

GESTIÓN EDUCATIVA INTEGRAL:

*MEJORANDO EL AMBIENTE LABORAL Y EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL DOCENTE*

**Belmar Sinarahua Pérez
Nancy Rocío Vidal De Portella
Edwin Huarancca Rojas
Miriam Vilma Vallejo Martínez**



GESTIÓN EDUCATIVA INTEGRAL:

*MEJORANDO EL AMBIENTE LABORAL Y EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL DOCENTE*

**Belmar Sinarahua Pérez
Nancy Rocío Vidal De Portella
Edwin Huarancca Rojas
Miriam Vilma Vallejo Martínez**



Editor Chefe

Ivanio Folmer

Bibliotecária

Eliane de Freitas Leite

Revisora Técnica

Gabriella Eldereti Machado

Diagramação

Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa

www.canva.com

Revisão

Organizadores e Autores(as)

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI

Prof. Dr. Astor João Schönnell Júnior - IFFAR

Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR

Profa. Dra. Andréia Bulaty -UNESPAR

Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM

Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC

Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS

Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS

Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID

Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE

Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA

Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL

Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio -UFRGS

Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP

Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN

Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA

Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN

Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE

Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT

Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB

Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL

Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch -UFSM

Profa. Dra Liziany Müller Medeiros - UFSM

Profa. Dra Marcela Mary José - UFRB

Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM

Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS

Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO

Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA

Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB

Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC

Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNILUS

Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS

Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ

Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM

Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB

Prof. Dr Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Gestión educativa integral [livro eletrônico] :
mejorando el ambiente laboral y el desempeño
del personal docente / Belmar Sinarahua
Pérez... [et al.]. -- Santa Maria, RS :
Arco Editores, 2024.
PDF

Outros autores: Nancy Rocío Vidal de Portella,
Edwin Huarancca Rojas, Miriam Vilma Vallejo Martínez.
Bibliografia.
ISBN 978-65-5417-331-5

1. Educação 2. Educação - Qualidade 3. Educação
integral 4. Gestão educacional 5. Pedagogia I.
Sinarahua Pérez, Belmar. II. Vidal de Portella, Nancy
Rocío. III. Huarancca Rojas, Edwin. IV. Vallejo
Martínez, Miriam Vilma.

24-221678

CDD-371.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão educacional : Escolas : Administração : Educação 371.2

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



10.48209/978-65-5417-331-5

Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em
atividades de ciência e tecnologia.

O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo antes
de ser publicado.



CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
GESTIÓN EDUCATIVA.....	13
1.1. Definición de la gestión educativa.....	14
1.2. Gestión educativa: componentes.....	15
1.2.1. Gestión institucional.....	16
1.2.2. Gestión administrativa.....	17
1.2.3. Gestión pedagógica.....	19
1.3. Fases de la gestión educativa.....	20
1.4. Instrumentos de la gestión educativa.....	22
1.4.1. Plan anual de trabajo.....	22
1.4.2. Proyecto curricular institucional.....	23
1.4.3. Proyecto educativo institucional.....	25
1.5. Estrategias para la mejora de la gestión educativa.....	26
CAPÍTULO II.....	28
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
2.1. ¿Qué es el clima organizacional?.....	29
2.2. Dimensiones del clima organizacional.....	30
2.2.1. Cultura organizacional.....	31
2.2.2. Diseño organizacional.....	33
2.2.3. Potencial humano.....	34
2.3. Ventajas de un buen clima organizacional.....	36
2.4. Indicadores del clima organizacional.....	39

2.5. Evaluación del clima organizacional.....	43
CAPÍTULO III.....	47
DESEMPEÑO DOCENTE.....	47
3.1. Desempeño docente: concepto.....	48
3.2. Factores del desempeño docente.....	49
3.3. Teorías del desempeño docente.....	51
3.4. Desempeño docente: dimensiones.....	54
3.5. Evaluación de desempeño docente.....	57
3.6 La gestión educativa en el desempeño docente.....	60
CAPÍTULO IV.....	64
GESTIÓN EDUCATIVA INTEGRAL: MEJORANDO EL AMBIENTE LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE.....	64
4.1. Metodología.....	66
4.1.1. Fuentes de información.....	66
4.1.2. Estrategia de búsqueda.....	66
4.1.3. Criterios de inclusión y exclusión.....	67
4.2. Resultados.....	69
4.2.1. La evolución del campo en números.....	71
4.2.2. La gestión educativa.....	75
4.2.3. La GE y el ambiente laboral.....	76
4.2.4. La GE y el desempeño docente.....	77
4.3. Conclusiones.....	78
CAPÍTULO V.....	80
CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA: REFLEXIONES FINALES.....	80
5.1. Influencia del clima organizacional en el desempeño docente.....	81
5.2. Clima organizacional y su relación con la gestión educativa.....	84
5.3. Importancia del desempeño docente en la mejora de la calidad educativa.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
SOBRE LOS AUTORES.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Motores de búsqueda y palabras clave utilizadas en la descarga de artículos de revistas.....	67
Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión para la escogencia de los artículos.....	67
Tabla 3. <i>Síntesis de algunos artículos revisados</i>	69
Tabla 4. Síntesis de las variables estudiadas en los artículos revisados.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de flujo Prisma.....	68
Figura 2. Producción científica por año.....	72
Figura 3. Bases de datos más utilizadas para publicar.....	73

RESUMEN

La gestión educativa resulta fundamental para ejecutar acciones apropiadas y consolidar un verdadero proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, cuando es aplicada correctamente, las instituciones, a través de su personal, pueden diseñar estrategias educativas para conseguir una verdadera calidad educativa, la cual sea más humana, participativa e institucional. El objetivo planteado en esta investigación ha sido analizar la influencia que tiene la gestión educativa integral en la mejora del ambiente laboral y en el desempeño del personal docente. Para alcanzar dicho propósito, se realizó una revisión sistemática de la literatura, cuyo proceso de búsqueda estuvo apoyado en la metodología Prisma. En dicho proceso las bases de datos utilizadas fueron Web of Science (WoS), Scopus, Dialnet y SciELO. Se tomaron en cuenta publicaciones realizadas entre 2014 y 2024, documentos en inglés, español o portugués; además, no fueron tomados en cuenta *papers* resultado de congresos, tesis ni capítulos de libros, entre otros. Los resultados evidenciaron que la mayor producción científica referida a la gestión educativa como forma de mejorar el ambiente laboral y el desempeño docente se ubicó entre 2019 y 2023. Asimismo, se establecieron dos ejes temáticos que guiaron la revisión realizada, a saber: la gestión educativa para mejorar el ambiente laboral y la influencia de la gestión educativa en el desempeño docente. Se llegó a la conclusión de que una efectiva gestión educativa resulta esencial para mejorar el ambiente laboral y el desempeño del personal docente, así como para lograr una verdadera calidad educativa.

Palabras clave: gestión educativa, ambiente laboral, desempeño docente, calidad educativa, docente, estudiantes.

ABSTRACT

Educational management is essential to execute the most appropriate actions and consolidate a true teaching-learning process. Furthermore, when it is applied correctly by institutions through their personnel, it is possible to design educational strategies to achieve true educational quality, which is more human, participatory and institutional. The objective set in this research was to analyze the influence that comprehensive educational management has on improving the work environment and the performance of teaching staff. To achieve this purpose, a systematic review of the literature will be carried out, the search process of which was supported by the PRISMA methodology. In this process, the databases used will be: Web of Science (WoS), Scopus, Dialnet and SciELO, publications made between 2014 and 2024, documents in English, Spanish or Portuguese, papers resulting from conferences, theses or book chapters among others. The results showed that the greatest scientific production referring to educational management as a way to improve the work environment and teaching performance was located between 2019 and 2023. Likewise, two thematic axes were established that guided the review carried out, namely: educational management to improve the work environment and influence of educational management on teaching performance. It was concluded that effective educational management is essential to improve the work environment and the performance of teaching staff; as well as to achieve true educational quality.

Keywords: educational management, work environment, teaching performance, educational quality, teacher, students.

INTRODUCCIÓN

Un enfoque fundamental para mejorar el entorno laboral y el desempeño del personal docente en las instituciones educativas es la gestión educativa integral. Este método ayuda a los educadores a sentirse bien física, emocional y profesionalmente en el lugar de trabajo. El compromiso y la motivación del personal docente se fortalecen al implementar prácticas de gestión que priorizan la formación continua, el reconocimiento del trabajo bien hecho y el apoyo en el desarrollo personal y profesional. A su vez, esto no solo mejora el ambiente laboral, sino que también optimiza la enseñanza.

El primer capítulo presenta la definición de la gestión educativa, y comprende la importancia de la gestión institucional, administrativa y pedagógica para garantizar el desarrollo académico. Asimismo, se incluyen pasos desde la planificación estratégica hasta la evaluación continua, considerando el plan anual de trabajo, el proyecto curricular institucional y el proyecto educativo institucional, que son esenciales para guiar y alinear las acciones educativas.

En el segundo capítulo se explora el clima organizacional y sus dimensiones: cultura organizacional, el diseño organizacional y el potencial humano. Un buen clima organizacional no solo mejora la moral y el compromiso del personal, sino que también optimiza la eficiencia organizativa y promueve la innovación. Además, la evaluación del clima organizacional se basa en indicadores objetivos y subjetivos que permiten identificar áreas de mejora y fortalecer dentro de la organización educativa.

El tercer capítulo aborda la conceptualización, los factores influyentes y las teorías que sustentan el desempeño docente. La evaluación del desempeño de los maestros se ejecuta a través de herramientas tanto objetivas como subjetivas. El cuarto capítulo analiza la gestión educativa integral como un enfoque

estratégico para mejorar el ambiente laboral y el desempeño del personal docente.

Finalmente, el quinto capítulo ofrece reflexiones finales sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño docente, la relación entre clima organizacional y gestión educativa, y la importancia del desempeño docente en la mejora continua de la calidad educativa. Su propósito fue analizar la influencia que tiene la gestión educativa integral en la mejora del ambiente laboral y en el desempeño del personal docente.

CAPÍTULO I

GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa es la agrupación de acciones teórico-prácticas que se integran horizontal y verticalmente en el sistema educativo, y que tienen como objetivo cumplir con los mandatos sociales y mejorar la calidad educativa mediante la planificación, organización, gestión y evaluación de los procesos educativos. Este concepto se compone de tres componentes fundamentales: la gestión institucional, que establece las directrices generales y precisa la equivalencia y la tarea de la institución educativa; la gestión administrativa, que se encarga de organizar y coordinar los recursos humanos, financieros e infraestructurales para que la institución funcione eficazmente; y la gestión pedagógica, que se orienta en la planificación, ejecución y evaluación de los procesos formativos para asegurar una calidad educativa (Tirado & Heredia, 2022).

Según Peralta *et al.* (2023), la planificación, que establece los objetivos, las estrategias y las acciones a ejecutar; la organización, que establece la estructura y los roles dentro del centro educativo; la dirección, que dirige y motiva a la comunidad educativa hacia el alcance de los objetivos; y la evaluación, que observa y evalúa los resultados para ayudar a tomar decisiones acertadas.

Conforme con el Ministerio de Educación [Minedu] (2020), el Plan Anual de Trabajo (PAT), que especifica las acciones a seguir durante el año escolar; el Proyecto Curricular Institucional (PCI), que adapta el currículo nacional a las necesidades locales; y el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que define la identidad, misión, visión y estrategias a largo plazo de la institución educativa,

son algunos de los instrumentos utilizados para gestionar efectivamente los procesos educativos.

A su vez, Pita (2021) indica que se logran mejoras en la gestión educativa mediante el fortalecimiento del liderazgo, el diseño de un bien común, la planificación estratégica participativa, la implementación de un currículo de alta calidad, la evaluación continua, la promoción de la participación comunitaria, el fomento del trabajo en equipo, la continuidad formativa de dicho personal y la integración de tecnologías educativas. Estas tácticas no solo tienen como objetivo optimizar los procesos educativos, sino que también fomentan el progreso integral del estudiantado y fortalecen el impacto positivo que los centros educativos tienen en la sociedad.

1.1. Definición de la gestión educativa

Tirado & Heredia (2022) señalan que la agrupación de procesos teórico-prácticos asociados en el sistema educativo se conoce como gestión educativa. Estos procesos tienen como objetivo cumplir con los mandatos sociales y mejorar la calidad educativa mediante la planificación, organización, dirección y evaluación de los procesos educativos. En otras palabras, la gestión educativa se direcciona en la gestión adecuada de los recursos y procesos de las instituciones educativas, asegurando el logro de los propósitos de aprendizaje del estudiantado y promoviendo un entorno educativo eficiente y de calidad superior.

La gestión educativa es esencial para mejorar la educación; en ese aspecto, la gestión eficaz permite que los recursos se utilicen de manera estratégica y eficiente. Esto incluye la implementación de programas de capacitación y progreso profesional para el personal docente, con el propósito de mejorar sus habilidades y competencias pedagógicas. Además, una buena gestión crea un entorno de aprendizaje que fomenta el adelanto personal y académico del estudiantado. Estos esfuerzos en conjunto mejoran los estándares educativos y preparan mejor al alumnado para los obstáculos esperados (Briceño *et al.*, 2020).

Para Peralta *et al.* (2023), la gestión educativa también es trascendente para iniciar la equidad educativa y fortalecer la autonomía de los estudiantes. Una educación inclusiva y justa se promueve al promover que el estudiantado tenga camino a oportunidades de aprendizaje de alta calidad. Asimismo, se fortalece la autonomía escolar al dar a las instituciones educativas la capacidad de tomar decisiones propias y adaptarse a las necesidades específicas de su contexto. Esto fomenta la innovación y la mejora continua y permite una respuesta más adecuada a las particularidades locales. Cabe señalar que la educación de alta calidad es un pilar fundamental para el progreso y bienestar de una sociedad, por lo que una gestión educativa sólida promueve con significancia el progreso socioeconómico de una nación.

Por último, la gestión educativa es un instrumento relevante para certificar el éxito y la calidad del sistema educativo. Las oportunidades de aprendizaje, el avance de la equidad y el fortalecimiento de la autonomía de las instituciones educativas se pueden optimizar mediante la administración eficaz y estratégica de los recursos y procesos. La gestión educativa impacta en el desarrollo académico y personal de los estudiantes, así como en el progreso social y económico de una nación. Por lo tanto, es esencial que las políticas educativas y los esfuerzos institucionales se enfoquen en una gestión sólida y efectiva que permita la innovación y el compromiso para abordar los desafíos actuales y futuros del ámbito educativo.

1.2. Gestión educativa: componentes

Para autores como Meza *et al.* (2020), la gestión educativa es un proceso complejo y diverso que incluye muchos aspectos interconectados, cada uno de los cuales es esencial para el éxito del proyecto educativo. Estos pilares esenciales incluyen la gestión institucional, que se enfoca en la organización y liderazgo de las instituciones educativas; la gestión administrativa, que abarca la gestión eficiente de recursos humanos, financieros y materiales; y la gestión

pedagógica, que se enfoca en el diseño, implementación y evaluación de estrategias educativas efectivas. Al trabajar juntos, estos componentes crean un entorno favorable para el aprendizaje, garantizan la calidad educativa y fomentan el desarrollo integral de los estudiantes. Esto permite a las instituciones educativas alcanzar sus objetivos y satisfacer las demandas sociales y educativas.

1.2.1. Gestión institucional

Para Quispe *et al.* (2023), el elemento estratégico que define la identidad, misión, visión y objetivos de la institución educativa es la gestión institucional, que actúa como el timón que dirige su rumbo. Este componente crucial se encarga de establecer los estándares generales que guiarán el funcionamiento de la institución, asegurando que todas las acciones y decisiones estén alineadas con sus valores y objetivos a largo plazo. La gestión institucional puede adaptar y orientar sus políticas y prácticas para responder eficazmente a las necesidades y desafíos específicos de su entorno al considerar el contexto social, cultural y educativo de la institución. Como resultado, se crea un marco coherente y coherente que fomenta el desarrollo integral de los estudiantes y la excelencia educativa.

La creación del PEI, el liderazgo y la dirección, la gestión de la convivencia escolar y las relaciones con la comunidad son los principales objetivos de la gestión institucional. El PEI es un documento fundamental que representa la identidad, filosofía, objetivos y estrategias de la institución educativa y sirve como guía para todas las acciones y decisiones que se toman. Este documento establece una visión clara y compartida que alinea los esfuerzos de todos en la comunidad educativa hacia metas compartidas. El equipo directivo es responsable de motivar, coordinar y evaluar el desempeño de los diferentes actores involucrados en el proceso educativo para garantizar el cumplimiento de los propósitos planificados en el PEI. Por lo tanto, su liderazgo y dirección son esenciales en este proceso (Mejía, 2021).

Apaza & Rivera (2022) sostienen que la gestión de la convivencia escolar es parte de la gestión institucional, ya que es fundamental para crear un entorno escolar armonioso, seguro e inclusivo. Esta función fomenta valores como el respeto, la tolerancia y la colaboración entre estudiantes, profesores y personal administrativo. Además, una parte crucial de la gestión institucional es la creación de relaciones con la comunidad porque establecen conexiones con los miembros de la comunidad educativa en general, como padres de familia, exestudiantes, entidades locales y organizaciones sociales. El apoyo y el compromiso hacia la institución se fortalecen con estas relaciones, que crean una red de colaboración que beneficia tanto a los estudiantes como a la comunidad en su conjunto.

En síntesis, la gestión institucional es el elemento clave que apoya y dirige a las instituciones educativas hacia el logro de sus objetivos y la consecución de su misión y visión. La gestión institucional garantiza un entorno educativo coherente, inclusivo y propicio para el aprendizaje al crear y aplicar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), ejercer un liderazgo efectivo, gestionar la convivencia escolar y establecer relaciones sólidas con la comunidad. Este enfoque holístico y estratégico no solo mejora la calidad educativa, sino que también fortalece la colaboración y el compromiso de todos los involucrados, lo que favorece al crecimiento integral del estudiantado y al progreso de la sociedad.

1.2.2. Gestión administrativa

Según Meza *et al.* (2020), la gestión administrativa es fundamental para el funcionamiento de una institución educativa, ya que se encarga de organizar, coordinar y ejecutar los procesos operativos que aseguran la operación diaria de la institución. La infraestructura está respaldada por este pilar fundamental, que administra de manera efectiva los potenciales humanos y mercantiles precisos para el mejor impulso de las actividades educacionales. Una admi-

nistración eficaz garantiza que las instalaciones estén en buenas condiciones, que el personal tenga los capitales y materiales necesarios y que los fondos sean administrados de manera transparente y efectiva. En esencia, la gestión administrativa permite que una institución educativa se concentre en su misión principal: la educación y formación integral de sus estudiantes.

A su vez, Mejía (2021) sostiene que para garantizar que las instituciones educativas funcionen correctamente, la gestión administrativa en el ámbito educativo cumple con una serie de responsabilidades importantes. La gestión de recursos humanos, que implica el reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación del personal docente y administrativo, es una de las principales. Este proceso es esencial para asegurarse de que la institución tenga un equipo motivado, competente y capaz de brindar una educación de alta calidad. Además, la administración financiera es otra tarea crucial porque implica la planificación, control y ejecución del presupuesto escolar, asegurando que los fondos se utilicen de manera eficiente y transparente. Una gestión financiera efectiva ayuda a maximizar el uso de los fondos disponibles y garantiza que cada inversión contribuya al mejoramiento de la calidad educativa.

La gestión de la infraestructura y los recursos materiales es otra función crucial de la gestión administrativa. Esto incluye la adquisición, mantenimiento y renovación de los espacios físicos, el mobiliario y el equipamiento necesarios para la realización de actividades educativas. Un entorno de aprendizaje bien mantenido y equipado es esencial para crear un entorno de aprendizaje seguro y acogedor para los estudiantes. Además, la gestión de la documentación y el archivo es crucial para la organización, conservación y custodia segura y eficiente de los registros y documentos escolares. Esta función ayuda a la transparencia y la continuidad operativa de la institución asegurando que la información relevante esté disponible cuando se necesite y que se cumplan las normativas legales y administrativas (Apaza & Rivera, 2022).

En suma, la gestión administrativa es la base sobre la que se construye el progreso efectivo y eficiente del centro educativo. La gestión de recursos hu-

manos, la gestión financiera, el mantenimiento de la infraestructura y el manejo adecuado de la documentación garantizan que la institución funcione de manera fluida y ordenada. Esta sólida base administrativa permite que los estudiantes y los educadores se concentren en el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que mejora la calidad educativa y contribuye al desarrollo integral de la comunidad educativa. Los altos estándares de excelencia y rendimiento que se esperan de cualquier institución educativa comprometida con la formación de sus alumnos no pueden ser alcanzados sin una gestión administrativa eficiente.

1.2.3. Gestión pedagógica

Para Tenorio & Pérez (2023), el centro del proceso educativo es la gestión pedagógica, que se concentra en la planificación, organización, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Este elemento crucial no solo garantiza que la educación sea de alta calidad, sino que también fomenta el desarrollo integral de los estudiantes. La gestión pedagógica facilita un ambiente de aprendizaje dinámico y participativo al establecer metodologías efectivas, adaptadas al contexto educativo y a las necesidades individuales de los estudiantes. Además, fomenta la innovación y la adaptación continua en las prácticas educativas, asegurando que los estudiantes adquieran no solo conocimientos, sino también habilidades críticas y competencias necesarias para su desarrollo personal y profesional.

Autores como Asanza (2020) señalan que la gestión pedagógica es fundamental para garantizar un proceso educativo eficiente y adaptado a las necesidades de los estudiantes. En primer lugar, la creación del Proyecto Curricular Institucional (PCI) es fundamental para establecer los planes de estudio, las metodologías de enseñanza, las estrategias de evaluación y los recursos educativos que guiarán el aprendizaje en la institución. Este documento no solo establece la estructura educativa, sino que también da los pasos necesarios para mantener el currículo coherente y relevante a lo largo del tiempo.

Asimismo, la gestión pedagógica se ocupa del seguimiento y evaluación continua del plan de estudios y la evaluación de su aplicación y eficacia. Este método facilita la identificación de áreas de mejora y la implementación de cambios necesarios para maximizar el aprendizaje de los estudiantes. También la formación y el desarrollo profesional de los docentes son tareas cruciales para mantener al personal educativo actualizado. Los programas de capacitación y desarrollo profesional aseguran que los docentes estén preparados para enfrentar los desafíos educativos actuales. Por último, la atención a la diversidad ocupa un lugar importante en la gestión pedagógica al implementar estrategias inclusivas que atiendan las necesidades educativas especiales de los estudiantes y promueven un ambiente educativo justo y enriquecedor para todos (Quispe *et al.*, 2023).

En pocas palabras, la gestión pedagógica es el pilar fundamental del proceso educativo al garantizar la planificación, organización, ejecución y evaluación de las actividades educativas. Cada función juega un papel importante en garantizar una educación de alta calidad y adaptada a las necesidades de los estudiantes, desde la creación del Proyecto Curricular Institucional hasta el seguimiento del currículo, la capacitación docente y la atención a la diversidad. La gestión pedagógica no solo facilita el desarrollo académico, sino que también suscita el crecimiento integral y la preparación del estudiantado para los obstáculos del mundo actual.

1.3. Fases de la gestión educativa

La gestión educativa se compone de varias etapas fundamentales para garantizar el funcionamiento y el logro de los objetivos educativos. En primer lugar, la etapa de planificación es crucial porque establece los objetivos, metas y estrategias que guiarán el rumbo de la institución educativa. En este punto, se establecen las acciones específicas que se deben tomar para lograr estos objetivos, tomando en cuenta tanto las necesidades educativas de los estudiantes como las circunstancias del entorno (Ruiz *et al.*, 2020).

Según Astonitas *et al.* (2024), la estructura interna de la institución educativa está centrada en la fase de organización. Esto implica darle a todos los involucrados, desde el personal docente y administrativo hasta los estudiantes y los padres de familia, roles y responsabilidades. Todos los miembros de la comunidad educativa pueden trabajar juntos si hay una organización eficaz. Asimismo, el liderazgo y la gestión del cambio en una institución educativa requieren la fase de dirección. Los líderes educativos no solo dirigen las tareas diarias, sino que también inspiran, guían y apoyan al personal docente y administrativo para que logre los objetivos educativos. Un buen liderazgo fomenta un entorno de aprendizaje positivo y colaborativo, lo que favorece el crecimiento académico y personal de los estudiantes.

Finalmente, Acosta & Barrios (2023) puntualizan que la fase de evaluación completa el ciclo de gestión educativa observando y evaluando continuamente los resultados del proceso educativo. La recopilación y el análisis de datos ayudan a tomar decisiones inteligentes para mejorar las prácticas educativas; asimismo, la evaluación constante no solo garantiza que el aprendizaje y la enseñanza sean de alta calidad, sino que también brinda oportunidades para adaptar las estrategias y políticas educativas a las necesidades cambiantes de los estudiantes y al entorno educativo.

En conclusión, el ciclo completo de planificación, organización, dirección y evaluación garantiza una gestión educativa eficaz. Estas etapas colaboran para garantizar que los objetivos educativos sean claros y alcanzables y promover un ambiente educativo dinámico. La gestión educativa no solo busca mejorar los resultados académicos, sino también preparar a los jóvenes con habilidades y una base educativa sólida para enfrentar los desafíos del futuro.

1.4. Instrumentos de la gestión educativa

Las herramientas de gestión educativa son esenciales para la planificación, organización, ejecución y evaluación de los procesos educativos en las organizaciones. Se desempeñan como guías estratégicas que orientan hacia la consecución de los objetivos educativos, lo que permite optimizar los recursos, mejorar las habilidades de los maestros y crear un entorno de aprendizaje que fomente el desarrollo integral de los estudiantes. Estos instrumentos incluyen el Proyecto Curricular Institucional (PCI), que establece los planes de estudio y metodologías de la institución, el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que refleja la identidad, misión, visión y objetivos de la institución. Cada uno de estos recursos juega un papel crucial en la dirección estratégica de la gestión educativa, asegurando un enfoque coordinado y coherente para la mejora continua del proceso educativo (Trinidad, 2021).

1.4.1. Plan anual de trabajo

Dentro de la gestión educativa, el Plan Anual de Trabajo (PAT) es fundamental porque sirve como guía para todas las actividades y decisiones que se toman durante el año escolar. Este recurso detalla de manera específica las acciones y estrategias diseñadas para cumplir con los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), asegurando que cada actividad contribuya de manera coherente al logro de los objetivos educativos más amplios. Además de ser una herramienta organizacional, el PAT facilita la planificación anticipada y la evaluación periódica de los progresos, lo que promueve un ambiente escolar enfocado en la mejora continua y el éxito educativo (Huanca-Arohuanca & Geldrech, 2020).

Según Cárdenas-Tapia *et al.* (2022), también el PAT funciona bien como herramienta de gestión educativa porque tiene algunas cosas importantes. En primer lugar, se destaca su especificidad porque define clara y detalladamente

las actividades, acciones y estrategias que se llevarán a cabo durante el año escolar. Esta claridad ayuda a alinear todos los esfuerzos hacia los objetivos educativos establecidos, asegurando que cada paso contribuya significativamente al éxito general del proyecto educativo.

Por otro lado, Trinidad (2021) detalla que el PAT se basa en la viabilidad, la cual implica un análisis realista de los recursos disponibles, las habilidades del personal docente y las particularidades del contexto educativo. Este método práctico no solo garantiza que las metas sean alcanzables, sino que también maximiza el uso de los recursos disponibles para maximizar el impacto educativo. Además, la flexibilidad del PAT permite cambios a lo largo del año escolar en respuesta a los resultados obtenidos y a las necesidades de la comunidad educativa y de los estudiantes. Esta capacidad de adaptación garantiza que el PAT sea relevante y efectivo y fomenta una gestión dinámica y adaptable al entorno educativo.

En síntesis, el PAT sirve como una guía estratégica para las escuelas, a la vez que demuestra su compromiso con la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos educativos. El PAT se posiciona como un recurso fundamental que orienta las acciones diarias y fomenta una cultura organizacional enfocada en la eficiencia, la efectividad y el logro de resultados significativos para el desarrollo integral de los estudiantes. Esto se debe a que es específico, viable, flexible y fomenta la participación activa de todos los actores educativos.

1.4.2. Proyecto curricular institucional

Como señalan Cárdenas-Tapia *et al.* (2022), el Proyecto Curricular Institucional (PCI) es una parte importante de la gestión educativa, ya que adapta el currículo nacional a las necesidades locales y las realidades de los estudiantes. Este instrumento no solo enumera los contenidos y metodologías educativas más apropiados, sino que también incluye métodos para promover un aprendizaje significativo y pertinente. El PCI asegura que la educación impartida no

solo sea relevante, sino también efectiva al alinear el currículo con las necesidades y contextos locales.

Trinidad (2021) indica que el PCI abarca una variedad de áreas importantes para el desarrollo educativo integral. Primero, la adaptación del currículo permite adaptar los contenidos, metodologías y recursos del currículo nacional a las particularidades de la institución educativa, lo que garantiza una enseñanza más relevante y contextualizada para los estudiantes. Esta modificación tiene en cuenta no solo las características socioculturales y económicas del entorno, sino también las necesidades de aprendizaje únicas de los estudiantes.

Por otro lado, la diversificación curricular del PCI implica la integración de propuestas pedagógicas innovadoras que fomenten la creatividad y la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje. Esto incluye el uso de nuevas tecnologías, enfoques interdisciplinarios y estrategias pedagógicas que fomenten diferentes estilos de aprendizaje, lo que resulta en un desarrollo educativo más inclusivo y dinámico. Además, el énfasis en la formación integral dentro del PCI busca no solo el desarrollo académico de los estudiantes, sino también el fortalecimiento de sus competencias personales, sociales y éticas para que puedan enfrentar con responsabilidad y autonomía los retos presentes y futuros (Montalvo & Flores, 2020).

En última instancia, el PCI es una herramienta clave en la gestión educativa que tiene como objetivo adaptar y mejorar el currículo nacional a las necesidades particulares de cada institución. El PCI no solo asegura una educación más relevante y efectiva, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos contemporáneos y contribuir de manera positiva a la sociedad al promover la adaptación curricular, la diversificación educativa y el fortalecimiento de la formación integral.

1.4.3. Proyecto educativo institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es la base de la gestión educativa, ya que une de manera precisa y estratégica la esencia y el propósito de la institución. El PEI establece la identidad, la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias para guiar las decisiones y acciones diarias. También establece un marco a largo plazo que garantiza la coherencia y la continuidad en la búsqueda de la excelencia educativa (Trinidad, 2021).

Para Apaza & Rivera (2022), el PEI consta de varios componentes importantes que, cuando se combinan, definen la dirección y el propósito de una institución educativa. Estos incluyen la identidad institucional, que describe la esencia y las características distintivas de la institución; la misión, que establece su propósito fundamental en respuesta a las necesidades sociales y educativas; la visión, que proyecta el ideal hacia el cual aspira alcanzar en el futuro; los valores, que delinean los principios éticos que guían las interacciones y las decisiones dentro de la comunidad educativa; y los objetivos, que son metas específicas y medibles que son las acciones y métodos concretos diseñados para cumplir con esos objetivos y avanzar hacia la visión institucional.

Asimismo, el PEI es más que un documento administrativo; es una brújula moral y estratégica que guía el camino de una institución educativa. El PEI fortalece la identidad institucional, define objetivos claros y cohesivos y proporciona un marco para la acción coordinada y efectiva. El PEI orienta la comunidad educativa en el presente y proyecta el futuro al integrar valores, objetivos y estrategias (Navarro *et al.*, 2021). En resumen, el PEI no solo define la esencia y los objetivos de una institución educativa, sino que también actúa como un faro que ilumina el camino hacia una educación significativa y transformadora. Además, el PEI asegura que la comunidad educativa se mantenga alineada en su compromiso de proporcionar una educación de alta calidad que responda a las necesidades del entorno y prepare a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo actual y futuro al enfocarse en la identidad, la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias.

1.5. Estrategias para la mejora de la gestión educativa

Astonitas *et al.* (2024) mencionan que la gestión educativa es crucial para garantizar que todos los estudiantes tengan acceso equitativo a una educación de alta calidad en el contexto educativo actualmente dinámico. En este contexto, la implementación de estrategias efectivas para mejorar la gestión educativa se vuelve crucial para optimizar los procesos educativos, fortalecer las habilidades del personal docente y crear entornos de aprendizaje que fomenten el desarrollo integral de los estudiantes.

El éxito de cualquier institución educativa depende de fortalecer el liderazgo educativo. En ese sentido, la comunidad educativa recibe inspiración y motivación de un liderazgo efectivo, que también establece el tono para una cultura de colaboración, innovación y mejora continua en la institución. Esto implica seleccionar líderes con habilidades pedagógicas y brindarles oportunidades de desarrollo profesional continuo. Los líderes educativos deben estar capacitados para guiar a sus equipos hacia metas compartidas, adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno educativo y aprovechar las mejores prácticas de liderazgo (García, 2024).

Tirado & Heredia (2022) indican que es esencial que todos los miembros de la comunidad educativa establezcan una visión compartida. Se crea un marco coherente que guía todas las decisiones y acciones cuando docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y autoridades locales comparten una visión clara del futuro de la institución. Esta visión sirve como un faro que guía el desarrollo curricular, las políticas educativas y las iniciativas de mejora continua para que todos caminen en la misma dirección para alcanzar metas educativas ambiciosas y significativas.

La planificación estratégica implica establecer objetivos claros, metas alcanzables y estrategias efectivas que satisfagan las necesidades educativas específicas. Todos los involucrados, desde el personal docente hasta los estudian-

tes y la comunidad local, deben participar en la planificación estratégica. Esto no solo garantiza que los recursos disponibles se utilicen de manera eficiente, sino que también permite adaptar las estrategias en función de los desafíos y oportunidades que surjan (Peralta *et al.*, 2023).

Según Pita (2021), para garantizar que los estudiantes adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para su desarrollo integral, es esencial implementar un currículo de alta calidad. Esto implica no solo mantener el contenido curricular actualizado para mantenerse actualizado y en sintonía con los avances educativos y las demandas del mercado laboral, sino también la diversificación de los métodos de enseñanza y el uso de recursos didácticos innovadores. Un currículo bien diseñado fomenta la creatividad, la resolución de problemas y el pensamiento crítico entre los estudiantes, además de facilitar el aprendizaje significativo.

Además, para tomar decisiones informadas e identificar áreas de mejora, es esencial evaluar y monitorear continuamente el progreso. El uso de evaluaciones formativas, observaciones en el aula y pruebas estandarizadas brinda una imagen completa del rendimiento estudiantil y del impacto de las prácticas educativas implementadas. Los educadores y líderes escolares pueden ajustar las estrategias educativas según sea necesario con esta información para respaldar la oportunidad para el estudiantado y el favorecimiento del potencial personal y académico (Huanca-Arohuanca & Geldrech, 2020).

En resumen, la aplicación exitosa de estas estrategias clave en la gestión educativa tiene como objetivo mejorar los procesos y resultados académicos, así como aumentar la cohesión y el compromiso dentro de la comunidad educativa. Las instituciones educativas pueden crear entornos de aprendizaje más dinámicos, inclusivos y adaptativos al fortalecer el liderazgo, establecer una visión compartida, planificar estratégicamente, implementar un currículo de alta calidad y evaluar continuamente el progreso.

CAPÍTULO II

CLIMA ORGANIZACIONAL

La comprensión y la gestión efectiva del clima organizacional son esenciales para el éxito y el bienestar de cualquier empresa. Este concepto se refiere a la forma en que los empleados ven el entorno laboral en el que trabajan, que incluye aspectos emocionales y psicológicos. Tres dimensiones principales componen el clima organizacional: la cultura organizacional, que establece valores y normas de comportamiento compartidos; el diseño organizacional, que estructura las relaciones de autoridad y los procesos de trabajo; y el potencial humano, que representa las habilidades y motivaciones personales de los empleados (Iglesias *et al.*, 2020).

Asimismo, Olivera-Garay *et al.* (2021) señalan que un buen clima organizacional tiene muchos beneficios estratégicos para la empresa. Crea un entorno positivo y colaborativo. Una mayor productividad, una reducción en la rotación de personal, una mejor imagen y reputación de la empresa y un aumento en la satisfacción y el bienestar de los empleados son algunos de estos beneficios.

Por otro lado, Gonzáles *et al.* (2021) sostienen que las empresas utilizan métricas como la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el equilibrio entre la vida laboral y personal para evaluar y gestionar el clima organizacional. Estos indicadores no solo brindan una medida objetiva del estado actual del clima organizacional, sino que también brindan directrices para la implementación de estrategias y acciones correctivas para mejorar continuamente las condiciones laborales y optimizar el desempeño organizacional.

Al respecto, el clima organizacional tiene un impacto significativo en el funcionamiento y la dinámica de una empresa y no es solo un concepto teórico. Las organizaciones pueden crear un entorno laboral que fomente el crecimiento, la colaboración y el éxito sostenido al administrar adecuadamente el ambiente laboral a través de la cultura organizacional, el diseño organizacional y el desarrollo del potencial humano. Para garantizar que las mejoras implementadas sean efectivas y que los beneficios se traduzcan en un mejor desempeño y una mayor satisfacción de los empleados a largo plazo, es esencial evaluar constantemente los indicadores del clima organizacional.

2.1. ¿Qué es el clima organizacional?

Como sostienen Brito-Carrillo *et al.* (2020), la forma en que los empleados ven su entorno laboral se conoce como clima organizacional. Esta percepción es parte de la atmósfera emocional y psicológica que se respira en una empresa, y varios factores la afectan. La cultura organizacional, que establece valores y normas compartidos; las relaciones interpersonales, que afectan la cooperación y el apoyo mutuo; el estilo de liderazgo, que puede motivar o desmotivar a los empleados; las políticas y prácticas de la empresa, que determinan la equidad y transparencia en la gestión; y las condiciones de trabajo, que afectan directamente la comodidad y la satisfacción de los empleados. Un ambiente de trabajo positivo es fundamental para la salud laboral de los empleados y la eficiencia operativa de la empresa.

La productividad, la satisfacción laboral, la retención de empleados y el éxito general de la empresa se ven significativamente afectados por el clima organizacional. Un clima organizacional positivo puede aumentar la productividad porque los empleados motivados y comprometidos tienden a ser más eficientes y dedicados a sus tareas. Además, los empleados que se sienten valorados y respetados son más felices y felices con su trabajo. Esto a su vez

reduce la rotación de personal porque los empleados que están satisfechos con su lugar de trabajo son menos propensos a buscar otros lugares de trabajo (Iglesias *et al.*, 2020).

Sumba-Bustamante *et al.* (2022) añaden que un buen clima organizacional mejora la imagen de la empresa y la hace más atractiva para nuevos talentos y futuros empleados. Esta atmósfera favorable fomenta una cultura de cooperación y apoyo, lo que puede conducir a mejores resultados e innovación. Finalmente, un ambiente de trabajo saludable puede aumentar las ganancias porque una fuerza laboral comprometida y satisfecha tiende a ser más productiva, lo que mejora el rendimiento financiero de la empresa.

Para resumir, el clima organizacional es un componente crucial que tiene un impacto directo en el éxito y la eficacia de una empresa. Mantener un entorno de trabajo positivo no solo aumenta la productividad y la satisfacción de los empleados, sino que también mejora la retención de los empleados y atrae a nuevos miembros del personal. Un ambiente de trabajo saludable refleja una cultura de empresa que aprecia a sus empleados, fomenta relaciones interpersonales positivas y garantiza las mejores condiciones laborales. Por lo tanto, una estrategia crucial para cualquier empresa que aspire a alcanzar un rendimiento sostenible y a largo plazo es invertir en el desarrollo y mantenimiento de un buen clima organizacional.

2.2. Dimensiones del clima organizacional

De acuerdo con Fuentes *et al.* (2021), el clima organizacional, como la atmósfera de una empresa, es un conjunto de dimensiones que interactúan para definir la experiencia laboral de los empleados. Estas dimensiones incluyen el potencial humano, que implica el desarrollo y bienestar de los empleados; el diseño organizacional, que se refiere a la estructura y procesos que determinan cómo se realizan las tareas y se toman las decisiones; y la cultura organizacional, que abarca los valores, normas y creencias compartidas que

guían el comportamiento dentro de la empresa. Para comprender cómo afectan el clima organizacional y la productividad y la satisfacción de los empleados, se examinan a continuación estas dimensiones fundamentales.

2.2.1. Cultura organizacional

Para Arancibia-Morales *et al.* (2021), la cultura organizacional se reconoce como la agrupación de creencias, valores, comportamientos y normas que la organización comparte. Es la identidad fundamental de la empresa, ya que afecta todos los aspectos de su operación e impacta en gran medida en el clima organizacional. Estos valores y creencias inciden en las decisiones y acciones de los empleados, lo que tiene un impacto en cómo interactúan entre sí, afrontan obstáculos y buscan objetivos. Una cultura organizacional sólida y coherente puede fomentar un sentido de pertenencia, motivación y alineación con la visión y misión de la empresa, lo que favorece el ambiente organizativo y de productividad.

Asimismo, los valores, las creencias, las normas y los comportamientos son elementos clave de la cultura organizacional, y cada uno de ellos tiene un impacto significativo en cómo se configura el entorno laboral. Los valores son las normas morales que guían la conducta y la toma de decisiones de cada integrante de la entidad. Estos valores sirven como base para establecer un marco ético sólido que oriente todas las actividades y relaciones dentro y fuera de la empresa. Sin embargo, las creencias son las creencias y expectativas que los miembros de la organización tienen sobre sí mismos, la empresa y el entorno en el que opera. Las creencias influyen en las expectativas y percepciones de los empleados, lo que afecta su compromiso y la forma en que abordan las dificultades diarias (Ruiz, 2020).

Para da Silva *et al.* (2020), las normas y prácticas completan la cultura organizacional. Las normas son reglas no escritas que definen lo que se con-

sidera aceptable e inaceptable en la organización, estableciendo un código de conducta implícito que todos los miembros deben seguir. Estos estándares ayudan a mantener la cohesión y el orden, asegurando que las acciones de las personas estén alineadas con los valores y objetivos de la empresa. Por último, los comportamientos reflejan cómo los miembros de la organización interactúan entre sí y con proveedores, clientes y otras partes interesadas. Estos comportamientos, influenciados por los valores, creencias y normas de la organización, son esenciales para construir relaciones sólidas, promover la colaboración y proyectar una imagen positiva de la empresa.

Una cultura organizacional sólida y positiva se caracteriza por valores compartidos, creencias compartidas, normas claras y comportamientos que están en línea con los principios de la organización. El éxito de la empresa depende del clima organizacional positivo que motiva a los empleados. Los empleados se sienten más comprometidos y satisfechos con su trabajo cuando se identifican con los valores y creencias de la organización y comprenden las normas que guían su comportamiento. Esto mejora el desempeño individual y colectivo, así como la cohesión del equipo, la rotación de personal y la reputación de la empresa (Arancibia-Morales *et al.*, 2021).

En pocas palabras, la cultura organizacional es un elemento crucial que define la identidad y el desempeño de una empresa. Una cultura organizacional sólida y positiva que se basa en valores compartidos, creencias consistentes, normas claras y comportamientos alineados puede cambiar el clima organizacional y promover un ambiente laboral motivador y colaborativo. Esto mejora la satisfacción y el desempeño de los empleados y contribuye al éxito y prestigio de la empresa a largo plazo. Finalmente, una estrategia fundamental para cualquier organización que desee prosperar en el entorno empresarial competitivo actual es invertir en una cultura organizacional sólida.

2.2.2. Diseño organizacional

Respecto con Salazar (2021), el diseño organizacional se refiere a la estructura formal de una empresa, la cual incluye jerarquía, departamentos, puestos de trabajo y procesos de trabajo. Este diseño establece cómo se distribuye el poder y la autoridad, define las responsabilidades y las relaciones entre los diversos niveles y áreas, y establece cómo se toman decisiones y se realizan las tareas. Un diseño organizacional bien planificado puede mejorar la eficiencia operativa, facilitar la comunicación y la coordinación entre los equipos y aumentar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

Las dimensiones fundamentales del diseño organizacional abarcan una variedad de elementos fundamentales que estructuran cómo funciona una empresa. La estructura organizacional establece cómo se organiza el trabajo y se distribuyen las responsabilidades. La centralización también muestra si las decisiones se toman principalmente en los niveles superiores de la empresa o si se descentralizan a niveles más bajos para permitir que las decisiones tomen más independientemente y con mayor agilidad (Becerra-Canales *et al.*, 2020).

Asimismo, Puitiza *et al.* (2020) puntualizan que el grado en que se establecen y registran las reglas, procedimientos y normas dentro de la organización es otro aspecto importante de la formalización. Esto proporciona claridad y uniformidad en la gestión de procesos y la realización de actividades en toda la empresa. A su vez, la especialización se refiere al grado en que las tareas y funciones están divididas y especializadas entre los miembros de una organización. Asignar roles específicos según las habilidades y competencias individuales puede aumentar la eficiencia y la calidad en la ejecución de actividades específicas.

Salazar (2021) indica que, para garantizar la coherencia y la fortaleza de la organización, un diseño organizacional efectivo debe alinearse estrechamen-

te con la cultura y las estrategias de la empresa. Para fomentar la agilidad y la capacidad de respuesta, debe poder adaptarse y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno y las necesidades internas. Por el contrario, un diseño organizacional inadecuado puede generar un clima organizacional desfavorable, donde la burocracia excesiva, la rigidez estructural y la falta de autonomía de los empleados pueden obstaculizar la eficiencia, la creatividad y la motivación dentro de la organización.

En resumen, el diseño organizacional afecta la estructura y los procesos internos de una empresa, así como el clima y la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Este diseño debe ser flexible, adaptable y coherente con la cultura organizacional para que los empleados puedan desempeñarse con eficacia y contribuir al éxito general de la empresa en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

2.2.3. Potencial humano

El activo más valioso de cualquier empresa es el potencial humano, ya que representa las habilidades y capacidades que cada trabajador contribuye al logro de los objetivos de la empresa. Más allá de las habilidades técnicas, también incluye habilidades blandas como la comunicación efectiva, la colaboración y la resolución de problemas, que son esenciales para crear un entorno laboral positivo y productivo. La gestión efectiva del potencial humano implica no solo la contratación y retención de empleados, sino también el crecimiento y el empoderamiento de los empleados a través de programas de capacitación, desarrollo profesional y un entorno que fomente el desarrollo personal y profesional (Becerra-Canales *et al.*, 2020).

Según Fuentes *et al.* (2021), las dimensiones clave del potencial humano incluyen factores importantes que afectan el desempeño y la contribución de los empleados en una organización. En primer lugar, las habilidades representan las habilidades técnicas y prácticas que los empleados aplican en sus

funciones diarias, siendo esenciales para la eficiencia operativa y la calidad del trabajo realizado. Además, los conocimientos que los empleados adquieren incluyen tanto información específica sobre la empresa y el sector en el que opera como experiencia acumulada que ayuda a tomar decisiones inteligentes y resolver problemas.

Por otro lado, Román-Acosta (2023) detalla que la motivación juega un papel fundamental en fomentar el compromiso y la dedicación de los empleados hacia los objetivos organizacionales. Esta característica muestra cuánto entusiasmo y energía invierten los empleados en sus responsabilidades, lo que es esencial para mantener altos niveles de productividad y satisfacción laboral. El compromiso, por otro lado, contribuye a la retención de talento y fortalece el sentido de pertenencia y colaboración en el equipo de trabajo porque se relaciona con una conexión emocional y lealtad hacia la empresa.

Al proporcionar un entorno donde se fomenta el reconocimiento, la motivación y el compromiso, un clima organizacional positivo juega un papel importante en el desarrollo del potencial humano de los empleados. Cuando los empleados se sienten valorados y apreciados, están más inclinados a dedicarse por completo a sus responsabilidades y a buscar constantemente la mejora. Las empresas deben invertir en programas de capacitación y desarrollo continuo para sus empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos. Las organizaciones no solo fortalecen a sus equipos, sino que también mejoran su capacidad para alcanzar y mantener niveles óptimos de desempeño, lo que contribuye significativamente al éxito y la competitividad en el mercado (Becerra-Canales *et al.*, 2020).

En síntesis, el activo más valioso que puede tener una organización es su potencial humano. Las empresas no solo promueven un entorno laboral más satisfactorio y productivo al invertir en el desarrollo de las habilidades, conocimientos, motivación y compromiso de sus empleados, sino que también aseguran su capacidad para innovar, adaptarse a los cambios y alcanzar sus

objetivos estratégicos a largo plazo. Reconocer y promover el talento humano no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también fortalece la competitividad y el éxito organizacional en un entorno empresarial dinámico y exigente.

2.3. Ventajas de un buen clima organizacional

Un ambiente de trabajo favorable es esencial para el crecimiento y el éxito de las empresas modernas. Las organizaciones pueden obtener una variedad de beneficios que afectan positivamente todas las facetas de sus operaciones al fomentar un entorno de trabajo positivo. Los beneficios más importantes incluyen un aumento en la productividad y la eficiencia, una mayor satisfacción de los empleados, una reducción en los conflictos laborales y un impulso a la creatividad y la innovación. Un ambiente de trabajo positivo también mejora la imagen y reputación de la empresa, atrae talento de alta calidad y mejora la comunidad empresarial en general (Canales-Farah *et al.*, 2021).

En este contexto, Daza *et al.* (2021) señalan que los empleados que se sienten valorados, motivados y comprometidos con su trabajo en este entorno tienden a ser significativamente más productivos y eficientes. Un entorno laboral motivador fomenta la iniciativa, el entusiasmo y el esfuerzo de los empleados, lo que resulta en una mayor producción y el cumplimiento más efectivo de los objetivos organizacionales establecidos. Asimismo, un ambiente que fomente estas actitudes no solo benefician el desempeño individual, sino que también mejora el rendimiento colectivo y la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos estratégicos.

Los empleados que trabajan en un entorno de trabajo favorable no solo se sienten más comprometidos con sus deberes, sino que también prestan más atención a los detalles en sus tareas diarias. La calidad del trabajo producido mejora significativamente como resultado de esta mayor participación. La reducción de errores y la reducción de los procesos de corrección optimizan los

recursos internos de la empresa y aumentan la satisfacción de los clientes al recibir bienes o servicios de alta calidad. Este ciclo positivo mejora la reputación de la empresa en el mercado y la posiciona como líder en su sector gracias a la consistencia y excelencia en la entrega de resultados (Olivera-Garay *et al.*, 2021).

De acuerdo con Gonzáles *et al.* (2021), un entorno laboral positivo y acogedor aumenta la satisfacción de los empleados y aumenta su lealtad y compromiso con la empresa. Debido a este sentido de pertenencia y satisfacción personal, los empleados son menos propensos a buscar oportunidades laborales fuera de la organización. La estabilidad del equipo humano ayuda a mantener la continuidad operativa y la cohesión dentro de la empresa al preservar el conocimiento institucional acumulado mientras se contratan y capacitan a nuevos empleados.

Además, Iglesias *et al.* (2020) sostienen que las empresas que fomentan un ambiente de trabajo positivo aumentan la satisfacción y el compromiso de sus empleados actuales y se posicionan como lugares atractivos para nuevos talentos. Un poderoso impulso para los profesionales calificados que buscan oportunidades laborales estimulantes y gratificantes es un entorno de trabajo donde se valora y respeta a los empleados, se fomenta la colaboración y se promueve el desarrollo personal y profesional. Esta habilidad para atraer y retener talento mejora la diversidad y la experiencia del equipo y ayuda a la empresa a innovar, adaptarse y prosperar en un mercado competitivo.

Aunado a ello, un ambiente de trabajo positivo no solo aumenta la productividad y la eficiencia, sino que también es importante para la salud mental y el bienestar general de los empleados. Las empresas pueden reducir el estrés, la ansiedad y otros problemas psicológicos al crear un entorno donde se fomenta el respeto, la comunicación abierta y el apoyo mutuo. Esto no solo mejora la moral y la satisfacción laboral de los empleados, sino que también ayuda a crear un equilibrio más saludable entre su vida laboral y personal, lo que mejora su calidad de vida en general (Brito-Carrillo *et al.*, 2020).

En otro contexto, Sumba-Bustamante *et al.* (2022) mencionan la importancia del fomento del respeto y la confianza mutua entre los empleados en un clima organizacional positivo, que fomenta el trabajo en equipo y la colaboración mediante una comunicación abierta y efectiva. Este entorno impulsa la formación de equipos cohesionados y eficientes en los que cada miembro puede usar sus habilidades distintas para ayudar a otros a lograr metas compartidas. La colaboración fluida mejora la realización de tareas y proyectos, fortalece las relaciones interpersonales y crea un entorno laboral enriquecedor y motivador para todos los miembros del equipo.

De igual manera, Canales-Farah *et al.* (2021) resaltan que los empleados se sienten motivados y respaldados para expresarse libre y abiertamente en un entorno laboral positivo, lo que fomenta la innovación y la creatividad. La confianza y el clima de apoyo crean un entorno donde se valoran nuevas perspectivas y soluciones innovadoras para resolver problemas y mejorar procesos. Esto no solo impulsa el crecimiento y la evolución continua de la empresa, sino que también mejora su capacidad para adaptarse de manera proactiva y efectiva a los cambios y desafíos del entorno competitivo.

Asimismo, Daza *et al.* (2021) exponen que un entorno laboral positivo mejora significativamente la imagen y reputación de una empresa en varios niveles. Los empleados que están satisfechos y comprometidos son buenos embajadores de la empresa porque transmiten estabilidad, confianza y profesionalismo tanto dentro como fuera de la empresa. Otros interesados, como proveedores, clientes y otros, valoran la coherencia entre la cultura interna de la empresa y sus acciones externas. Como resultado, la empresa puede atraer nuevos clientes, retener a los existentes y establecer relaciones comerciales más sólidas. Esto fortalece su posición en el mercado y garantiza un crecimiento sostenido a largo plazo.

Cabe resaltar que un ambiente de trabajo positivo no solo mejora la moral y el compromiso de los empleados, sino que también puede generar beneficios tangibles, como una disminución de los costos operativos. Las empresas pue-

den ahorrar dinero al contratar, seleccionar y capacitar a nuevos empleados al reducir la rotación y el ausentismo laboral. Un entorno de trabajo positivo también fomenta la colaboración y la eficiencia entre los equipos, lo que puede llevar a procesos internos más eficientes y a menos desperdicio de recursos. Estos ahorros mejoran la rentabilidad a corto plazo y fortalecen la estabilidad financiera y la competitividad a largo plazo de la empresa (González *et al.*, 2021).

Asimismo, un entorno laboral positivo y motivador aumenta la satisfacción de los clientes. Los empleados están más inclinados a brindar un servicio al cliente de alta calidad si se sienten valorados y tienen un entorno de trabajo positivo. La disposición para resolver problemas, la atención a los detalles y la empatía hacia las necesidades de los clientes demuestran la motivación y el compromiso. Esto fortalece las relaciones comerciales y fomenta la fidelidad de los clientes hacia la empresa (Iglesias *et al.*, 2020).

En definitiva, un ambiente organizacional positivo es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. Las organizaciones no solo mejoran la productividad y eficiencia, sino que también elevan la calidad del trabajo, fortalecen la retención de talento, promueven el bienestar de los empleados, fomentan la innovación y consolidan una imagen y reputación sólidas al trabajar para crear un ambiente de trabajo positivo. Estos beneficios conducen a una mayor rentabilidad y crecimiento a largo plazo, posicionando a la empresa de manera favorable en el mercado y asegurando relaciones sólidas con clientes y colaboradores.

2.4. Indicadores del clima organizacional

Salazar-Ponce *et al.* (2021) indican que el clima organizacional, como la atmósfera en una empresa, puede medirse y evaluarse a través de una serie de indicadores. Estos indicadores proporcionan información útil sobre cómo ven los empleados su entorno laboral. La satisfacción laboral, la motivación, el compromiso, la comunicación interna y el liderazgo son indicadores que sir-

ven como brújula que guía a las organizaciones hacia la identificación de áreas de mejora y la construcción de un ambiente de trabajo positivo. Las empresas pueden implementar estrategias efectivas para fomentar un ambiente de trabajo saludable y productivo, lo que a su vez contribuye al éxito y la sostenibilidad a largo plazo al evaluar estos elementos.

Para Davila *et al.* (2021), la satisfacción laboral mide el nivel de satisfacción que tienen los empleados con su trabajo en general, que incluye las tareas que realizan, las relaciones con sus compañeros y superiores, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, y la compensación y beneficios que reciben. Es un indicador importante del clima organizacional porque los empleados que están satisfechos tienden a ser más productivos, comprometidos y leales a la empresa. Un alto nivel de satisfacción laboral también puede reducir la rotación de personal y mejorar el bienestar general de los empleados, lo que contribuye a un entorno de trabajo más positivo y motivador.

A su vez, Macías & Vanga (2021) añaden que la motivación es una medida de cuánto están motivados los empleados para hacer su trabajo. Se puede evaluar mediante encuestas, entrevistas y observación del comportamiento de los empleados. Una mayor productividad, creatividad y disposición para asumir más responsabilidades son signos de un alto nivel de motivación. Además, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, la cultura organizacional y las condiciones laborales están estrechamente relacionados con la motivación. El campo laboral que incentive la motivación impacta con significancia en el clima organizacional positivo y en el éxito general de la empresa.

Por otro lado, el nivel de apego y lealtad que posee el personal hacia la entidad se conoce como compromiso. La disposición a recomendar la empresa a otros, la intención de permanecer en ella y el orgullo de pertenecer a ella son factores que se pueden medir. Un alto nivel de compromiso se puede ver en una menor rotación de personal, una mayor cohesión del equipo y un mayor esfuerzo por parte de los empleados para contribuir al éxito de la organización. Dado

que los empleados comprometidos suelen ser más productivos, colaborativos y proactivos en la resolución de problemas y la mejora continua, este compromiso es fundamental para el desarrollo de un clima organizacional positivo (García-Salirrosas, 2023).

Aunado a ello, Daza *et al.* (2021) detallan que el trabajo en equipo evalúa la capacidad de los empleados para trabajar juntos y lograr metas compartidas. Se puede medir observando la dinámica del grupo, respondiendo encuestas sobre la colaboración y la comunicación entre los empleados y evaluando el cumplimiento de los objetivos compartidos. Un alto nivel de trabajo en equipo indica una buena cohesión, confianza mutua y una comunicación abierta, lo que contribuye a un ambiente de trabajo positivo. Además, al combinar diferentes perspectivas y habilidades para resolver problemas y mejorar procesos, fomenta la creatividad y la innovación.

Por otra parte, el liderazgo evalúa cómo los superiores dirigen a sus equipos. El estilo de liderazgo, la capacidad de comunicación, la frecuencia y calidad de la retroalimentación, así como el nivel de apoyo a los colaboradores se pueden medir a través de encuestas. La confianza, la motivación del equipo y el clima de trabajo colaborativo son características de un liderazgo positivo. Los líderes efectivos no solo guían y orientan, sino que también se preocupan por el desarrollo profesional y el bienestar de sus empleados, lo que contribuye significativamente a un ambiente organizacional saludable y productivo (Portilla *et al.*, 2023).

Por otro lado, la comunicación mide cómo se intercambia la información en una empresa. Se pueden realizar encuestas que examinen la calidad de la comunicación, la transparencia informativa, la escucha activa y la capacidad para resolver conflictos para medir este indicador. Cuando la comunicación es clara, abierta y bidireccional, todos los empleados pueden sentirse escuchados y comprendidos. La resolución de conflictos constructiva y la transparencia en la información fomentan un ambiente de confianza y colaboración, que son esenciales para un clima organizacional positivo (Vilca *et al.*, 2021).

Para Amaguaña-Quezada *et al.* (2024), el grado en que los empleados logran equilibrar sus responsabilidades profesionales con sus necesidades y deseos personales se conoce como equilibrio entre la vida laboral y personal. Este indicador se puede medir mediante encuestas que examinen la flexibilidad laboral, las horas de trabajo, las oportunidades de descanso y el apoyo que reciben los empleados para manejar sus responsabilidades familiares y personales. La estabilidad entre la vida laboral y personal no solo beneficia la complacencia y el bienestar de los obreros, sino que también puede aumentar la productividad y reducir la rotación, lo que resulta en un ambiente de trabajo más saludable y sostenible.

Asimismo, Redondo-Trujillo *et al.* (2023) señalan que el bienestar psicológico evalúa la salud mental y emocional de los empleados evaluando factores como el estrés, la ansiedad, la satisfacción con la vida en general y la percepción de apoyo social en el trabajo. Las organizaciones pueden identificar elementos que pueden afectar negativamente el estado emocional de sus empleados al medir este indicador a través de encuestas, entrevistas y observación. Un alto nivel de bienestar psicológico hace que los empleados sean más felices, saludables y productivos, lo que contribuye a un ambiente de trabajo positivo y al éxito sostenible de la empresa.

Además, la seguridad laboral evalúa la percepción que tienen los empleados de la estabilidad y la protección en su lugar de trabajo. La confianza en la empresa, la claridad de las políticas laborales y la percepción de riesgo de despido se miden mediante encuestas. Una alta percepción de seguridad laboral aumenta la tranquilidad y el compromiso de los empleados y los motiva a contribuir positivamente al éxito de la empresa (Chiang *et al.*, 2022).

Investigadores como Celedón *et al.* (2022) sostienen que la productividad es un indicador crucial que evalúa el rendimiento y la eficiencia de los empleados en la realización de sus responsabilidades. Se utiliza para calcular factores como el número de unidades producidas en un período de tiempo específico, el tiempo requerido para completar tareas particulares y la tasa de errores cometi-

dos durante el proceso. Estos datos dan una visión clara de la efectividad operativa de la organización, lo que permite identificar áreas de mejora y optimización para aumentar la eficiencia global y alcanzar los objetivos estratégicos.

Por consiguiente, los indicadores de clima organizacional son esenciales para comprender y mejorar el entorno laboral de una empresa. Esto permite obtener una visión detallada de cómo perciben los empleados su entorno de trabajo, identificar áreas de oportunidad y tomar medidas efectivas para mejorar el clima organizacional. Las organizaciones pueden desarrollar enfoques que fomenten la colaboración, la comunicación efectiva y el equilibrio entre la vida laboral y personal al analizar estos indicadores de manera exhaustiva. Esto no solo mejora la productividad y la satisfacción laboral, sino que también mejora el bienestar general de los empleados y fortalece la posición competitiva de la empresa y su éxito a largo plazo.

2.5. Evaluación del clima organizacional

Un proceso fundamental dentro de las empresas es la evaluación del clima organizacional, ya que proporciona una visión estructurada y detallada de cómo los empleados perciben su entorno laboral. Este proceso sistemático recopila datos a través de encuestas, entrevistas u otras técnicas para analizar la satisfacción, la motivación, el compromiso y otros factores relacionados con el lugar de trabajo. Las organizaciones pueden identificar áreas de fortaleza que deben mantenerse y áreas de mejora que requieren atención al conocer las percepciones y opiniones de los empleados. Con la ayuda de esta información, las empresas pueden desarrollar planes útiles para mejorar el clima dentro de sus organizaciones, lo que resultará en un entorno laboral más positivo, colaborativo y favorable al desarrollo y el éxito a largo plazo (Brito-Carrillo *et al.*, 2020).

Asimismo, Sumba-Bustamante *et al.* (2022) resaltan que es fundamental establecer objetivos claros que guíen el proceso y maximicen su utilidad para

la empresa para evaluar el clima organizacional de manera efectiva. En primer lugar, el objetivo de la evaluación es determinar las características actuales del clima organizacional mediante la evaluación de las percepciones de los empleados sobre una variedad de factores importantes, incluida la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso y la eficacia del liderazgo. Este análisis detallado muestra cómo se siente y funciona el equipo dentro de la organización.

La evaluación del clima organizacional también se enfoca en identificar las causas subyacentes de cualquier problema detectado, además de diagnosticar las características actuales. Estos pueden incluir problemas de comunicación interna, estilos de liderazgo inadecuados, condiciones laborales desfavorables, estrés excesivo en el trabajo y falta de equilibrio entre la vida laboral y personal. Las empresas pueden abordar estos problemas de manera más efectiva y enfocada en los resultados al comprender sus orígenes (Fuentes *et al.*, 2021).

Por su parte, Ruiz (2020) señala que la evaluación del clima organizacional tiene como objetivo principal sugerir mejoras concretas. Estas acciones pueden incluir iniciativas para mejorar la comunicación interna y fortalecer el liderazgo, así como la implementación de programas para promover un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional. Para asegurarse de que las acciones implementadas estén teniendo el efecto deseado y para ajustar estrategias según sea necesario, es esencial monitorear continuamente estos cambios mediante evaluaciones periódicas. Esto crea un ambiente organizacional saludable y productivo a largo plazo.

Da Silva *et al.* (2020) puntualizan que es posible utilizar una variedad de metodologías para llevar a cabo una evaluación del clima organizacional, cada una con sus propias características y ventajas. Las encuestas son una de las metodologías más utilizadas y efectivas porque permiten recopilar datos de manera sistemática y alcanzar de manera eficiente a un gran número de empleados. La satisfacción laboral, el entorno de trabajo, la comunicación y la percepción del liderazgo son algunas de las cosas más importantes sobre el clima organiza-

cional que se pueden preguntar con preguntas específicas. Además, se pueden llevar a cabo de forma presencial, en línea o en varios formatos, lo que permite adaptarlos a las necesidades y preferencias de la empresa y sus empleados.

La realización de entrevistas, ya sea individuales o grupales, es otra técnica efectiva que permite obtener una comprensión más profunda y cualitativa de cómo los empleados experimentan el clima organizacional. Las entrevistas permiten a los empleados expresar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias de manera más profunda, lo que puede revelar cosas que las encuestas convencionales no pueden revelar. Esta metodología es particularmente útil para explorar temas complejos o delicados que otros métodos de recolección de datos podrían no comprender completamente (Salazar, 2021).

La evaluación del clima organizacional permite a las organizaciones identificar áreas críticas de mejora porque proporciona una visión detallada y objetiva de cómo ven los empleados su entorno laboral. Al abordar estas áreas, se puede crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo donde los empleados se sientan valorados y motivados para contribuir al éxito de la empresa. Las empresas también pueden implementar estrategias específicas para mejorar la comunicación, fortalecer el liderazgo, fomentar el trabajo en equipo y brindar condiciones laborales más satisfactorias al comprender las fortalezas y debilidades del clima organizacional (Becerra-Canales *et al.*, 2020).

Para Román-Acosta (2023), un ambiente de trabajo positivo mejora la satisfacción laboral y la retención de empleados. Las organizaciones pueden ahorrar mucho dinero al reducir la rotación de personal. Un entorno laboral positivo también mejora la imagen y la reputación de la empresa, lo que la hace más atractiva para futuros clientes, socios comerciales y talentos. El fortalecimiento de la cultura organizacional ayuda a establecer una identidad compartida dentro de la empresa, basada en valores y prácticas que reflejan el compromiso con el bienestar y el desarrollo integral de sus empleados.

Para resumir, la evaluación del clima organizacional es fundamental para las empresas que buscan el éxito y la mejora continua. Las evaluaciones regulares ayudan a las empresas a encontrar áreas de mejora importantes y a tomar medidas concretas para mejorar el entorno laboral. Este método no solo mejora la salud y la productividad de los trabajadores, sino que también mejora la posición competitiva de la empresa en el mercado y fomenta un crecimiento organizacional estable y duradero.

CAPÍTULO III

DESEMPEÑO DOCENTE

El éxito de los estudiantes y el funcionamiento efectivo de las instituciones educativas dependen de la calidad del desempeño docente (Martínez *et al.*, 2020). El término “desempeño docente” se refiere a la capacidad y eficacia con la que los educadores cumplen con sus deberes pedagógicos y profesionales. Este concepto no solo implica la transmisión de conocimientos, sino que también puede motivar, guiar y facilitar el aprendizaje integral de los estudiantes. La formación inicial y continua de los docentes, las condiciones laborales, el apoyo institucional, la motivación y el compromiso profesional son solo algunos de los factores que influyen en el desempeño de los docentes.

Los marcos conceptuales para comprender cómo los docentes aprenden, enseñan y crecen profesionalmente se proporcionan a través de las teorías sobre el desempeño docente. Estas teorías van desde el conductismo, que enfatiza el aprendizaje observable y la modificación del comportamiento, hasta teorías más contemporáneas como la cognitiva, que enfatiza los procesos mentales y la comprensión de los estudiantes del conocimiento (Quispe-Pareja, 2020).

Según Esquerre & Pérez (2021), la planificación y organización del proceso de enseñanza, la implementación de estrategias didácticas efectivas, la evaluación del aprendizaje, la comunicación con el estudiantado y los padres de familia y el desarrollo profesional continuo son algunas de las dimensiones del desempeño docente. Cada una de estas dimensiones tiene un impacto significativo en la efectividad general del maestro y en el aprendizaje de los estudiantes. Aunado a ello, varios métodos y herramientas, incluida la obser-

vación en el salón de clases, el análisis de documentos, la autoevaluación, la evaluación por pares y la evaluación por parte de los estudiantes, se utilizan para evaluar el desempeño de los maestros. Estos procedimientos ayudan a los maestros a desarrollarse profesionalmente y mejorar el sistema educativo en su conjunto al identificar sus fortalezas y áreas de mejora.

Por último, pero no menos importante, la gestión educativa ayuda y desarrolla a los maestros. La gestión educativa crea un entorno propicio para el crecimiento profesional de los docentes y el éxito educativo de los estudiantes al establecer una visión clara, proporcionar liderazgo efectivo, establecer condiciones laborales adecuadas, fomentar el desarrollo profesional continuo y promover una cultura de colaboración y rendición de cuentas.

3.1. Desempeño docente: concepto

Para garantizar un aprendizaje de alta calidad en el entorno educativo, el desempeño docente es crucial. Es necesario que los docentes no solo tengan la capacidad de planificar y organizar el proceso de enseñanza de manera efectiva, sino que también tengan la capacidad de desarrollar estrategias didácticas innovadoras que fomenten el interés y la participación de los estudiantes. Además, incluye la evaluación continua y formativa del aprendizaje para garantizar que se alcancen los objetivos educativos. La comunicación abierta y efectiva con los estudiantes y sus familias es también importante porque fomenta un ambiente de trabajo en equipo y apoyo mutuo durante el proceso educativo. Por último, pero no menos importante, los maestros deben seguir desarrollando su carrera para contextualizarse con las óptimas intervenciones pedagógicas y adaptarse a las exigencias cambiantes del estudiantado (Martínez *et al.*, 2020).

En este contexto, Rodríguez *et al.* (2021) indican que un maestro exitoso no solo enseña, sino que también inspira y motiva al alumnado, creando un entorno de aprendizaje dinámico y participativo. Esto no solo facilita la adquisición de conocimientos, sino que también fomenta las habilidades críticas,

como la creatividad, la resolución de problemas y el pensamiento crítico, lo que prepara al estudiantado para enfrentar obstáculos en el mundo real.

Para Vega (2020), el desempeño docente también juega un papel importante en la promoción de la equidad educativa. Un buen maestro reconoce y aborda las diferencias individuales y contextuales de sus estudiantes, adaptando su enseñanza a diversos estilos de aprendizaje y necesidades. Esto garantiza que todos los estudiantes tengan acceso igualitario a la educación, independientemente de su origen cultural, étnico o socioeconómico. Al mejorar las competencias y habilidades de los docentes, se contribuye significativamente a fortalecer y elevar el estándar general de la educación, lo que promueve un sistema educativo más justo y eficaz.

En resumen, el desempeño de los maestros no se limita a la impartición de conocimientos; también juega un papel fundamental en el progreso social y educativo. El aprendizaje académico de los estudiantes se ve afectado por factores como la dedicación, la capacitación continua y el amor por la enseñanza. Al reconocer y valorar el desempeño de los docentes, se fortalece el camino hacia una educación de alta calidad y equitativa, que es esencial para el crecimiento y la prosperidad de las futuras generaciones.

3.2. Factores del desempeño docente

Para comprender y mejorar la calidad educativa es esencial entender los factores que influyen en el desempeño de los maestros. La capacitación inicial y continua brinda las bases teóricas y prácticas necesarias para enfrentar los desafíos del aula, adaptarse a nuevas metodologías y mantenerse actualizado en su campo. Las condiciones laborales de los docentes, que incluyen el entorno físico y emocional en el que trabajan, son importantes para su bienestar y capacidad para enseñar efectivamente. Además, recibir apoyo y acompañamiento continuo de la administración escolar y colegas ayuda a desarrollar su carrera y resolver problemas diarios. La motivación y el compromiso personal

del maestro, que se derivan de su pasión por la enseñanza y el impacto positivo en los estudiantes, también son determinantes clave de su desempeño y éxito educativo (Navarrete-Cazales, 2024).

En primer lugar, Choez-Quimiz *et al.* (2024) señalan que la formación inicial y continua de los docentes es fundamental para su desarrollo profesional y la mejora continua de su práctica educativa. Los programas de capacitación de alta calidad brindan a los maestros las herramientas necesarias para actualizar sus conocimientos en su campo de especialización, mejorar sus habilidades pedagógicas y dominar nuevas metodologías de enseñanza adaptadas a las necesidades cambiantes del entorno educativo. Además de fortalecer la confianza de los docentes en el aula, esta capacitación mejora la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y promueve un ambiente educativo más dinámico y efectivo.

Asimismo, Acome-Muñoz *et al.* (2021) sostienen que las condiciones laborales de los maestros son críticas para su desempeño y bienestar en el lugar de trabajo. La motivación, el compromiso y la satisfacción de los maestros están directamente influenciados por factores como un salario justo y competitivo, prestaciones sociales adecuadas, la calidad de la infraestructura escolar y los recursos educativos disponibles. Un entorno laboral favorable no solo permite a los maestros concentrarse en su trabajo docente con mayor dedicación, sino que también ayuda a implementar estrategias didácticas innovadoras y desarrollar al máximo a los estudiantes. Por lo tanto, mejorar las condiciones laborales tiene un impacto positivo no solo en los maestros, sino también en la calidad educativa y el clima escolar en general.

Además, García-Martínez & Chen-Quesada (2024) puntualizan que el apoyo y el acompañamiento son esenciales para el éxito del docente y su desarrollo profesional. La comunidad escolar en su conjunto y los colegas y directivos de la institución educativa brindan este apoyo. El apoyo entre pares fomenta un entorno de aprendizaje colaborativo y de mejora continua porque permite

compartir experiencias, estrategias pedagógicas y enfrentar desafíos comunes. Por otro lado, el apoyo de los directivos es esencial para brindar orientación, recursos y oportunidades de desarrollo profesional que mejoren las habilidades de los docentes. Además, la participación de la comunidad educativa, incluidos los padres y los representantes, mejora el entorno escolar y fomenta una participación activa, lo que potencia el impacto positivo de los maestros en el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, Gonzáles & Agramonte (2024) detallan que la motivación y el compromiso son esenciales para un buen desempeño docente. Los maestros se sienten más motivados cuando se sienten valorados y reconocidos por su trabajo, lo que tiene un impacto positivo en su compromiso con la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. El reconocimiento de los logros, las oportunidades de crecimiento profesional, un entorno de trabajo colaborativo y el apoyo institucional son algunas de las muchas fuentes de motivación que pueden surgir. Un maestro motivado y comprometido no solo transmite conocimientos, sino que también se involucra activamente en el desarrollo integral de sus estudiantes, buscando continuamente mejorar sus métodos pedagógicos y adaptarlos a las necesidades educativas cambiantes.

En síntesis, la formación continua, las condiciones laborales, el apoyo y el acompañamiento, la motivación y el compromiso son factores clave para garantizar una educación de alta calidad. Las instituciones educativas ayudan al éxito académico y personal de los estudiantes al fortalecer estos aspectos. Para asegurar que los educadores puedan enfrentar los desafíos educativos actuales y futuros con eficacia y dedicación, es esencial que se siga invirtiendo en estos elementos.

3.3. Teorías del desempeño docente

Diversas teorías que investigan los factores determinantes de la efectividad en la enseñanza han prestado atención al desempeño docente, que es

un aspecto fundamental del proceso educativo. Estas teorías no solo buscan comprender, sino también explicar cómo factores como las metodologías pedagógicas, el clima escolar, la capacitación docente y las interacciones con los estudiantes afectan los resultados educativos. Estas teorías son útiles para educadores, investigadores y responsables de políticas educativas porque les brindan las herramientas necesarias para abordar los problemas educativos actuales y crear intervenciones efectivas que promuevan un aprendizaje justo y de alta calidad (Sánchez, 2021).

Según Sigüenza (2021), la teoría conductista, arraigada en los fundamentos del conductismo, describe el aprendizaje como una conexión entre estímulos y respuestas observables. En este enfoque, el papel del maestro se centra en guiar a los estudiantes mediante el refuerzo de conductas positivas y la eliminación de conductas negativas. Para lograr objetivos educativos específicos, los maestros utilizan técnicas como el condicionamiento operante y el condicionamiento clásico.

La teoría cognitiva se centra en los procesos mentales que experimentan los estudiantes durante el aprendizaje, destacando la importancia de desarrollar una comprensión profunda de los contenidos y el desarrollo de habilidades cognitivas como el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Desde esta perspectiva, el papel del maestro es crear estrategias educativas que fomenten la reflexión, el análisis y la síntesis de la información. Esto facilita la transferencia del conocimiento a diversos contextos y la aplicación práctica de lo aprendido en nuevas situaciones (Paredes *et al.*, 2024).

Albert Bandura creó la teoría social cognitiva, que enfatiza cómo la autorregulación y el aprendizaje observacional afectan el proceso educativo. De acuerdo con este enfoque, el educador es esencial para fomentar comportamientos positivos y brindar a los estudiantes la oportunidad de observar y aprender de ellos. Además, se enfoca en crear un entorno de aprendizaje seguro y de apoyo para que los estudiantes desarrollen habilidades de autorregulación y autocontrol. Esto no solo hace que el aprendizaje sea más efectivo, sino que

también da a los estudiantes más autonomía para controlar su propio comportamiento y procesos de aprendizaje (Galindo, 2020).

Conforme con Sigüenza (2021), la teoría humanista, inspirada en los fundamentos de la psicología humanista, pone un gran énfasis en el desarrollo personal y la autorrealización de los estudiantes. En este enfoque educativo, el maestro asume el papel de facilitador del aprendizaje al crear un entorno en el que los estudiantes puedan expresar sus necesidades, intereses y objetivos personales. Se fomenta la autodeterminación y la responsabilidad personal, así como el desarrollo de una imagen positiva de uno mismo. El objetivo es crear un entorno de aprendizaje donde cada estudiante se sienta valorado, respetado y motivado para explorar y lograr su máximo potencial.

En el contexto de la educación, la teoría ecológica reconoce que el entorno de un estudiante y su aprendizaje tienen un impacto significativo en su desempeño. Según este enfoque, los maestros deben considerar y adaptar sus prácticas pedagógicas a los diversos factores sociales, culturales, políticos y económicos que afectan a sus estudiantes y comunidades. Los maestros pueden crear ambientes de aprendizaje más inclusivos, pertinentes y efectivos al comprender y responder de manera efectiva a estas influencias externas. Estos ambientes de aprendizaje pueden satisfacer las necesidades únicas de sus alumnos y promover el desarrollo educativo integral (Gómez *et al.*, 2023).

Para Gutiérrez *et al.* (2021), al centrarse en la equidad, la justicia social y la transformación de las estructuras de poder en la educación, la teoría crítica en el contexto educativo desafía los paradigmas tradicionales del desempeño docente. Este enfoque sostiene que los maestros no solo transmiten conocimientos, sino que también contribuyen al cambio social al fomentar la reflexión crítica entre los estudiantes y desafiar las injusticias y desigualdades presentes en el sistema educativo. De esta manera, no solo se busca mejorar el aprendizaje académico, sino que también se fomenta la conciencia crítica en los estudiantes, lo que los motiva a participar activamente en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

En definitiva, las diferentes teorías sobre el desempeño docente brindan perspectivas útiles y complementarias para comprender la complejidad del proceso educativo. Cada uno de los enfoques, desde el conductismo hasta la teoría crítica, ofrece herramientas conceptuales y prácticas para mejorar la enseñanza, adaptándose a diferentes contextos educativos y necesidades de los estudiantes. Al combinar estos enfoques, los educadores pueden mejorar la práctica pedagógica, fomentar un aprendizaje más significativo y contribuir al desarrollo integral de los estudiantes. Estos enfoques preparan a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo actual con habilidades críticas, creativas y sociales.

3.4. Desempeño docente: dimensiones

Crespo & Weise (2021) señalan que las dimensiones del desempeño docente abarcan una variedad de factores fundamentales que son esenciales para la efectividad y el impacto de la labor educativa. Estas dimensiones enfatizan la planificación y organización del proceso de enseñanza, que es donde se establecen los objetivos y se diseñan los contenidos y actividades que guiarán el aprendizaje de los estudiantes. Otro pilar esencial es la implementación de estrategias didácticas innovadoras, que permiten a los docentes usar métodos dinámicos y adaptativos para facilitar la comprensión y el interés de los alumnos. La evaluación del aprendizaje implica ajustar los métodos para garantizar un desarrollo continuo y evaluar el progreso de los estudiantes.

El desarrollo profesional continuo asegura que los docentes estén actualizados con las mejores prácticas y metodologías pedagógicas, mientras que la comunicación efectiva con los estudiantes y sus familias juega un papel crucial en el establecimiento de relaciones de confianza y apoyo mutuo. Estas partes no solo mejoran la calidad del proceso educativo, sino que también fortalecen la capacidad de los maestros para adaptarse y responder a las necesidades cambiantes del entorno educativo actual.

Para La Madrid (2024), la organización y planificación del proceso de enseñanza es una parte crucial del desempeño docente, y requiere un enfoque estratégico. El maestro debe poder planificar sus clases de manera efectiva, estableciendo objetivos claros que guíen el aprendizaje y definiendo lo que se espera que los estudiantes logren. Es crucial elegir contenidos apropiados que no solo se ajusten al plan de estudios, sino que también satisfagan los intereses y las necesidades de los estudiantes. El diseño de actividades didácticas adecuadas también debe tener en cuenta el nivel de desarrollo de los estudiantes, para que las actividades sean difíciles pero accesibles y fomenten un aprendizaje significativo y sostenido. Para crear un entorno de aprendizaje dinámico y efectivo que fomente el desarrollo integral de los estudiantes, es necesaria esta planificación cuidadosa y estructurada.

Para mantener a los estudiantes motivados y comprometidos con el proceso de aprendizaje, los maestros deben implementar estrategias didácticas innovadoras. Para adaptar la enseñanza a las necesidades individuales y colectivas de los estudiantes, el maestro debe estar familiarizado con una variedad de estrategias didácticas y utilizarlas de manera creativa. Esto incluye el uso de tecnologías educativas, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje cooperativo y el pensamiento crítico, así como técnicas de resolución de problemas y creatividad. Al aplicar estas estrategias, el maestro no solo facilita el aprendizaje, sino que también ayuda a los estudiantes a desarrollar habilidades del siglo XXI como la alfabetización digital, la colaboración, el pensamiento crítico y la comunicación. Esto los prepara para los desafíos del futuro (Jiménez *et al.*, 2022).

Una parte importante del desempeño docente es la evaluación del aprendizaje, que requiere la habilidad de evaluar de manera rigurosa y sistemática el progreso y la comprensión de los estudiantes. Para obtener una visión completa del aprendizaje, los maestros deben utilizar una variedad de herramientas y técnicas de evaluación, como exámenes, proyectos, presentaciones y observaciones. Proporcionar retroalimentación oportuna y constructiva, ayudando a los

estudiantes a identificar sus fortalezas y áreas de mejora, también es crucial. Esta retroalimentación debe ser clara y precisa, enfocada en el desarrollo y la autoevaluación, permitiendo a los estudiantes ajustar sus estrategias de aprendizaje y mejorar continuamente su desempeño (Henríquez & Arámburo, 2021).

Asimismo, Torres *et al.* (2021) señalan que, para que un maestro funcione bien, debe comunicarse con los estudiantes y los padres de familia. El maestro debe mantener una interacción fluida y abierta, informando regularmente a los estudiantes sobre el proceso de aprendizaje, los avances y los logros, así como sobre cualquier necesidad o desafío que puedan enfrentar. Utilizando una variedad de canales, como reuniones, correos electrónicos, plataformas en línea y boletines informativos, esta comunicación debe ser clara y accesible. Al involucrar a los padres de familia en el proceso educativo y mantenerlos informados, se crea un entorno de colaboración y apoyo que contribuye significativamente al éxito académico y al bienestar de los estudiantes.

Finalmente, una parte importante del desempeño docente es el desarrollo profesional continuo. Los maestros deben estar comprometidos con la mejora constante de sus conocimientos, habilidades y competencias para adaptarse a las nuevas demandas educativas y metodológicas. Participar en actividades de capacitación y formación, como cursos, talleres, seminarios y conferencias, permite a los docentes mantenerse al día con los avances en su campo, implementar estrategias didácticas innovadoras y responder de manera efectiva a las necesidades de sus estudiantes. Este compromiso con el aprendizaje y la mejora profesional mejora la práctica docente y mejora la educación de los estudiantes (González & Agramonte, 2024).

En conclusión, una educación de alta calidad depende de las dimensiones del desempeño docente, que incluyen la planificación y organización del proceso de enseñanza, la implementación de estrategias didácticas innovadoras, la evaluación del aprendizaje, la comunicación con estudiantes y padres de familia y el desarrollo profesional continuo. Cada una de estas áreas contribuye al éxito del proceso educativo y a la formación integral de los estudiantes. Los maestros

que destacan en estas áreas no solo mejoran el rendimiento académico de sus estudiantes, sino que también promueven un entorno de aprendizaje positivo, inclusivo y motivador. Al concentrarse en estas dimensiones, los maestros pueden crear prácticas pedagógicas efectivas que fomenten el crecimiento personal y académico de sus estudiantes, preparando así a las nuevas generaciones para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

3.5. Evaluación de desempeño docente

Según Esquerre & Pérez (2021), el proceso sistemático y riguroso conocido como evaluación del desempeño docente tiene como objetivo evaluar la eficiencia de la labor de los docentes con el objetivo de identificar fortalezas, áreas de mejora y promover el desarrollo profesional continuo de los educadores. Esta evaluación se convierte en una herramienta crucial para mejorar la calidad de la educación porque permite identificar las prácticas docentes que contribuyen al aprendizaje significativo de los estudiantes y las que necesitan mejorar. La evaluación del desempeño docente garantiza que los docentes estén actualizados y comprometidos con la excelencia académica y el bienestar integral de sus estudiantes al proporcionar retroalimentación constructiva.

El objetivo principal de la evaluación del desempeño docente es mejorar la calidad de la enseñanza. Este proceso permite identificar las fortalezas y debilidades de las prácticas docentes, lo que permite la implementación de estrategias útiles para optimizar la enseñanza y el aprendizaje. Además, la evaluación ayuda a los docentes a aprender sobre sus necesidades de capacitación y fomenta el desarrollo profesional continuo. Esto les permite mejorar sus habilidades y competencias, lo que resulta en una enseñanza más efectiva y enriquecedora para los estudiantes (Martínez *et al.*, 2020).

Para Rodríguez *et al.* (2021), identificar áreas de mejora en el sistema educativo es otro objetivo crucial de la evaluación del desempeño docente. Este proceso puede revelar temas que requieren atención, como la capacitación

inicial de los docentes, las condiciones laborales o el apoyo institucional. La evaluación también puede motivar a los docentes al brindarles un reconocimiento justo de sus logros y retroalimentación constructiva. Además, ayuda a fortalecer la rendición de cuentas, asegurando que los educadores cumplan su trabajo de manera eficiente y responsable, lo cual es esencial para mantener la confianza de la sociedad en el sistema educativo.

A su vez, Borja-Ramos *et al.* (2022) mencionan que existe una variedad de enfoques para evaluar el desempeño de los maestros, cada uno con sus propias ventajas y desventajas. Las observaciones en el salón de clases, en las que un observador capacitado asiste a las clases y registra sus observaciones utilizando instrumentos específicos, son una de las metodologías más comunes. Este método permite evaluar la interacción entre maestros y estudiantes y la eficacia de las estrategias didácticas. El análisis de documentos como planes de clase, evaluaciones de estudiantes y cuadernos de trabajo permite evaluar la planificación, implementación y evaluación del aprendizaje por parte del maestro.

Una metodología adicional es la autoevaluación, en la que el educador utiliza herramientas y rúbricas previamente establecidas para evaluar su propio desempeño, lo que fomenta la autorreflexión y el desarrollo profesional. La evaluación por pares, en la que los maestros evalúan a sus compañeros de clase, proporciona una perspectiva útil desde el mismo entorno educativo. Además, utilizando herramientas y reglas preestablecidas, la evaluación por estudiantes proporciona información directa sobre la percepción de los estudiantes sobre la efectividad del maestro. Cada una de estas metodologías ofrece una perspectiva adicional que, en conjunto, proporciona una evaluación completa del desempeño docente (García-Martínez & Chen-Quesada, 2024).

Es posible utilizar un enfoque sumativo y formativo para evaluar el desempeño de los maestros, cada uno con sus propios objetivos y usos. El enfoque formativo ayuda a los maestros a desarrollarse profesionalmente y mejorar

sus prácticas pedagógicas al brindarles retroalimentación constructiva para que puedan identificar sus fortalezas y áreas de mejora. Por otro lado, el enfoque sumativo se utiliza para tomar decisiones administrativas importantes, como la promoción, la permanencia o el despido de un profesor, basándose en una evaluación general de su desempeño a lo largo del tiempo. Aunque ambos métodos son esenciales para mantener y elevar los estándares educativos, es esencial equilibrar su implementación para fomentar el crecimiento profesional y la responsabilidad (Esquerre & Pérez, 2021).

De acuerdo con Martínez *et al.* (2020), para realizar una evaluación efectiva del desempeño docente, es necesario tener en cuenta una serie de factores fundamentales. En primer lugar, es fundamental que los objetivos de la evaluación sean claros, específicos y medibles para garantizar que se alineen con los estándares educativos y los objetivos institucionales. Para garantizar la integridad y la validez del proceso evaluativo, que permite una visión completa del desempeño docente desde diversas perspectivas, es esencial la participación activa de todos los actores involucrados en la comunidad educativa.

Además, es esencial utilizar herramientas válidas y confiables que puedan evaluar de manera precisa las habilidades y competencias del maestro, brindando una base sólida para la toma de decisiones informadas. Además, la retroalimentación debe ser oportuna y constructiva, destacando tanto las fortalezas como las áreas de mejora, y brindando apoyo para que el maestro pueda implementar acciones correctivas y continuar su desarrollo profesional. Por último, pero no menos importante, es vincular la evaluación del desempeño de los maestros con oportunidades específicas de capacitación y desarrollo profesional para fomentar una cultura de mejora continua y garantizar que los maestros tengan la capacidad de actualizar sus habilidades para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno educativo (Borja-Ramos *et al.*, 2022).

En resumen, la evaluación del desempeño de los docentes es esencial para garantizar la calidad de la educación y fomentar el desarrollo profesional

continuo de los educadores. Los maestros pueden encontrar y mejorar sus prácticas pedagógicas al establecer objetivos claros, usar herramientas confiables y recibir retroalimentación constructiva y oportuna. Este proceso no solo ayuda a los educadores a crecer profesionalmente, sino que también mejora el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes, lo que garantiza un sistema educativo más eficiente y justo.

3.6 La gestión educativa en el desempeño docente

La gestión educativa es el núcleo de las instituciones educativas y juega un papel importante en el desempeño de los docentes, aumentando su eficacia y contribuyendo al logro de los objetivos educativos (Vega, 2020). Una buena gestión educativa ayuda a los maestros a desarrollarse profesionalmente al fomentar su motivación, compromiso y bienestar, lo que mejora el aprendizaje de los estudiantes. La gestión educativa mejora el desempeño individual de los docentes al fomentar prácticas de liderazgo efectivas, proporcionar recursos adecuados, implementar políticas de apoyo y promover una cultura institucional centrada en la mejora continua. También fortalece el tejido educativo en su conjunto, asegurando una educación de alta calidad y equitativa para todos los estudiantes.

Un buen liderazgo educativo es esencial para crear un entorno escolar positivo y motivante para los maestros. Los líderes deben ser líderes inspiradores que apoyen, valoren y empoderen a los docentes, brindándoles las herramientas y el apoyo necesarios para que puedan desempeñar su trabajo con éxito. Esto implica establecer objetivos claros y alcanzables, fomentar la comunicación abierta y transparente, fomentar una cultura de trabajo en equipo y aprendizaje continuo, y reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos. Un liderazgo educativo inspirador no solo aumenta la motivación y el compromiso de los maestros, sino que también hace un gran aporte a la calidad educativa y al bienestar de toda la comunidad escolar (Muñoz *et al.*, 2023).

A su vez, Meza *et al.* (2020) indican que la gestión educativa debe establecer objetivos y expectativas claros y medibles para el desempeño docente, asegurándose de que estén alineados con el proyecto educativo de la institución y las necesidades específicas de los estudiantes. Es crucial que se establezcan estos objetivos en colaboración con los maestros para asegurar que estén comprometidos y que se sientan parte de la comunidad. Además, proporcionar retroalimentación regular y constructiva sobre el progreso hacia estos objetivos no solo ayuda a mantener el enfoque y la motivación, sino que también facilita ajustes oportunos para mejorar continuamente la efectividad pedagógica y el logro de los objetivos educativos.

Por otro lado, Muñoz *et al.* (2023) sostienen que la gestión educativa juega un papel crucial al brindar a los docentes oportunidades de desarrollo profesional continuo para mantener actualizados sus conocimientos, habilidades y competencias pedagógicas. Estas oportunidades pueden incluir cursos especializados, talleres prácticos, conferencias educativas, programas de mentoría y colaboración en equipos de investigación. La gestión educativa mejora el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes al invertir en el desarrollo profesional de los docentes.

La evaluación del desempeño de los maestros debe ser un proceso justo y claro que permita una comprensión clara de las fortalezas y áreas de mejora de cada maestro. Es esencial que este proceso sea visto como una oportunidad para el desarrollo profesional, brindando retroalimentación constructiva y ayudando al educador a crecer a medida que avanza. Esto implica establecer objetivos y criterios de evaluación claros, utilizar evaluaciones por pares y observaciones en el aula, y garantizar que los resultados se comuniquen de manera abierta y constructiva. Una evaluación justa y clara no solo aumenta la confianza y el compromiso de los maestros, sino que también ayuda a mejorar continuamente la calidad educativa para los estudiantes y la comunidad escolar en su conjunto (Asanza, 2020).

Para Navarrete-Cazales (2024), las condiciones laborales adecuadas son esenciales para asegurar que los docentes estén felices y motivados en su trabajo. Un salario justo y competitivo, junto con prestaciones sociales adecuadas, valora la labor educativa y proporciona estabilidad financiera. Además, un entorno de trabajo seguro y saludable mejora el clima organizacional y mejora el rendimiento docente. Para que los docentes puedan aplicar metodologías innovadoras y satisfacer las necesidades educativas de sus estudiantes, es esencial tener acceso a los recursos educativos y tecnológicos adecuados. Estas condiciones no solo ayudan a los educadores, sino que también mejoran significativamente el proceso educativo y el éxito académico de los estudiantes.

Cabe señalar que el trabajo en equipo y la colaboración entre los docentes son pilares fundamentales que la gestión educativa debe fomentar activamente. Estas prácticas mejoran el aprendizaje y fortalecen la comunidad y la cohesión en la institución. Se crea un ambiente propicio para compartir experiencias, conocimientos y recursos al facilitar comunidades de aprendizaje, proyectos colaborativos y espacios regulares de intercambio profesional. La experiencia educativa de los estudiantes se beneficia significativamente de esta colaboración, que fomenta el desarrollo de nuevas estrategias pedagógicas, la resolución conjunta de problemas educativos y el crecimiento profesional continuo de los docentes (Sumba-Bustamante *et al.*, 2022).

Según Gonzáles *et al.* (2021), para que una institución educativa funcione bien, es necesaria una comunicación efectiva. La gestión educativa debe garantizar que los directivos, los docentes, los estudiantes y los padres de familia puedan comunicarse entre sí de manera efectiva y transparente. Estos canales no solo facilitan la transmisión de información relevante sobre actividades académicas, logros y desafíos escolares, sino que también fomentan un ambiente en el que todos los miembros de la comunidad educativa trabajan juntos y están involucrados activamente. La comunicación efectiva no solo mejora las relaciones entre los diferentes grupos, sino que también crea un ambiente escolar positivo que fomenta el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Además, Apaza & Rivera (2022) señalan que, para garantizar la transparencia y la responsabilidad ante la comunidad educativa, la gestión educativa debe tener rendición de cuentas. Esto implica establecer mecanismos claros y efectivos para evaluar y comunicar los resultados de las decisiones y acciones tomadas por los docentes y los directivos. Estos mecanismos no solo ayudan a encontrar áreas de mejora, sino que también ayudan a reconocer y fortalecer prácticas exitosas que ayudan a mejorar la educación de los estudiantes. La rendición de cuentas ayuda a crear un entorno de confianza y trabajo en equipo en la institución, donde todos los miembros de la comunidad educativa se sienten comprometidos e involucrados en el proceso de mejora continua de la educación.

En síntesis, la gestión educativa juega un papel importante en el crecimiento y el éxito de los docentes en una institución educativa. La gestión educativa no solo promueve la efectividad docente, sino que también promueve un entorno donde los educadores pueden prosperar y los estudiantes pueden alcanzar su máximo potencial educativo al proporcionar liderazgo inspirador, establecer objetivos claros, apoyar el desarrollo profesional continuo, garantizar condiciones laborales adecuadas y fomentar la colaboración y la comunicación efectiva.

CAPÍTULO IV

GESTIÓN EDUCATIVA INTEGRAL: MEJORANDO EL AMBIENTE LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE

Cuando se habla de administración educativa, resulta necesario diferenciarla de lo que también se ha denominado gestión educativa. La primera se refiere al proceso en el cual se implementan principios de gestión a nivel de la educación y cuyos principios incluyen la adquisición, asignación y manejo de recursos —tanto humanos como materiales— con el fin de alcanzar los objetivos educativos establecidos (Martínez, 2012; García *et al.*, 2023). Por su parte, la gestión educativa (GE) representa un campo aplicado de la gestión, lo que demuestra que esta es aplicar la teoría y la práctica de la gestión al ámbito educativo. Además, se vale de la gestión de recursos para conseguir los objetivos educativos productivos que se encuentran de acuerdo a la planificación realizada con eficacia y eficiencia (Kimani, 2011; Flores-Flores, 2021).

Cuando dicha planificación no es la más adecuada o simplemente no ocurre, se está en presencia de uno de los problemas más importantes de cualquier sistema educativo, este se refiere a un modelo incorrecto o defectuoso de planeamiento estratégico de la GE. Es así que resulta importante destacar que la ejecución de una eficiente e integral gestión educativa impactará en la totalidad de las áreas y partes que integran el proceso educativo; dos de ellos tienen que ver con el ambiente laboral y el desempeño docente (Tsang *et al.*, 2021; Ramón-Cabrera, 2022; Mayorga *et al.*, 2023).

Respecto al ambiente laboral o de trabajo, Wahyudi (2018) señala que es todo aquello que rodea al lugar físico o emocional de trabajo y que es capaz de afectar a los trabajadores en el desempeño de la tarea. Para Morales (2023) tiene que ver con el contexto de trabajo en el cual se encuentra una serie de elementos tangibles organizados de forma estable en una determinada empresa, los cuales son capaces de afectar en el comportamiento de los trabajadores. Por su parte, Islam *et al.* (2023) aseveran que el ambiente de trabajo es la totalidad percibida de elementos no pecuniarios que crean un entorno para que el personal lleve a cabo sus funciones.

En relación con el desempeño docente, muchos han sido los estudios realizados en torno a este tema, el cual se ha definido como el resultado alcanzado por el docente en la realización de las tareas propias de sus funciones y de acuerdo a sus habilidades, la experiencia, la seriedad y el uso del tiempo. Asimismo, el desempeño docente es apropiado si el maestro lleva a cabo labores que involucren lealtad y alto compromiso, correcto manejo de las herramientas de aprendizaje, disciplina en el cumplimiento de sus funciones, creatividad en el proceso pedagógico, cooperación con cada miembro de la institución, liderazgo para convertirse en un modelo para sus estudiantes, buena personalidad, honestidad, objetividad y responsabilidad en sus deberes (Villegas-Torres & Engling, 2021; Pamuji & Limei, 2023).

En función de lo planteado esta revisión pretende establecer cómo la gestión educativa influye en el ambiente laboral y el desempeño laboral docente, teniendo en cuenta que una correcta gestión en el ámbito educativo traerá como consecuencia no tan solo un apropiado desempeño académico de los estudiantes sino también una verdadera calidad educativa e institucional. De acuerdo a esto, la pregunta de investigación planteada fue: ¿cómo influye la gestión educativa en el ambiente laboral y en el desempeño docente? Asimismo, el objetivo fue analizar la influencia que tiene la gestión educativa integral en la mejora del ambiente laboral y en el desempeño del personal docente.

4.1. Metodología

Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura (RSL) con el propósito de analizar cómo una gestión educativa integral influye en el ambiente laboral y en el desempeño de los docentes (DD). La RS siguió las pautas establecidas en la metodología Prisma (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses) (Moher *et al.*, 2009). El enfoque Prisma facilita informes claros de RSL al proporcionar una lista de verificación completa y un diagrama de flujo que guían el proceso de revisión (Page *et al.*, 2021).

4.1.1. Fuentes de información

Para llevar a cabo la búsqueda fueron utilizadas bases de datos que a continuación se mencionan: Scopus, Web of Science (WoS), SciELO y Dialnet. Las mismas fueron escogidas porque tanto WoS como Scopus son repositorios de suma importancia en las áreas del conocimiento (Codina *et al.* 2020); en el caso de Dialnet, esta se encuentra entre los portales bibliográficos más grandes a nivel mundial, cuyo propósito radica en visibilizar estudios en español, para lo cual proporciona textos completos con acceso libre (González-Pardo *et al.* 2020). Finalmente, SciELO busca difundir la producción científica de Portugal, América Latina, España, el Caribe y Sudáfrica a través del acceso libre (Bojo, 2017).

4.1.2. Estrategia de búsqueda

En la búsqueda fueron utilizadas varias palabras clave relacionadas con el objetivo del estudio; además, en tres idiomas (español, inglés y portugués) y se usaron los operadores booleanos AND y OR con el fin de facilitar la combinación de dichas palabras (Tabla 1).

Tabla 1. Motores de búsqueda y palabras clave utilizadas en la descarga de artículos de revistas

Bases de datos	Palabras clave
WoS	‘Educational management’ AND ‘work environment’ AND ‘teaching performance’,
Scopus	(‘Educational management’ OR ‘work environment’) AND (‘educational quality’) AND (‘teaching performance’).
Dialnet	‘educational quality’ AND ‘teacher’ AND ‘students’ OR ‘Educational management’
SciELO	‘Gestión educativa’ AND ‘ambiente laboral’ AND ‘Desempeño docente’ OR ‘Calidad educativa’

Nota. Elaboración propia

4.1.3. Criterios de inclusión y exclusión

Seguidamente, se muestran los criterios establecidos para la escogencia del material bibliográfico que fue analizado (Ver tabla 2).

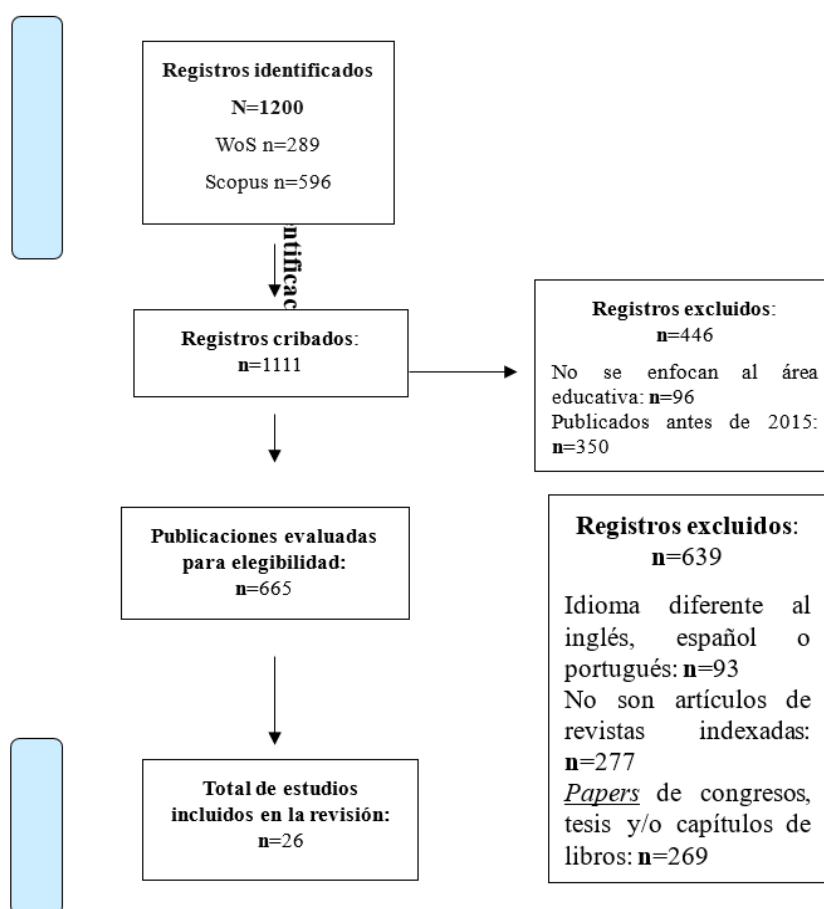
Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión para la escogencia de los artículos

Selección	Criterios
Inclusión	• Artículos publicados durante el período 2014-2024 • Artículos originales de revistas científicas • Artículos publicados en inglés, español o portugués. • Se consideraron artículos con metodología cualitativa, cuantitativa o mixta. • Artículos con temas sobre “gestión educativa”, “desempeño docente” o “ambiente laboral”. • Artículos enfocados a la educación como área temática.
Exclusión	• Artículos cuyo ámbito de estudio no fuese el educativo. • Artículos duplicados. • <i>Papers</i> de congresos, tesis y/o capítulos de libros

Nota. Elaboración propia

Una vez realizada la búsqueda se identificaron 1200 resultados (WoS = 289; Scopus = 596; Dialnet = 115; SciELO = 200), de esta cantidad de documentos fueron eliminados 89 por encontrarse duplicados, quedando 1111 disponibles. En la siguiente etapa fueron descartados 446 artículos por no pertenecer al área educativa ($n = 96$) y por estar publicados antes del año 2015 ($n = 350$). Después de todo el proceso, se incluyeron 12 manuscritos en esta revisión sistemática (Tabla 2). Para finalizar la fase de cribado, fueron excluidos 639 documentos, principalmente, por estar presentados en un idioma diferente al inglés, español o portugués ($n = 93$), por no estar publicados en revistas indexadas ($n = 277$), y por ser *papers* de congresos, tesis o capítulos de libros ($n = 269$). El resultado de todo este proceso dio como resultado un total de 25 artículos, los cuales cumplieron con cada uno de los criterios de inclusión (Figura 1).

Figura 1. *Diagrama de flujo Prisma*



Nota. Elaboración propia

4.2. Resultados

De acuerdo a los documentos revisados, se presentan los resultados ordenados de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta un pequeño análisis bibliométrico donde son valorados datos referidos al nombre de la revista, año cuando fueron publicados, idioma, autores, título, metodología, muestra, instrumentos utilizados y la base de datos de publicación más utilizada (Tabla 1). Seguidamente, es analizado como la GE influye en el DD y en el ambiente laboral, considerando los hallazgos reportados en cada uno de los artículos revisados.

Tabla 3. *Síntesis de algunos artículos revisados*

Autor(s)/año	Tipo de metodología /muestra/instrumentos	Idioma	Revista/ Base de datos
Muñoz <i>et al.</i> (2023)	Cuantitativa/24 docentes/ una encuesta con dos cuestionarios	Español	<i>Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar/ SciELO-WoS</i>
Tenorio & Pérez (2023)	Mixto/23 docentes/cuestionario/ análisis documental	Español	<i>Mendive. Revista de Educación/ SciELO-Dialnet</i>
Meza <i>et al.</i> (2021)	Enfoque cuantitativo, alcance explicativo y diseño no experimental. 650 docentes/ escala de percepción de la gestión educativa y un cuestionario de autoevaluación del desempeño docente	Español	<i>Apuntes Universitarios/ WoS-Dialnet</i>
Anchayhua (2024)	Enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de tipo básica, nivel correlacional-causal/132 docentes/ Cuestionario-encuesta	Español	<i>Revista de Climatología/WoS</i>

Quispe <i>et al.</i> (2023)	Enfoque cuantitativo, el diseño fue no experimental y el tipo, descriptivo correlacional de corte transversal/200 docentes/ Cuestionario de Gestión Educativa y al Cuestionario de Competencia Digital Docente	Español	<i>Revista Universidad y Sociedad/ WoS-SciELO</i>
Torres (2014)	Enfoque cuantitativo, descriptiva correlacional/158 docentes/Cuestionario	Español	<i>Revista COMUNI@ CIÓN/ Dialnet-SciELO</i>
Romero & Santa María (2021)	Cuantitativo, no experimental de corte transversal, y nivel descriptivo –explicativo/100 docentes/encuesta-cuestionario	Español	<i>Revista Varela/Dialnet</i>
Guadamud- Lorenti <i>et al.</i> (2021)	Cualitativo/ 120 docentes y 12 directivos/ encuesta	Español	<i>Revista Polo del conocimiento/Dialnet</i>
Parrales <i>et al.</i> (2023)	Cuantitativo, no experimental, descriptivo transversal/237 docen- tes/Cuestionario	Inglés	<i>Revista Venezolana de gerencia/Scopus</i>
Afzal & Khan (2022)	Cuantitativo-correlacional. 237 docentes/Cuestionario	Inglés	<i>Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology/ Scopus</i>
Menacho-Var- gas <i>et al.</i> (2021)	Enfoque cuantitativo, básica y correlacional/78 docentes/2 cuestionarios	Portugués	<i>RPGE– Revista on line de Política e Gestão Educativa/WoS</i>
Gonzáles <i>et al.</i> (2024)	Cuantitativo, o no experimental, con diseño descriptivo/46 docentes/ Técnicas de gabinete- Fichas de re- sumen- Fichas textuales-cuestiona- rio-entrevistas	Español	<i>Revista Mendive/ SciELO</i>

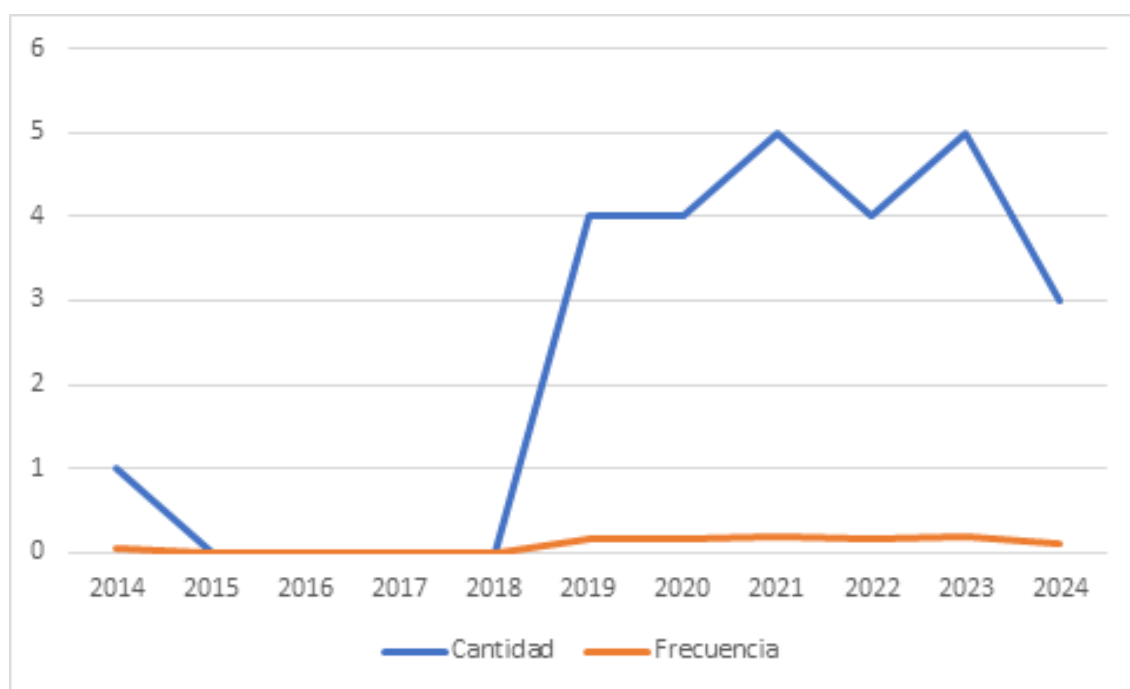
Apaza & Riveras (2022)	Cuantitativa, descriptiva/40 individuos entre profesores, directivos y trabajadores administrativos y personal de mantenimiento/ Encuesta-cuestionario	Español	<i>Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación/SciELO</i>
Cárdenas-Tapia <i>et al.</i> (2022)	Investigación documental/ técnica del fichaje textual, el análisis documentario y la interpretación de contenido	Español	<i>Revista Revoluciones. Estudios en Ciencia Política, Humanidades y Sociales/Dialnet</i>
Bedoya-Merchán <i>et al.</i> (2021)	Cualitativo/16 profesores/ entrevista de grupo focal	Español	<i>Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía/ Dialnet-SciELO</i>
Lule-Uriarte <i>et al.</i> (2023)	Revisión documental	Español	<i>Revista Científica UISRAEL/SciELO</i>

Nota. Elaboración propia

4.2.1. La evolución del campo en números

La búsqueda bibliográfica realizada dio como resultado 26 artículos científicos para ser revisados. Esta producción científica examinada mostró una diversidad en cuanto a los años de publicación; sin embargo, los artículos examinados estaban distribuidos de manera más uniforme a partir del año 2019, esto en función del período de 10 años establecido para realizar la búsqueda (Figura 2).

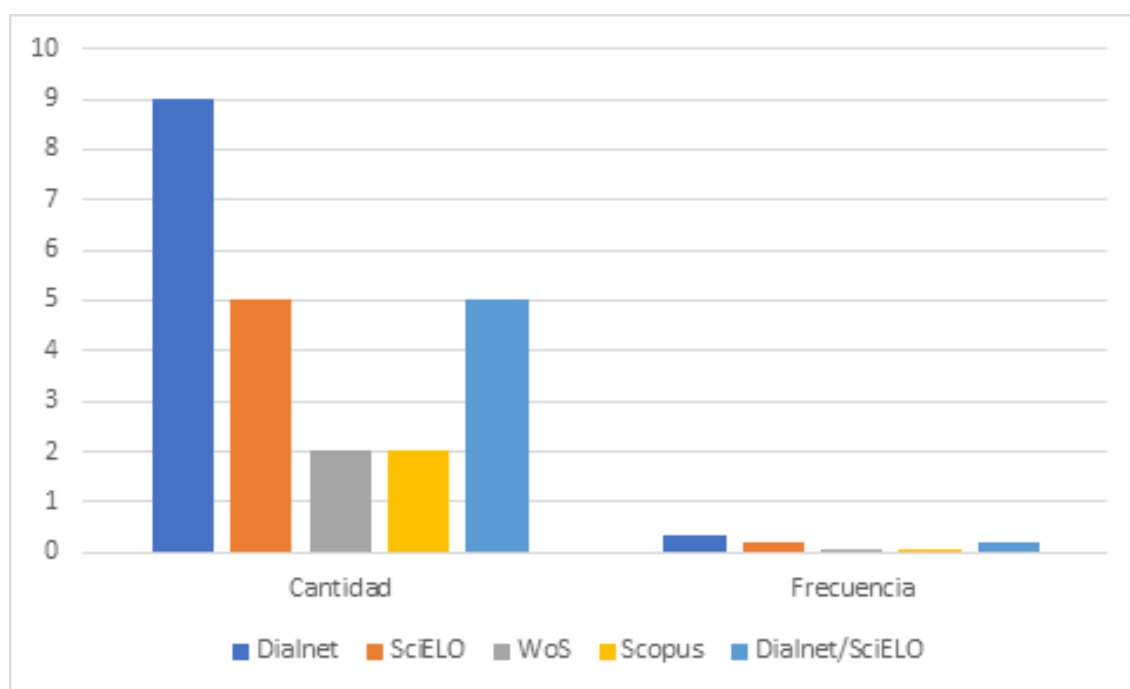
Figura 2. *Producción científica por año*



Nota. Elaboración propia

En relación con la base de datos más utilizada por la comunidad científica para publicar sobre la GE, el ambiente laboral y el DD destaca Dialnet con 9 publicaciones, lo que representa 34.61% del total de artículos revisados. Le siguen SciELO con 5 documentos (19.23%), WoS y Scopus con 2 artículos cada una (7.69%) (Ver Figura 3). Es necesario destacar que algunos estudios fueron hechos en revistas que presentaron una doble indexación; por ejemplo: WoS/Dialnet con 1 (3.84%), WoS/SciELO con 2 (7.69%) y, Dialnet/SciELO con 5 (19.23%).

Figura 3. Bases de datos más utilizadas para publicar



Nota. Elaboración propia

Respecto a la metodología utilizada en los documentos revisados, destacan aquellas con enfoque cuantitativo; en estos estudios se utilizaron encuestas y cuestionarios y la muestra estuvo constituida en su mayoría por docentes (Romero & Santa María, 2021; Apaza & Riveras, 2022; Parrales *et al.*, 2023; Gonzáles *et al.*, 2024). Asimismo, se observaron estudios cualitativos en los cuales fueron aplicadas entrevistas (Guadamud-Lorenti *et al.*, 2021; Bedoya-Merchán *et al.*, 2021), revisiones documentales (Cárdenas-Tapia *et al.*, 2022; Lule-Uriarte *et al.*, 2023) y un estudio mixto (Tenorio & Pérez, 2023).

De igual manera, entre las variables que mayormente fueron estudiadas destacan las variables estudiadas en los 23 artículos examinados, y las cuales se encuentran directamente relacionadas con la temática del presente estudio (Tabla 4).

Tabla 4. *Síntesis de las variables estudiadas en los artículos revisados*

Autor/es	Variables examinadas
Muñoz <i>et al.</i> (2023)	Gestión educativa, y nivel de desempeño docente.
Tenorio & Pérez (2023)	Gestión educativa, calidad de la educación y desempeño docente
Meza <i>et al.</i> (2021)	Gestión educativa y desempeño docente
Anchayhua (2024)	Gestión educativa institucional y desempeño profesional
Quispe <i>et al.</i> (2023)	Gestión educativa y competencia digital
Torres (2014)	Gestión educativa y práctica docente
Romero & Santa María (2021)	Factores limitantes y gestión educativa
Romero y Santa María (2021)	Gerencia educativa, liderazgo y el clima institucional
Guadamud-Lorenti <i>et al.</i> (2021)	Ambiente de trabajo y cultura organizacional
Parrales <i>et al.</i> (2023)	Ambiente laboral/ la satisfacción y el desempeño laboral
Afzal & Khan (2022)	Gestión estratégica y desempeño docente
Menacho-Vargas <i>et al.</i> (2021)	Modelo de gestión educativa y desempeño docente
Gonzáles <i>et al.</i> (2024)	Gestión educativa
Apaza & Riveras (2022)	Gestión educativa
Bedoya-Merchán <i>et al.</i> (2021)	Narrativa digital y gestión educativa:
Lule-Uriarte <i>et al.</i> (2023)	Gestión educativa

Nota. Elaboración propia

4.2.2. La gestión educativa

Diversos estudios han conceptualizado el término de gestión educativa, siendo considerada para esta revisión el que plantea que es un proceso de socialización que brinda la posibilidad a los entes educativos llevar a cabo un grupo de acciones coordinadas y armonizadas, las cuales se encuentran referidas a la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control de los recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros y recursos curriculares (Flores-Flores, 2021; Romero & Santa María, 2021; Gonzáles *et al.*, 2024).

Lo planteado concuerda con Mete & Chowdhury (2024) cuando señalan que la gestión educativa ocurre en instituciones educativas y al tratar de definirlo resulta difícil pues es un proceso bastante complejo que se diferencia de otras disciplinas, por ejemplo: industria, economía, los negocios, ciencias políticas, administración y ley. Así, estas instituciones vienen a ser esa organización humana donde convergen distintos y diversos recursos, los cuales son utilizados para lograr y realizar las metas u objetivos esperados.

De allí que se asevere que la gestión educativa es un esfuerzo, principalmente, de personas, y el cual requiere planificación de forma adecuada; esto incluye no hacer énfasis en la rigurosa aplicación de métodos mecánicos y físicos. Es decir, la institución educativa debe contar con suficiente flexibilidad y libertad y además, respeto y disciplina; de esta manera, la GE involucra acciones prácticas que garantizan un sistema funcional que permita conseguir los objetivos establecidos en una institución educativa (Romero & Santa María, 2021).

Ahora bien, la GE se interesa de los recursos humanos y los materiales, los cuales en conjunto son esenciales, pues el nivel de éxito de la educación depende de una verdadera coordinación y organización de dichos recursos educativos. Los recursos humanos incluyen profesores, educadores, personal educativo y formuladores de políticas y los recursos materiales: libros de texto, aulas, mobiliario escolar y dinero para ser gastado para alcanzar los objetivos educativos.

4.2.3. La GE y el ambiente laboral

La revisión realizada evidenció que gran parte de la literatura emplea el término *clima organizacional* en lugar de ambiente laboral; asimismo, Guadamud-Lorenti *et al.* (2021) señalan que el clima laboral, el clima institucional, el ambiente organizacional o el ambiente laboral representan un elemento bastante significativo para empresas caracterizadas por su competitividad y deseos de alcanzar una mayor productividad y optimización del servicio brindado, mediante estrategias internas.

En este sentido, Rivas (2021) lo define como una serie de rasgos o características de un ambiente de trabajo que pueden medirse, las cuales son percibidas por los trabajadores. De allí la importancia que reviste para muchas instituciones este aspecto, ya que el clima organizacional es capaz de diferenciar una institución que presenta un nivel óptimo de DD, de otra con poco nivel de DD, lo cual en muchas ocasiones se deba a la presencia de conflictos internos que dichas instituciones puedan tener (Guadamud-Lorenti *et al.*, 2021; Parrales *et al.*, 2023). De allí que la gerencia educativa cuenta con algunas herramientas para que el ambiente laboral sea óptimo.

El estudio del ambiente laboral no es nada nuevo, pues Borjas (2003) hizo referencia al término cuando lo relaciona con la gestión educativa; planteando que una verdadera GE en la que sea promovida una transformación deberá fomentar una toma de decisiones autónoma del personal docente en un ambiente donde exista diálogo, participación y consenso; y, en especial, debe prestar atención respecto a la práctica de cada docente para lograr mejorar el desempeño profesional de estos.

En el caso de la educación superior, estas instituciones deben estar conscientes de cómo el clima laboral (comunicación, afiliación, compromiso, motivación y reconocimiento), influyen en el desempeño de los profesores universitarios; esto porque su desempeño obedece a cuan efectivos son los procesos de gestión desplegados (Parrales *et al.*, 2023). Por otro lado, Afzal & Khan (2022)

lograron establecer, con el estudio realizado, como el ambiente laboral tiene un efecto significativo sobre la satisfacción laboral y el desempeño laboral del profesorado de secundaria.

Finalmente, en lo que respecta al ambiente laboral o clima institucional, es necesario destacar que este aspecto es bastante significativo para las unidades educativas; estas se organizan de manera competitiva, buscan generar resultados académicos y sociales y la mejora de los servicios ofrecidos. El ambiente educativo tiene que ver con los valores, normas, creencias que comparten los integrantes de la institución, de esta forma, el ambiente es desarrollado a través del contacto físico, el cual genera una relación interpersonal que se encuentra ligada al trabajo diario (Cárdenas-Tapia *et al.* 2022).

4.2.4. La GE y el desempeño docente

Cuando se trata de definir el desempeño lo primero que se debe tener en cuenta es que representa ese esfuerzo realizado por un individuo o un grupo de personas en una organización respetando a sus autoridades y cumpliendo con sus responsabilidades con la finalidad de conseguir los objetivos institucionales no violando la ley y que sea aceptable moral o éticamente (González & Vilchez, 2022; Henríquez, *et al.* 2022).

En el caso de la educación, Bedoya-Merchán *et al.* (2021) lograron establecer que la GE tiene como propósito principal mejorar el quehacer y desempeño docente, pues cuando estos parámetros son mejorados se está en presencia de instituciones educativas caracterizadas por su calidad y se obtienen aprendizajes significativos en los estudiantes.

La revisión realizada evidenció que la GE realizada por el personal directivo de los entes educativos debe ser reorientada para que las habilidades y conocimientos del profesor sea fortalecida, esto redundará en beneficio de su práctica docente (Quispe *et al.*, 2023; Rico, 2016). De allí que, se ha demostra-

do que la GE representa ese elemento clave que explica el nivel que los profesores han logrado en relación con su desempeño (Meza *et al.*, 2021).

Existen diversas formas con las cuales cuentan los directivos para ayudar al personal docente a conseguir un excelente desempeño; en este sentido, el sistema educativo debe promover un modelo de GE centrado en un liderazgo transformacional. El estudio realizado por Muñoz *et al.* (2023) consiguió demostrar la necesidad de este tipo de liderazgo, pues existen bajos niveles en los resultados en cuanto a la gestión educativa actual que afectan directamente el desempeño docente. De allí que, el personal directivo es de gran importancia cuando se trata de la GE; ya que los estudios realizados evidencian el vínculo existente entre la GE, el desempeño docente y la cultura organizacional, además de la satisfacción laboral, pues, cuando mejoran los índices de GE y DD, existirá mayor satisfacción laboral de estos profesionales (Tenorio & Pérez, 2023).

La gestión educativa, de acuerdo con Romero & Santa María (2021) se encuentra constituida por cuatro factores, uno de los cuales es el factor administrativo. En este se promueven acciones muy útiles y necesarias para que se dé una efectiva evaluación del desempeño de los miembros de la comunidad educativa. Esto fue demostrado en el trabajo realizado por Apaza & Riveras (2022) en el cual logró demostrarse como la planificación estratégica, el liderazgo directivo, la evaluación de la GE, el ambiente laboral, la capacitación y el DD se relacionan con la calidad educativa.

4.3. Conclusiones

En cualquier sistema educativo la gestión se ha convertido en ese agente capaz de activar en su personal la motivación y el apoyo; reorientando sus estrategias y políticas para conseguir el máximo provecho del desempeño laboral de los docentes en medio de un ambiente bastante adecuado. En este sentido

la revisión ejecutada evidenció que los elementos de la GE más frecuentes y que más se observaron fueron la satisfacción laboral del personal docente, su motivación, el compromiso que tienen con la institución, su desempeño, por nombrar los más importantes. Además, una verdadera y efectiva gestión educativa ocurre cuando son considerados tanto los recursos humanos como los materiales como un todo; los cuales, muchas veces, deben ser reestructurados para conseguir un correcto funcionamiento administrativo- académico dentro de la institución.

CAPÍTULO V

CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA: REFLEXIONES FINALES

Las consideraciones finales sobre la gestión educativa y el clima organizacional muestran la importancia de la conexión entre estos dos elementos esenciales del entorno escolar (López, 2022). El clima organizacional no solo afecta el bienestar y la eficiencia del personal docente, sino también su desempeño y motivación. Un entorno laboral positivo y de apoyo suele ayudar a los maestros a crecer profesionalmente, a la vez que fomenta una cultura de trabajo en equipo y aprendizaje constante, lo que es fundamental para una buena gestión educativa. La gestión educativa que se enfoca en mejorar el clima organizacional puede aumentar el compromiso de los docentes y maximizar sus esfuerzos para mejorar continuamente la calidad educativa.

En este contexto, Rivas (2021) señala que el desempeño docente se vuelve un factor clave que afecta directamente la experiencia educativa de los estudiantes y tiene un impacto significativo en su aprendizaje, desarrollo personal y éxito académico. Por lo tanto, comprender y promover la armonía entre el clima organizacional, la gestión educativa y el desempeño docente es esencial para optimizar el funcionamiento de las instituciones educativas y para asegurar un entorno favorable donde todos los estudiantes puedan aprovechar su máximo potencial.

5.1. Influencia del clima organizacional en el desempeño docente

Según Ruiz (2020), el clima de una escuela es un factor importante que afecta directamente el desempeño de los docentes y la experiencia educativa de los estudiantes. Este entorno no solo refleja los valores y la cultura que están presentes en la institución, sino que también tiene un impacto significativo en cómo los maestros ven su trabajo y cómo interactúan con sus estudiantes. Un clima organizacional positivo fomenta la confianza, el respeto mutuo y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad escolar, lo que crea un entorno propicio para que los docentes se sientan motivados, comprometidos e innovadores. Estas condiciones son esenciales para fomentar prácticas pedagógicas efectivas que, en última instancia, mejorarán los resultados educativos y el bienestar general dentro del contexto escolar.

Para Almeida (2020), un ambiente de trabajo positivo es esencial para motivar y comprometer a los docentes en una institución educativa. Los maestros experimentan un mayor sentido de pertenencia cuando trabajan en un entorno donde se sienten valorados y apreciados por su trabajo. También se sienten más motivados para dedicarse completamente a sus tareas. La oportunidad de participar en las decisiones y mejoras dentro de la escuela, junto con el apoyo de colegas y directivos, contribuye significativamente a cultivar un alto nivel de compromiso profesional entre los educadores.

Asimismo, García & Campana (2020) sostienen que un entorno de trabajo positivo y saludable en una institución educativa es esencial para el bienestar físico y mental de los docentes. Los educadores pueden mantener niveles más altos de energía y concentración en sus actividades diarias al reducir el estrés, la ansiedad y el riesgo de agotamiento. Esto mejora su salud personal y su capacidad para brindar un aprendizaje de alta calidad a los estudiantes, lo que los hace más concentrados, entusiastas y comprometidos con su labor educativa.

La creación de un entorno que fomente la creatividad y la innovación entre los maestros es crucial para impulsar mejoras significativas en la práctica educativa. Cuando los educadores se sienten respaldados y tienen la libertad de experimentar con nuevas técnicas y métodos de enseñanza, están más motivados a buscar nuevas formas de enseñar que llamen la atención y el interés de los estudiantes. Esta cultura en la que todos trabajan juntos y comparten ideas no solo mejora la experiencia educativa, sino que también crea un entorno dinámico donde la creatividad florece. Esto le permite adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno educativo actual (Mamani, 2022).

En ese contexto, Yllesca *et al.* (2024) indican que un entorno organizacional positivo facilita el trabajo en equipo y la colaboración entre los docentes, lo que es esencial para mejorar la práctica educativa. Cuando los educadores trabajan juntos, comparten experiencias y recursos, se crea un ambiente de aprendizaje continuo que beneficia tanto a los educadores como a los estudiantes. La colaboración fomenta la creatividad en el diseño de actividades educativas y permite abordar de manera más efectiva las necesidades individuales de los estudiantes, lo que resulta en un ambiente escolar más inclusivo y estimulante para todos.

Para crear un ambiente organizacional conveniente en las escuelas, es esencial tener una comunicación fluida y transparente. Permite que todos los actores involucrados estén al tanto de las metas educativas, los avances académicos y cualquier aspecto relevante del entorno escolar al facilitar la cooperación efectiva entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. La confianza aumenta, las relaciones interpersonales se fortalecen y se facilita la resolución constructiva de conflictos con esta comunicación abierta. Además, fomenta un sentimiento de pertenencia y compromiso con la comunidad educativa, lo que crea un entorno positivo donde el aprendizaje y el bienestar de todos los involucrados pueden prosperar (Ruiz, 2020).

Contar con mecanismos efectivos para la resolución de conflictos dentro de la comunidad educativa es un signo de un clima organizacional positivo. Es crucial que los desacuerdos entre docentes u otros miembros del personal sean abordados de manera oportuna y constructiva. Esto mejora las relaciones interpersonales y fomenta un entorno de trabajo colaborativo, además de prevenir el aumento de los conflictos y su impacto en el entorno laboral. La capacidad de manejar los conflictos de manera efectiva mejora la cohesión del equipo docente y mantiene el enfoque en el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes (García & Campana, 2020).

Para investigadores como Enciso (2020), el reconocimiento y las recompensas son esenciales para crear un ambiente positivo en las escuelas. Los maestros se sienten valorados y motivados a seguir trabajando cuando reciben reconocimiento por sus logros y contribuciones a la institución. Sus logros y esfuerzos pueden ser reconocidos a través de elogios, premios, oportunidades de desarrollo profesional o simplemente el reconocimiento público. Al sentirse apreciados, los maestros no solo se sienten más felices y comprometidos, sino que también mejoran su rendimiento y aumentan su disposición para innovar y trabajar juntos, lo que finalmente mejora el ambiente escolar y la calidad educativa.

En resumen, el desempeño docente está fuertemente influenciado por el clima organizacional. Un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por la motivación, el bienestar, la creatividad y la colaboración, no solo ayuda a los maestros en su crecimiento profesional y bienestar personal, sino que también los ayuda a enseñar mejor y ayudar a los estudiantes a aprender. Para crear un entorno educativo donde tanto los docentes como los estudiantes puedan prosperar y alcanzar su máximo potencial, es fundamental reconocer la importancia del clima organizacional y trabajar activamente para mantenerlo saludable y estimulante.

5.2. Clima organizacional y su relación con la gestión educativa

Según Rivas (2021), el clima organizacional y la gestión educativa, como dos fuerzas complementarias, son esenciales para que las instituciones educativas funcionen bien. Una buena gestión educativa combinada con un ambiente de trabajo positivo crea un entorno donde los maestros se sienten valorados, apoyados y motivados. Esta combinación no solo crea un entorno favorable para el aprendizaje y el crecimiento profesional de los educadores, sino que también crea experiencias educativas enriquecedoras que benefician directamente a los estudiantes. Esto promueve el éxito académico y personal de todos los que participan en el proceso educativo.

Cabe resaltar que el ambiente organizacional de una escuela es similar al aire que respiran los docentes mientras realizan sus tareas diarias. Un entorno positivo y colaborativo aumenta la motivación y el compromiso de los maestros, así como su creatividad y pasión por la enseñanza. En este ambiente favorable, los maestros tienen la oportunidad de maximizar su potencial y ayudar significativamente al aprendizaje y desarrollo integral de los estudiantes (López, 2022).

Entendiendo la necesaria dirección en las instituciones educativas, la gestión educativa desempeña un rol esencial. Los líderes educativos inspiran a otros mediante un liderazgo que valora y empodera a los docentes mientras diseñan estrategias clave. Fortalecen las relaciones y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa al fomentar una comunicación fluida. Además, fomentan el trabajo en equipo, brindan reconocimiento por el buen desempeño y brindan oportunidades continuas de crecimiento profesional. Estas acciones concertadas no solo fomentan un ambiente organizacional favorable, sino que también ponen las bases para un ambiente educativo donde tanto los maestros como los estudiantes pueden disfrutar (Palomino-Esteban, 2020).

Asimismo, Vera *et al.* (2021) puntualizan que ejecutar una gestión educativa efectiva se ve directamente beneficiado por un clima organizacional positivo. Cuando los docentes se sienten motivados y comprometidos, no solo cumplen con sus responsabilidades, sino que también se convierten en aliados estratégicos del proceso educativo. Este compromiso se traduce en una mayor participación en la toma de decisiones, aportando ideas innovadoras y soluciones creativas que enriquecen significativamente la gestión educativa. Un ambiente laboral saludable y colaborativo no solo promueve el bienestar de los educadores, sino que también fortalece la efectividad de las políticas educativas y la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Para Reyes & Ponce (2023), cualquier institución educativa obtiene muchos beneficios cuando el clima organizacional y la gestión educativa funcionan bien juntas. En primer lugar, los maestros que están motivados y comprometidos son el resultado directo de una atmósfera favorable donde se valora la cooperación y se reconocen los logros individuales y colectivos. Este entorno educativo fomenta el esfuerzo y la dedicación de los maestros hacia el desarrollo integral de los estudiantes y la excelencia académica.

Además, López (2022) señala que el entusiasmo y el rendimiento académico de los estudiantes se ven directamente afectados por la interacción entre un ambiente organizacional favorable y una gestión educativa efectiva. Los maestros motivados e inspirados no solo transmiten información, sino que también crean un entorno de aprendizaje dinámico y colaborativo en el que los estudiantes se sienten motivados a participar activamente en el aprendizaje y descubrir nuevas ideas. Este entusiasmo contagioso mejora los resultados académicos y aumenta la autoestima y la confianza de los estudiantes en su capacidad para aprender y crecer académicamente.

En conclusión, la gestión educativa y el clima organizacional son partes complementarias, no separadas. Las instituciones educativas pueden transformarse en escenarios de excelencia donde el aprendizaje florece y el éxito de todos los estudiantes se convierte en la melodía final de esta hermosa danza

educativa al trabajar juntos. Esta colaboración no solo fortalece la comunidad educativa, sino que también abre nuevas puertas para la innovación pedagógica y el crecimiento continuo, asegurando que todos los estudiantes alcancen su máximo potencial en un entorno que fomenta el bienestar y la excelencia académica.

5.3. Importancia del desempeño docente en la mejora de la calidad educativa

Para Pérez (2022), el desempeño docente es esencial para la mejora continua de la calidad de la educación. Los maestros son los principales facilitadores del aprendizaje y están a cargo de guiar y motivar a los estudiantes durante el proceso de adquisición de conocimientos y habilidades. La capacidad de inspirar a los estudiantes, adaptar los métodos pedagógicos a las necesidades individuales y mantener altos estándares académicos son características de un desempeño docente efectivo. Los maestros que se involucran activamente en su trabajo no solo transmiten contenido curricular, sino que también fomentan la creatividad, el pensamiento crítico y el desarrollo integral de los estudiantes.

Además, Lora-Loza *et al.* (2022) detallan que determinado desempeño tiene un efecto más allá del salón de clases. Los maestros no solo imparten lecciones, sino que también sirven como ejemplos y mentores para sus alumnos. Un maestro comprometido no solo enseña, sino que también enseña valores morales y habilidades sociales, que son esenciales para educar a los jóvenes de manera integral. Este papel de orientación y guía es esencial para preparar a los estudiantes no solo académicamente, sino también para enfrentar con confianza y responsabilidad los desafíos del mundo real.

Finalmente, Ccoto (2023) afirma que el desempeño docente de alta calidad impulsa el desarrollo institucional y el progreso educativo a largo plazo. Los maestros ayudan a crear una cultura escolar positiva y un ambiente de aprendizaje dinámico al mejorar continuamente su práctica. Al fomentar

la colaboración entre colegas y la participación activa de los estudiantes en su propio aprendizaje, sus esfuerzos no solo elevan los estándares educativos, sino que también fortalecen la comunidad escolar. Finalmente, para convertir las instituciones educativas en centros de excelencia donde cada estudiante tenga la oportunidad de alcanzar su máximo potencial, el desempeño docente sobresaliente es fundamental.

En definitiva, la calidad educativa se basa en el desempeño docente, que se basa en la dedicación, la habilidad pedagógica y el compromiso con el desarrollo integral de cada estudiante. Los maestros que buscan la excelencia en su práctica no solo elevan los estándares académicos, sino que también moldean el futuro de sus alumnos y fortalecen el tejido social de sus comunidades. Por lo tanto, no solo es una prioridad estratégica invertir en el desarrollo y apoyo continuo del desempeño docente, sino también un imperativo moral para construir un sistema educativo que prepare a las generaciones futuras para los desafíos del mañana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acome-Muñoz, M., Noroña-Salcedo, D., & Vega-Falcón, V. (2021). Factores psicosociales y desempeño docente en un instituto superior tecnológico en Quito, Ecuador. *Revista Médica Electrónica*, 43(5), 1254-1268. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242021000501254&lng=es&tlng=es.
- Acosta, S. F., & Barrios, M. A. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 27(2), 48–72. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i2.1863>
- Afzal, M., & Khan, T. (2022). Effect Of Work Environment On Job Satisfaction Of Secondary School Teachers In Kasur-Palarch's. *Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 19(1), 2254-2265. ISSN 1567-214x
- Almeida, M. J. (2020). Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica. *Revista Electrónica Entrevista Académica (REEA)*, 2(5), 85-95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7806109>
- Amaguaña-Quezada, J., Ramón-Ramón, D., Matamoros-Tinoco, C., & Borja-Berrones, D. (2024). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarias. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 687-699. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9262984>
- Anchayhua, A. (2024). Gestión educativa institucional en el desempeño profesional en los docentes de una institución educativa con JEC, La Mar, Ayacucho en Perú: un estudio piloto. *Revista de Climatología*, 24, 100-107. [10.59427/rcli/2024/v24cs.100-107](https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.100-107)
- Apaza, M., & Rivera, J. (2022). La gestión educativa como factor de calidad en las instituciones educativas públicas. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1367-1374. <https://doi.org/10.33996/revis-tahorizontes.v6i25.418>
- Arancibia-Morales, D. A., Silva-Jiménez, D., Cortés-Tello, F. A., & de los Ángeles Méndez, P. B. (2021). Metodologías utilizadas en Clima y Cultura Organizacional en Instituciones de Salud: Una Revisión Sistemática. *Revista Salud y Administración*, 8(22), 57-66. <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/208>

Asanza, N. B. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia y Educación*, 1(3), 20-31. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202015>

Astonitas, C., Rojas, M. Y., & Ortega, M. Y. (2024). Estrategias de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas. *Revista Científica UISRAEL*, 11(2), 81-94. <https://doi.org/10.35290/rcui.v11n2.2024.1095>

Becerra-Canales, B., Solari-Bonifacio, C., & Becerra-Huaman, D. (2020). Análisis psicométrico del instrumento de clima organizacional para el personal del Ministerio de Salud del Perú. *Revista Médica Panacea*, 9(2), 74-81. <https://doi.org/10.35563/rmp.v9i2.324>

Bojo, C. (2017). La red SciELO (Scientific Electronic Library Online): perspectiva tras 20 años de funcionamiento. *Hosp Domic.*, 1(4), 211-220. <https://doi.org/10.22585/hospdomic.v1i4.31>

Borja-Ramos, O. R., Sandoval-Guerrero, L. K., Ramírez-Ascuntar, T. A., & Borja-Ramos, M. G. (2022). Evaluación de desempeño docente: Competitividad del docente de Educación Básica en el Ecuador. *Revista de Investigación Sigma*, 9(02). <https://doi.org/10.24133/sigma.v9i02.2837>

Borjas, B. (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Federación Internacional de Fe y Alegría. www.feyalegria.org

Briceño, M., Correa, S., Valdés, M., & Hadweh, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 286-298. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500759>

Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>

Canales-Farah, A. M., López-Gómez, J. A., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y el desempeño laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1), 124-142. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7941178>

Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cate-
rriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones,
factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*,
4(9), 102-134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>

Ccoto, T. (2023). Desempeño docente en la calidad educativa. *Horizontes. Re-
vista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(29), 1361-1373. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.597>

Celedón, I., Polo, C., García, M. C., Fandiño, T., & Santiago, D. (2022). Fac-
tores Del Clima Organizacional Que Influye Con Productividad Y La Satis-
facción De Los Trabajadores En La Industria Ladrillera. *Americanista. Revis-
ta Académica*, 1(1), 33-42. <https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/amereva/article/view/588>

Chiang, M. M., Sanhueza, C., & Rivera, M. J. (2022). Clima organizacional,
¿afecta al estrés laboral?: comparación entre funcionarios de la salud y seguri-
dad pública (Organizational Climate, Does It Affect Work Stress? Comparison
Between Public Health and Safety Officials). *RAN-Revista Academia & Nego-
cios*, 8(1). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4018647

Choez-Quimiz, L. M., Menéndez-Moreno, J. M., & Lino-Calle, V. A. (2024).
Estrategia pedagógica para contribuir las habilidades docentes en la asigna-
tura de Lengua y Literatura. *MQRInvestigar*, 8(2), 4305-4319. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.4305-4319>

Codina, L., Morales-Vargas, A., Rodríguez-Martínez, R. & Pérez-Montoro, M.
(2020). Uso de Scopus y Web of Science para investigar y evaluar en comu-
nicación social: análisis comparativo y caracterización. *Index.comunicación*,
10(3), 235-261. <https://doi.org/10.33732/ixc/10/03Usodes>

Crespo, J. H., & Weise, C. (2021). Gestión y liderazgo del docente frente al
proceso enseñanza-aprendizaje en el aula del bachillerato. *Recimundo: Revista
Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 5(2), 358-375. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946004>

Da Silva, F., Silva, R., Azêvedo, H. & Azevedo, J. (2020). Gestão da cultura
organizacional no Instituto Federal: limites, desafios e rotatividade docente na
Amazônia Sul Ocidental / Management of organizational culture at the Fe-
deral Institute: limits, challenges and teaching turnover in the South Western
Amazon. *Brazilian Journal of Development*, 6(6), 39536–39458. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n6-475>

Davila, R. C. D., Agüero, E. D. C., Ruiz, J. L., & Guanilo, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 663-677. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890538>

Daza, A., Beltrán, L., & Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>

Enciso, J. (2020). Clima institucional y desempeño de docentes en instituciones educativas de la Asociación Educativa Adventista de Puno. Ñawparisun. *Revista de Investigación Científica de Ingenierías*, 2(2). <https://www.unaj.edu.pe/revista/index.php/vpin/article/view/94>

Esquerre, L. A., & Pérez, M. Á. (2021). Retos del desempeño docente en el siglo XXI: una visión del caso peruano. *Revista Educación*, 45(2), 1-21. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.43846>

Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1), 00008. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>

Fuentes, C. D., Cabrera, X., & Callejas, J. C. (2021). Estrategia gerencial de clima organizacional en el servicio de neurocirugía del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo. *Epistemia*, 5(1). <https://doi.org/10.26495/re.v5i1.1836>

Galindo, H. (2020). Análisis de las propiedades psicométricas y validación de la escala de autoeficacia docente del profesorado universitario. En M. Molero, Á. Martos, A. Barragán, M. Simón, M. Sisto, R. del Pino, B. Tortosa, J. Gázquez, y M. Pérez (comps.), *Innovación docente e investigación en educación y ciencias sociales* (pp. 105-116). Dykinson S. L.

García, D., Mora, G., Enríquez, M., & Zambrano, M. A. (2023). Administración Educativa: Pilar de la institucionalización de la educación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 16-30. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.5935

García, D. A., & Campana, A. R. (2020). Clima Organizacional y Desempeño Docente en las Unidades Educativas “Fe y Alegría”, Guayaquil-Ecuador, 2019. *Ciencia y Educación*, 1(1), 36-43. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0101202005>

García, J. R. (2024). Ensayo Científico sobre Estrategias de Gestión Educativa Implementadas por los Establecimientos Educativos Oficiales en Colombia para Mejorar la Convivencia Escolar. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(1), 3169-3186. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9430126>

García-Martínez, J. A., & Chen-Quesada, E. (2024). Buenas prácticas desde la gestión para la promoción de la educación inclusiva. *Innovaciones Educativas*, 26(41), 114-131. <https://doi.org/10.22458/ie.v26i41.5191>

García-Salirrosas, E. (2023). Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 205-222. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.02>

Gómez, J. M., Mera, F. D., Olivares, E. P., Ureña, E. C., & Chávez, C. J. (2023). Estrategias Pedagógicas Basadas en NEE para Mejorar el Desempeño Docente de los Docentes de la Universidad de Guayaquil. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 10359-10389. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7737

Gonzáles, J., Ramirez, R., Terán, N. T., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

González, L. M., & Agramonte, R. (2024). La influencia de la administración educativa en el desempeño docente: Un análisis de estrategias y resultados en docentes de Educación Inicial. *Ciencia y Educación*, 5(5), 39-54. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11424742>

González-Pardo, R., Repiso, R., & Arroyave-Cabrera, J. (2020). Revistas iberoamericanas de comunicación a través de las bases de datos Latindex, Dialnet, DOAJ, Scopus, AHCI, SSCI, REDIB, MIAR, ESCI y Google Scholar Metrics. *Revista Española de Documentación Científica*, 43(4), e276. <https://doi.org/10.3989/redc.2020.4.1732>

González, W., & Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, (51), 54-74. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>

González, G., Villegas, M., Sierralta, S., & Lora, M. (2024). Gestión educativa para el desempeño docente en la Institución Educativa 16228 San Luis. *Mendive. Revista de Educación*, 22(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962024000100024&lng=es&tlng=es.

Guadamud-Lorenti, E., Llerena, E., Morán, F., & Egüez, R. (2021). Incidencia de la Gerencia Educativa con el Liderazgo en el Clima Institucional la Unidad Educativa Veintiocho de mayo. *Pol. Con. (Edición núm. 56)*, 6(3), 2070-2093. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2493>

Gutiérrez, C. R., Medina, R. H., & Ulloa, C. E. (2021). Clima laboral y desempeño docente del nivel secundario de una institución educativa del distrito de Trujillo. *SCIENDO*, 24(1), 55-59. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.006>

Henríquez, A. T., Narváez, M., & Senior, A. (2022). Procesos de Gestión en Instituciones Experimentales de Educación Universitaria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(2), 364-380.

Henríquez, P., & Arámburo, V. (2021). Evaluación del desempeño docente por áreas de conocimiento: El caso de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Autónoma de Baja California, México. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(3), 631-652. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v21i3.46294>

Huanca-Arohuana, J., & Geldrech, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Conrado*, 16(76), 369-376. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000500369&lng=es&tlng=pt.

Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Organizational climate studies: integrative review. *MediSur*, 18(6), 1189-1197. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000601189&lng=es&tlng=en.

Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W., & Hossain, M. S. (2023). Green Human Resource Management (GHRM) Practices and Millennial Employees' Turnover Intentions in Tourism Industry in Malaysia: Moderating Role of Work Environment. *Global Business Review*, 24(4), 642-662. <https://doi.org/10.1177/0972150920907000>

Jiménez, D. S., Méndez Celis, P. B., Arancibia Morales, D., & Cortes Tello, F. (2020). La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud. *Universidad y Sociedad*, 12(S(1)), 53–60. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1751>

Jiménez, S., Espinel, J., Elage, B., & Posligua, M. (2022). Estrategias didácticas virtuales: componentes importantes en el desempeño docente. *Podium*, (41), 41-56. <https://doi.org/10.31095/podium.2022.41.3>

Kimani, G. N. (2011). *Educational Management*. African Virtual University

La Madrid, L. (2024). Gestión Pedagógica del Desempeño Docente en Educación Básica de las Instituciones Educativas de Colombia. *Conocimiento, Investigación y Educación CIE*, 1(18). <https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/cie/article/view/2883>

López, R. (2022). Clima organizacional y el desarrollo de la gestión escolar del preescolar de la Universidad Metropolitana. *Revista Educare - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 26(2), 137-161. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v26i2.1643>

Lora-Loza, M. G., Loza-Fernández, W., Mucha-Hospinal, L. F., & Hernández-Angulo, J. (2022). Percepción del estudiante de secundaria sobre desempeño docente y calidad educativa en tiempos COVID-19, Puno-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(6), 18-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8598039>

Lule-Uriarte, M., Serrano-Mesía, M., & Montenegro-Cruz, N. (2023). La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional. *Revista Científica UIS-RAEL*, 10(3), 57-71. <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.893>

Macías, E. K., & Vanga, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 548-567. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>

Mamani, N. E. (2022). El clima organizacional y el desempeño docente en una escuela pública peruana. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 493–501. <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.113>

Martínez, G., Esparza, A., & Gómez, R. (2020). El desempeño docente desde la perspectiva de la práctica profesional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.703>

Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. Red Tercer Milenio S.C.

Mayorga, M. J., Sánchez, K. P., Páliz, S. J., & Melo, D. F. (2023). Gestión educativa y desempeño docente en las escuelas de Ecuador. *Alfa Publicaciones*, 5(3), 19-29. <https://doi.org/10.33262/ap.v5i3.374>

Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878155>

Menacho-Vargas, I., Raggio-Ramírez, G., Fabián-Falcón, C., Grados-Zavala, E. (2021). Gestão estratégica educacional e desempenho do ensino na educação a distância. *Revista on-line de Política e Gestão Educacional*, 25(3), 1565-1579.

Bedoya-Merchán, Ch., Moscoso, S., & Hermann, A. (2021.) Narrativa digital y gestión educativa. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(4), 376-392.

Mete, J., & Chowdhury, A. (2024). *Educational Management, Administration and Leadership*. N. B. Publications

Meza, L. F., Torres, J. S., & Mamani-Benito, O. (2020). Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia Covid-19, Puno-Perú. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 23-35. <https://doi.org/10.17162/au.v11i1.543>

Ministerio de Educación (Minedu). (2020). *Educación ambiental. Guía de orientaciones para la aplicación del enfoque ambiental*. Ministerio de Educación.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group, T. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA. Statement *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264-269. <https://www.acpjournals.org/doi/>

Montalvo, P., & Flores, L. (2020). Herramientas de gestión institucional: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Planificación Curricular Institucional (PCI), Manual de Procesos Administrativos, Manual de Procedimientos Académicos y Código de Convivencia Escolar. *Recinatur International Journal of Applied Sciences, Nature and Tourism*, 2(1), 109-122. <http://201.159.222.149/index.php/recinatur/article/view/414>

Morales, A. O. (2023). Percepción del ambiente laboral de los trabajadores: caso AGUAPEN EP Santa Elena. *Journal Business Science*, 4(2). <https://doi.org/10.56124/jbs.v4i2.0002>

Muñoz, E. I., Muñoz, M. M., Muñoz, S. G., & Mateo, C. J. (2023). Modelo de Gestión Educativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 4749-4767. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5684

Navarrete-Cazales, Z. (2024). Modelos y programas de formación inicial docente en Chile y México. *Spanish Journal of Comparative Education/Revista Española de Educación Comparada*, (44), 165-183. https://www.researchgate.net/profile/Zaira-Navarrete/publication/377468449_Modelos_y_programas_de_formacion_inicial_docente_en_Chile_y_Mexico/links/65a87bb4f323f74ff1c8174d/Modelos-y-programas-de-formacion-inicial-docente-en-Chile-y-Mexico.pdf

Navarro, S., Santos, O. C., & Teves, J. (2021). Proyecto educativo institucional en el marco de la calidad en la gestión educativa en una institución educativa. Ugel 03. Lima 2020. Estudio preliminar. *Igobernanza*, 4(15), 432–465. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.145>

Olivera-Garay, Y., Leyva-Cubillas, L., & Napán-Yactayo, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E.,... McDonald, S. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71). 10.1136/bmj.n71

Palomino-Esteban, H. E. (2020). Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de la Unidad Gestión Educativa Local, Huánuco-2017. *Gaceta Científica*, 6(1), 07-16. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.1.718>

Pamuji, S., & Limei, S. (2023). The Managerial Competence Of The Madrasa Head In Improving Teacher Professionalism And Performance At Mi Al-Maarif Bojongsari, Cilacap District (a case study in Lateri Village, Baguala District, Ambon City). *Pengabdian: Jurnal Abdimas*, 1(2), 72-82. <https://doi.org/10.55849/abdimas.v1i2.158>

Paredes, L. R., Yache, E., & Bejarano, D. (2024). Práctica evaluativa y su incidencia en desempeño docente de la Facultad de Ingeniería de una universidad pública de Perú 2023. *Alpha Centauri*, 5(2), 36-47. <https://doi.org/10.47422/ac.v5i2.171>

Parrales, M. L., Rodríguez, K. G., Sornoza, D. R., & Fienco, M. J. (2023). Working environment. Considerations for a Higher Education Institution. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 68-84. <https://doi.org/10.52080/10.52080/rvgluz.28.e9.5>

Peralta, M., Horna, E., Horna, E., & Heredia, F. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 663-675. <https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>

Pérez, J. (2022). Correlación entre la calidad educativa y desempeño docente, una mirada al caso panameño. *Acción y Reflexión Educativa*, (47), 83-106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9100757>

Pita, B. (2020). Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139-151. <https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/2020.2a09>

Portilla, S., Fabrizio, R., Romani, U., & Rivera, J. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (20), 228-241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>

Puitiza, C. M., Tejada, S., Morales, E., Chávez, S., & Sánchez, T. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la microred de salud Bagua Grande en Perú//Organizational climate and work performance in workers of the Bagua Grande health microgrid in Peru. *Revista de la Universidad del Zulia*, 11(31), 71-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8809934>

Quispe, J., Bautista, J., Arce, E., Sillo, J., & Jara, F. (2023). Gestión educativa y competencia digital de los docentes de las instituciones educativas públicas de Puerto Maldonado. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 217-224. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000200217&lng=es&tlng=es.

Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7-14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7409389>

Ramón-Cabrera, F. (2022). Estrategias de gestión educativa para fortalecer la ética docente. *Cátedra*, 5(2), 35-54. <https://doi.org/10.29166/catedra.v5i2.3543>

Redondo, V., De Juanas, Á., & Rodríguez-Bravo, A. E. (2023). Factores asociados al bienestar psicológico de los docentes e implicaciones futuras: una revisión sistemática. *Revista de Psicología y Educación*, 18(2), 107-117. <https://www.rpye.es/pdf/20231802.pdf#page=29>

Reyes, S. A., & Ponce, D. L. (2023). Estrés laboral y clima organizacional en una unidad de gestión educativa local. *Revista Eduser*, 10(1), 44-51. <https://doi.org/10.18050/eduser.v10n1a4>

Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. <https://www.redalyc.org/journal/4137/413744648005/html/>

Rivas, N. (2021). Gestión educativa y clima organizacional en instituciones educativas públicas de nivel de educación primaria de Huanta-Ayacucho. *Revista Educación*, 19(19), 60-77. <https://doi.org/10.51440/unsch.revistaeducacion.2021.19.196>

Rodriguez, J., Rodríguez, R., & Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>

Romero, S., & Santa María, H. (2021). Factores que intervienen en la gestión educativa. (2021). *Revista Varela*, 21(58), 77-85. <https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/110>

Ruiz, D. (2020). Clima organizacional institucional y su relación con el desempeño docente. *Holopraxis*, 4(1), 11-19. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/holopraxis/article/view/3071>

Ruiz, S., Delgado, J. M., Ruiz, J., Olivas, H., & Enríquez, R. A. (2020). Control interno para mejorar las contrataciones del área de logística, Unidad de Gestión Educativa Local San Martín 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 936-954. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.132

Román-Acosta, V. (2023). Del desarrollo e impulso tecnológico al desarrollo del potencial humano: un análisis longitudinal de la intervención educativa andragógica en una empresa de tecnología. Impacto en la cultura organizacional y productividad. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 4097-4118. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7269

Salazar, E. (2021). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los docentes universitarios, Chachapoyas, 2019. *Revista Científica UN-TRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 49-54. <https://doi.org/10.25127/rcsh.20214.685>

Salazar-Ponce, E. G., Alvarado-Franco, D. R., & Holguín-León, G. H. (2021). Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral: Caso Empresa de Seguridad Covipen. *Dominio de las Ciencias*, 7(5), 581-596. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i5.2269>

Sánchez, A. (2021). Trascendencia de las estrategias metodológicas y el desempeño docente en el trabajo remoto. *Journal of Latin American Science*, 5(2), 274-295. <http://bit.ly/4bFLjtK>

Sigüenza, R. C. (2021). El desempeño docente: Bases Teóricas que Fundamentan los Elementos Para su Evaluación. *Revista Diálogo Interdisciplinario sobre Educación-REDISED*, 3(2), 126-137. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/redised/article/view/2488>

Sumba-Bustamante, R. Y., Moreno-Gonzabay, P. L., & Villafuerte-Peñafiel, N. A. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>

Tenorio, Z., & Pérez, V. (2023). Una aproximación a la gestión de las instituciones educativas peruanas. Mendeive. *Revista de Educación*, 21(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962023000400009&lng=es&tlng=es.

Tirado, M., & Heredia, F. (2022). Transformational leadership in educational management: a literary review. *Conrado*, 18(85), 246-251 http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000200246-&lng=es&tlng=en.

Torres, E. (2014). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno-2014-Perú. *COMUNI@CCIÓ*N, 6(1). <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n1/a06v6n1.pdf>

Torres, L. A., Huamán, L., Amancio, A. M., & Sánchez, S. (2021). Habilidades digitales y desempeño docente en el área de comunicación de educación secundaria, en tiempos de pandemia. *Apuntes Universitarios*, 12(1), 190-206. <https://doi.org/10.17162/au.v11i5.928>

Trinidad, R. T. (2021). Planificación estratégica situacional en la gestión escolar de las instituciones educativas. *Alborada de la Ciencia*, 1(1), 9-16. <https://doi.org/10.26490/uncp.alboradaciencia.2021.1.975>

Tsang, K., Yuan, T., Yi, L., & Li, W. (2021). School Management Culture, Emotional Labor, and Teacher Burnout in Mainland China. *Sustainability* 13(16), 9141. <https://doi.org/10.3390/su13169141>

Vega, L. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>

Vera, J. P., Alanya-Beltran, J., & Menacho, I. (2021). Directive management and organizational climate in the Educational Institutions of Latin America. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*. <https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.206>

Vilca, A. L., De La Cruz, M. E., Vilca, M. E., & Loo, A. C. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIENDO*, 24(3), 147-153. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>

Villegas-Torres, P., & Engling, M. M. (2021). Approaching teaching as a complex emotional experience: The teacher professional development stages revisited. *Profile: Issues in Teachers' Professional Development*, 23(2), 231-242. <https://doi.org/10.15446/profile.v23n2.89181>

Yllesca, A., Córdova, U, Espíritu, E., Buleje, N., & Gomez, Y. (2024). Clima organizacional y desempeño docente. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(33), 766-775. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i33.760>

Wahyudi, W. (2018). La influencia de la inteligencia emocional, la competencia y el ambiente laboral en el desempeño docente de SMP Kemala Bhayangkari Jakarta. *Revista Científica de Reflexión: Economía, Contabilidad, Gestión y Negocios*, 1(2), 211-220. <https://doi.org/10.37481/sjr.v1i2.139>

SOBRE LOS AUTORES

Belmar Sinarahua Pérez

I.E.P. N° 61172 Jorge Alfonso Vasquez Reategui La Media Loma
<https://orcid.org/0009-0005-7336-8855>

Nancy Rocío Vidal De Portella

Universidad César Vallejo
<https://orcid.org/0000-0003-2710-622X>

Edwin Huarancca Rojas

Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública “Nuestra Señora de Lourdes”
<https://orcid.org/0000-0001-8527-3785>

Miriam Vilma Vallejo Martínez

Universidad Nacional del Santa
<https://orcid.org/0000-0001-7706-7922>

GESTIÓN EDUCATIVA INTEGRAL:

*MEJORANDO EL AMBIENTE LABORAL Y EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL DOCENTE*

www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952

