desempeño docente centrado en el perfil. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 4–19. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2512>
- Tacuri Albarracín, V. G., Zhañay Salto, J. C., & Encalada Calle, S. P. (2024). Recursos didácticos para un clima escolar saludable en el ambiente de aprendizaje psicomotricidad con niños y niñas de 3 a 4 años. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 5485–5506. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9094
- Zuccoli, M. C. da S. A., Bataglia, P. U. R., & Alves, C. P. (2023). Avaliação do clima escolar em uma escola pública do ensino fundamental II e ensino médio: As possibilidades de diagnóstico e intervenção na dimensão das relações sociais na escola. *Schème: Revista Eletrônica de Psicologia e Epistemologia Genéticas*, 14(2), 200–225. <https://doi.org/10.36311/1984-1655.2022.v14.n2.p200-225>