

Gestión administrativa: Clima institucional en los ambientes académicos escolares

Administrative Management: Institutional Climate in Academic School Environments

Danny Gonzalo Rivera Flores

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador

dannygriveraf@uta.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-5542-5565>

Josselyn Elizabeth Alvarez Fuentes

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador

jalvarez5930@uta.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-0890-2084>

Anita Dalila Espín Miniguano

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador

ad.espin@uta.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-4135-9303>

Amada Estefanía Guerrero Paredes

Unidad Educativa Juan León Mera “La Salle”, Ecuador

jlae.amada.guerrero@lasalleambato.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-9165-8842>

Fecha de Recepción: 27 de Febrero de 2024

Fecha de Aceptación: 7 de Mayo de 2024

Fecha de Publicación: 10 de Julio de 2024

Financiamiento:

La investigación fue autofinanciada por los autores

Conflictos de interés:

Los autores declaran no presentar conflicto de interés.

Correspondencia:

Nombres y Apellidos: Danny Gonzalo Rivera Flores

Correo electrónico: dannygriveraf@uta.edu.ec

Dirección postal: Ecuador

Resumen

La gestión administrativa y el clima institucional, es generar calidad de la educación, donde la comunidad educativa pueda participar de manera activa, motivada y en confianza. Además, se considera que el personal administrativo, docente y estudiantes, son gestores activos para el desarrollo de la eficacia del sistema educativo. Siendo clave en la búsqueda de optimización para mejorar la experiencia educativa de manera enriquecedora e integral.

Por otra parte, el principal objetivo investigativo, es analizar la gestión administrativa y clima institucional. La metodología mixta, cumple con elementos correlacionales, descriptivos y transversales, siendo fundamental para el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Además, se evidencia una población relacionada al personal administrativo, docente y estudiantes. Finalmente, los resultados se correlacionan por medio del coeficiente correlacional de Tau-b de Kendal, para validar la hipótesis alternativa, siendo esto la gestión administrativa influye en el clima institucional.

Palabras claves: sistema educativo, administración educativa, calidad educativa, gestión administrativa, clima institucional.

Abstract

Administrative management and institutional climate aim to generate quality education, where the educational community can participate actively, motivated, and with confidence. Additionally, it is considered that administrative staff, teachers, and students are active agents for the development of the educational system's effectiveness. This is key in the quest for optimization to improve the educational experience in an enriching and comprehensive manner. Moreover, the main research objective is to analyze administrative management and institutional climate. The mixed methodology includes correlational, descriptive, and cross-sectional elements, which are fundamental for the analysis of quantitative and qualitative data. Furthermore, the population studied comprises administrative staff, teachers, and students. Finally, the results are correlated using Kendall's Tau-b correlation coefficient to validate the alternative hypothesis that administrative management influences the institutional climate.

Keywords: *educational system, educational administration, educational quality, administrative management, institutional climate.*

INTRODUCCIÓN

Para fomentar el desarrollo óptimo de la educación, es imperativo considerar la gestión administrativa y su influencia en el clima institucional para el personal administrativo, docente y estudiantes. La gestión administrativa está relacionada con teorías pedagógicas, procesos de enseñanza, relaciones académicas y desarrollo humano. En este contexto, la comunidad educativa actúa como gestora de calidad, y el clima institucional y la gestión administrativa son componentes

esenciales para mejorar la calidad educativa, lo que beneficia a estudiantes, docentes, padres de familia y personal administrativo¹.

Desde la perspectiva de la escuela humanista, se destaca que un ambiente institucional favorable es esencial para una gestión administrativa efectiva. Cada miembro de la comunidad educativa participa activamente en la toma de decisiones dentro de la institución². Para aumentar la eficacia, este enfoque pone un gran énfasis en la confianza, la comunicación y la motivación de los actores educativos. Además, enfatiza la importancia de realizar planificaciones estratégicas para establecer objetivos y metas, lo que implica la creación de áreas específicas para coordinar estas actividades. (Ccapira, 2018).

El Ministerio de Educación de Ecuador estableció la conceptualización de la gestión administrativa como manifestación educativa. El Ministerio de Educación de Venezuela lo define como un procedimiento destinado a maximizar la eficacia pedagógica y mejorar los métodos de enseñanza-aprendizaje. El Ministerio de Educación de Chile la define como una estructura legal que controla los componentes internos de una unidad educativa, lo que le otorga un papel importante en la organización del funcionamiento interno de las escuelas en Chile (Riffo, 2019).

Varios elementos tienen un impacto en esta área, destacando el factor ambiental, que se refiere a la infraestructura de la institución; el factor humano, que se refiere a los participantes activos en la educación; y el factor financiero, que es fundamental para el desarrollo de actividades. La gestión administrativa es responsable de garantizar una educación de alta calidad. Sin embargo, para lograr dicha eficacia, es necesario considerar parámetros e indicadores que evalúen el compromiso de los estudiantes, las destrezas curriculares de los docentes y la capacidad de los líderes como gestores educativos³.

El desarrollo jerárquico de la unidad educativa, su integración en las actividades del entorno educativo y su excelencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje, es necesario para alcanzar la excelencia en la gestión administrativa. Para lograr este objetivo, es necesaria la administración adecuada de los recursos educativos, así como su organización, desarrollo y actualización. Los pilares de la gestión administrativa son el pilar operativo educativo, que implica el cumplimiento de metas para ejecutar las actividades de la comunidad educativa, y la educación estratégica, organizando la toma de decisiones y promoviendo la comunicación

¹García, F., Juárez, S., & Lorenzo, G. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. Gestión escolar y calidad educativa. Puebla, México: Revista Cubana Educación Superior.

² Félix, R. (11 de mayo de 2022). Clima institucional y calidad de la gestión administrativa en instituciones públicas de educación media. Clima institucional y calidad de la gestión administrativa en instituciones públicas de educación media. Perú, Perú: Revista la gobernanza.

³ Bejarano, P., Fernández, A., & Centurión, A. (2022). Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red Educativa en Perú. Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red Educativa en Perú. Venezuela: Redalyc.

activa y específica. Para lograr estos objetivos institucionales, los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes deben participar activamente (Inciarte y otros, 2019).

Los modelos que sustentan la gestión administrativa en las unidades educativas son esenciales para brindar una educación de alta calidad que aborde aspectos económicos, sociales y culturales, al mismo tiempo que responde a las demandas educativas y sociales (Marín y Alfaro, 2021). Los modelos principales son el normativo, que crea espacios seguros para actividades; el prospectivo, que establece metas a largo plazo de manera sistemática; y el estratégico situacional, que aborda efectivamente los desafíos actuales.

Las actitudes y el desempeño de estudiantes y empleados están fuertemente influenciados por el clima institucional. Los roles específicos de autoridades, personal administrativo, docentes y estudiantes son necesarios para lograr objetivos compartidos y crear un ambiente de respeto, afecto, cordialidad y alegría⁴. La evaluación del clima institucional comienza con la planificación, que incluye establecer responsabilidades y programar actividades. Este proceso implica elegir los instrumentos adecuados para obtener datos, analizarlos y tomar decisiones basándose en los resultados (Espinoza y Vera, 2022).

El clima institucional participativo, caracterizado por una comunicación activa que genera compromiso y confianza, y el clima autoritario, donde las decisiones provienen del jefe y las tareas se realizan por obligación (Muerrieta y Farje, 2020), son dos tipologías de clima institucional. Para satisfacer sus necesidades, la comunidad educativa debe participar en las decisiones⁵. El trabajo en grupo garantiza la fluidez y la actividad constante en las tareas en ambientes participativos.

Un ambiente de participación en la escuela fomenta la responsabilidad y la productividad. La comunicación efectiva es esencial para brindar información y destacar la capacidad, la honestidad y la confianza en los gestores y docentes de la institución educativa. Los incentivos positivos impulsan la motivación y la confianza permite actuar con seguridad basándose en experiencias y creencias previas⁶.

⁴ Flores, C., Vera, J., & Tánori, J. (2023). Clima escolar y acción docente para intervenir en eventos de violencia. Clima escolar y acción docente para intervenir en eventos de violencia. México: Redalyc.

⁵ Casimiro, C., Camacho, F., Sempertegui, R., & Ríos, L. (2023). Clima institucional y desempeño laboral de los servidores del SIS-UDR en Amazonas. Revista de investigación científica y tecnológica Alpha Century, 2-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.47422/ac.v4i1.137>

⁶ Atoche, M. (2021). *Características del clima institucional de las instituciones educativas del nivel inicial de los distritos de Castilla y Catacaos de la unidad de gestión educativa local de Piura durante la modalidad a distancia*. Universidad de Piura.

El clima institucional influye de forma positiva al motivar a los miembros de la comunidad educativa, por el cual se detalla de la siguiente forma (Tabla 1):

Tabla 1 Características sobre el clima institucional

Característica	
Estructura	Percepción de la comunidad educativa hacia la organización relacionada a los procedimientos, reglas y otras limitaciones ante el desarrollo del trabajo.
Responsabilidad	La autonomía por parte de los actores educativos hacia la toma de decisiones ante su labor, es una forma de supervisión.
Recompensa	Se relaciona a los desafíos que se presentan en el trabajo, siendo una forma que promueva aceptar los riesgos al tratar de cumplir un objetivo.
Desafío	Promueve la aceptación de los riesgos para así lograr una meta propuesta.
Relaciones	Es la existencia de un ambiente cómodo y bueno ante las relaciones sociales.
Cooperación	Es el espíritu de trabajo colaborativo para realizar énfasis hacia el apoyo mutuo.
Identidad	Es el conocimiento del clima institucional donde proporciona retroalimentaciones y el compartir de los objetivos personales de la organización.
Conflictos	Es la aceptación de las discrepancias y la forma en cómo llegar a posibles soluciones en el transcurso de la organización.

Nota: Elaborado por Elizabeth Alvarez guiado en la tesis “Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas en Chile.”

El clima áulico y el clima laboral son dos tipos diferentes de microclimas en el entorno escolar. La buena educación es necesaria para crear un ambiente donde los estudiantes respeten y apoyan a sus maestros. El desempeño de los estudiantes se ve afectado por el clima laboral, que también promueve la convivencia escolar y genera bienestar y motivación tanto para los docentes como para los estudiantes. Dentro de los microclimas, el desarrollo de procesos colaborativos y de trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos institucionales (Fierro y Carbajal, 2019).

Métodos

Metodología del estudio

El análisis, la discusión y los datos cuantitativos y cualitativos se integraron en el enfoque mixto utilizado en la investigación. Se organizó en tres etapas: exploratoria, descriptiva y correlacional. El nivel exploratorio identificó ideas y problemas clave; el nivel descriptivo describió situaciones y contextos; y el nivel correlacional analizó cómo se relacionaban las dos variables⁷.

En este estudio, se optó por un diseño no experimental-transversal⁸, evaluando las variables en diferentes contextos, eventos y situaciones. El alcance investigativo se clasificó en diseño transversal descriptivo, indicando las variables de una población, y diseño transversal exploratorio, que aborda inicialmente las variables de investigación. La modalidad de campo se basó en datos primarios de un entorno natural o laboral, mientras que la modalidad bibliográfica-documental incluyó observaciones críticas de material bibliográfico (Reyes, 2022).

La investigación se centró en estudiantes de bachillerato, docentes y personal administrativo en Ambato, Tungurahua, Ecuador. 52 docentes, personal administrativo y 121 estudiantes de segundo de bachillerato formaron la muestra no probabilística-intencional de la población finita.

Recolección de Datos

Se seleccionaron entrevistas y encuestas como técnicas de recolección de datos. Los instrumentos estaban diseñados para garantizar la objetividad, la validez y la confiabilidad. Se utilizaron cuatro instrumentos en total para evaluar cada variable y población objetivo.

El "Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa" del Ministerio de Educación de Ecuador, que incluía un cuestionario de 55 estándares y respuestas en cuatro niveles, se utilizó para la variable independiente. Además, se utilizó un cuestionario estructurado con 17 preguntas divididas en cuatro dimensiones: aprendizaje organizativo, calidad de enseñanza, planificación prospectiva y educación estratégica.

Se crearon dos encuestas para la variable dependiente. El primero utilizó cuatro dimensiones de evaluación: etapas de evaluación, responsabilidad, cooperativismo y confianza para evaluar el clima institucional para personal administrativo y docente. El segundo cuestionario, que constaba de 17 preguntas, evaluó factores como confianza, participación, motivación y comunicación.

⁷ Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). Metodología de la investigación. En R. Hernández, C. Fernández, & M. Baptista, Metodología de la investigación (pág. 41). Interamericana editores.

⁸ Arias, J. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Diseño y metodología de la investigación. Perú.

Resultados

Del Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación (MINEDUC).

Para los resultados expuestos se considera el “Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación (MINEDUC)”. Tiene como objetivo lograrla calidad y metas de equidad del sistema educativo.

Tabla 2. *Análisis general sobre la aplicación de las matrices de estándares de calidad educativa Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente.*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	45	87%
Razonable	6	12%
Baja	1	2%
Total	52	100%

La evaluación integral de las matrices del manual de calidad, realizada con 52 docentes, revela resultados significativos. El 87% de los participantes calificó como muy alta la gestión educativa, el desempeño profesional docente y directivo. Este resultado sugiere que los estándares de calidad son altamente efectivos en la gestión administrativa.

Por otro lado, el 12% de los docentes evaluó la gestión como razonable. Esto indica que ciertos aspectos de las matrices podrían mejorarse para satisfacer mejor las expectativas de este grupo. Existe una percepción crítica que señala la necesidad de optimizar algunos aspectos de la gestión administrativa.

Además, un 2% de los docentes calificó la gestión como baja, indicando un desacuerdo significativo. Aunque minoritario, este grupo proporciona una perspectiva valiosa que subraya la urgencia de abordar aspectos críticos en la gestión administrativa. Estas opiniones, aunque pocas, son esenciales para ajustar y mejorar la gestión en la institución educativa.

Del cuestionario estructurado para la evaluación de gestión administrativa enfocada a estudiantes.

El cuestionario estructurado compuesto por 17 preguntas destinadas a los educandos de Segundo de Bachillerato, dando una muestra poblacional de 121 estudiantes. Se sustenta en cuatro dimensiones: calidad de enseñanza, educación estratégica, planificación prospectiva y el aprendizaje organizativo; además de realizar un análisis general de todo el cuestionario.

Tabla 3 *Análisis general del cuestionario aplicado sobre gestión administrativa dirigido a estudiantes*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	63	52%
Razonable	55	45%
Baja	3	2%
Total	121	100%

El 52% de los estudiantes calificaron la gestión administrativa como muy alta después de evaluar a 121 estudiantes. Este resultado demuestra que la mayoría de las personas están de acuerdo con la eficacia de la gestión administrativa en la unidad educativa. Sin embargo, un 45% de los estudiantes considera que la gestión es razonable. A pesar de que esta evaluación sigue siendo positiva, indica que todavía hay espacio para mejoras. Los estudiantes reconocen posibles áreas de mejora en la gestión administrativa.

Por último, pero no menos importante, un 2% de los estudiantes califican la gestión como baja, lo que indica que hay deficiencias percibidas. A pesar de ser una minoría, este grupo enfatiza la importancia de abordar sus problemas específicos. Sus comentarios pueden indicar áreas de mejora en la gestión administrativa.

Del cuestionario estructurado para la evaluación del clima institucional enfocada a personal administrativo y personal docente

Para la evaluación de la variable dependiente se enfoca en la aplicación de un cuestionario estructurado de 16 preguntas meticulosamente diseñadas con la finalidad de evaluar el clima institucional desde el punto de vista de los docentes y personal administrativo.

Tabla 3

Análisis general del cuestionario aplicado sobre el clima institucional dirigido a docentes y personal administrativo

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	38	73%
Razonable	14	27%
Baja	0	0%
Total	52	100%

La muestra de 52 personas mostró una evaluación muy positiva del clima institucional, con un 73% de los participantes diciendo que era muy buena. Este resultado demuestra que la mayoría de las personas están satisfechas con las dimensiones del cuestionario, que incluyen evaluación, responsabilidad,

cooperación y confianza. La mayoría percibe positivamente el entorno institucional, lo que explica el alto porcentaje.

Por otro lado, el clima institucional fue considerado razonable por el 27% de los participantes. Esto indica que existen áreas que podrían mejorarse, aunque sean aceptables. Según esta evaluación, es posible llevar a cabo estrategias y acciones para mejorar y optimizar el clima institucional en esos aspectos.

Es importante destacar que no se registraron calificaciones de baja, lo que indica que ninguno de los participantes experimentó problemas significativos en el ambiente institucional. A pesar de que este resultado es positivo, es importante mantener la mente abierta a las voces minoritarias o a cualquier preocupación que no haya sido reflejada cuantitativamente. En general, la evaluación del clima institucional indica un alto nivel de satisfacción; Sin embargo, preste atención a las áreas razonables indicando un compromiso con la mejora continua.

Del cuestionario estructurado para la evaluación del clima institucional enfocada a estudiantes

Se reconoce que el clima institucional impacta directamente en el rendimiento y bienestar de los educandos. Por ello se aplicó un cuestionario estructurado confirmado por 17 preguntas, el cual, está diseñado con los siguientes componentes comunicación, motivación, participación y confianza.

Tabla 4

Análisis general del cuestionario aplicado sobre el clima institucional dirigido a estudiantes

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Muy alta	40	33%
Razonable	71	59%
Baja	10	8%
Total	121	100%

El análisis de la evaluación del clima institucional realizada a 121 estudiantes proporciona una visión detallada de la comunicación, motivación, participación y confianza. Un 33% de los estudiantes califican estas dimensiones como muy altas, revelando una percepción altamente positiva y una satisfacción significativa con el clima institucional.

Por otro lado, el 59% de los estudiantes consideran el clima institucional como razonable. Aunque aceptable, este resultado indica la necesidad de mejoras. Esta actitud constructiva sugiere que los estudiantes reconocen áreas que podrían beneficiarse de ajustes y perfeccionamientos.

Finalmente, un 8% de los estudiantes califican el clima institucional como bajo, señalando deficiencias percibidas. Aunque minoritario, este grupo destaca la

importancia de atender sus preocupaciones. Sus opiniones pueden aportar percepciones valiosas sobre áreas específicas que requieren intervenciones inmediatas para mejorar el clima institucional.

Análisis de los resultados y verificación de la hipótesis

La hipótesis de la presente investigación se considera que “La gestión administrativa sí influye en el clima institucional” tanto en el personal docente, administrativo y de los estudiantes, ya que se considera una aproximación significativa, en base a la correlación estadística de Tau-b de Kendall.

Tabla 5

Estadígrafo aplicado.

		1	2	3	4	T	
Tau-b de Kendall	M1	Coeficiente de correlación	158	,238	,020	,123	,194
		Sig. (bilateral)	244	,049	,883	,376	,049
		N	52	52	52	52	52
	M2	Coeficiente de correlación	087	,161	-,041	,044	,104
		Sig. (bilateral)	521	,038	,764	,749	,455
		N	52	52	52	52	52
	M3	Coeficiente de correlación	-,104	-,068	-,131	,077	,097
		Sig. (bilateral)	444	,616	,036	,581	,486
		N	52	52	52	52	52
	MT	Coeficiente de correlación	113	,193	-,029	,077	,150
		Sig. (bilateral)	406	,048	,831	,581	,040
		N	52	52	52	52	52

La investigación muestra un análisis significativo de la relación entre el clima institucional y la gestión administrativa. En matrices que comparan gestión administrativa con responsabilidad y cooperativismo, las significancias son 0,049, 0,038 y 0,036, respectivamente, apoyando la hipótesis alternativa para el personal administrativo y docente.

Para los estudiantes de segundo de bachillerato, las correlaciones en calidad de enseñanza versus participación, confianza y comunicación tuvieron significancias de 0,046, 0,004 y 0,009, respectivamente. La significancia de la relación entre la participación y la educación estratégica es 0,0003. La planificación prospectiva puede mostrar relaciones no lineales entre la motivación, la participación y la confianza.

Según la investigación, el clima institucional mejora con una buena gestión administrativa. Esto está en línea con la teoría de Vygotsky sobre la naturaleza

social del aprendizaje. Crear un entorno escolar positivo y combinar la gestión con estrategias pedagógicas de primer nivel es crucial.

Además, se destaca la importancia de crear entornos de trabajo colaborativos que promuevan la confianza, la motivación y la participación activa en el progreso académico y profesional.

CONCLUSIÓN

La investigación destaca el impacto significativo de la gestión administrativa y el clima institucional en el entorno educativo, influenciando políticas, dinámicas, estructuras organizativas e interacciones dentro de la comunidad educativa. Estos factores afectan directamente los procesos de enseñanza-aprendizaje, subrayando su importancia en la configuración y dirección efectiva de la educación.

Los hallazgos consolidan la base teórica revisada y validan la aplicación de cuestionarios estructurados con respaldo estadístico. La convergencia entre la investigación bibliográfica y los datos estadísticos refuerza la solidez de los resultados, proporcionando una fundamentación robusta para los cuestionarios implementados.

La investigación ofrece una perspectiva clara y dinámica de las opiniones en la unidad educativa, aportando información valiosa de los actores educativos participantes. La diversidad de opiniones y experiencias recopiladas es esencial para construir y mantener un buen clima institucional.

Los valores estadísticos superiores a 0,05 revelan una conexión sustancial entre el clima institucional y la gestión administrativa. Esta correlación positiva refuerza la idea de que la calidad del clima institucional está intrínsecamente vinculada a la efectividad de la gestión administrativa.

Los cuestionarios aplicados muestran respuestas consistentes y significativas, validando la hipótesis alternativa propuesta. Aunque se identificaron dimensiones con correlaciones más débiles, esto podría indicar una correlación no lineal. La presencia de una correlación positiva en los procesos aplicados y la coherencia en las respuestas de las dos poblaciones encuestadas refuerzan la solidez de los resultados obtenidos.

Bibliografía

Arias, J. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Diseño y metodología de la investigación*. Perú.

Atoche, M. (2021). *Características del clima institucional de las instituciones educativas del nivel inicial de los distritos de Castilla y Catacaos de la unidad de gestión educativa local de Piura durante la modalidad a distancia*. Universidad de Piura.

- Bejarano, P., Fernández, A., & Centurión, A. (2022). Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red Educativa en Perú. *Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red Educativa en Perú*. Venezuela: Redalyc.
- Casimiro, C., Camacho, F., Sempértegui, R., & Ríos, L. (2023). Clima institucional y desempeño laboral de los servidores del SIS-UDR en Amazonas. *Revista de investigación científica y tecnológica Alpha Century*, 2-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.47422/ac.v4i1.137>
- Ccapira, N. (2018). Relación entre habilidades sociales y clima institucional en el personal que labora para elestablecimiento penal de sicuani. *Relación entre habilidades sociales y clima institucional en el personal que labora para elestablecimiento penal de sicuani*. Perú.
- Espinoza, K., & Vera, M. (Julio de 2022). Evaluación de la gestión escolar y calidad educativa del distrito de educatción. *Evaluación de la gestión escolar y calidad educativa del distrito de educatción*. Calceta, Ecuador: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Félix, R. (11 de mayo de 2022). Clima institucional y calidad de la gestión administrativa en instituciones públicas de educación media. *Clima institucional y calidad de la gestión administrativa en instituciones públicas de educación media*. Perú, Perú: Revista Igobernanza.
- Fierro, C., & Carbajal, P. (2019). Convivencia escolar: una revisión del concepto. *Psicoperspectivas*, 18(1), 9-27. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/psicop/v18n1/0718-6924-psicop-18-01-00009.pdf>
- Flores, C., Vera, J., & Tánori, J. (2023). Clima escolar y acción docente para intervenir en eventos de violencia. *Clima escolar y acción docente para intervenir en eventos de violencia*. México: Redalyc.
- García, F., Juárez, S., & Lorenzo, G. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Gestión escolar y calidad educativa*. Puebla, México: Revista Cubana Educación Superior.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). Metodología de la investigación. En R. Hernández, C. Fernández, & M. Baptista, *Metdología de la investigación* (pág. 41). Interamerica editores.
- Inciarte, Alicia, Marcano, N., & Reyes, M. (2019). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 34.
- Marín, F., & Alfaro, L. (2021). Gestión y lideraazgo: enfoque desde una célula educativa. *Gestión y lideraazgo: enfoque desde una célula educativa2022*. Revista Venezolana de Gerencia.
- Muerrieta, P., & Farje, J. (29 de Diciembre de 2020). Clima institucional y gestión administrativa en colegios de jornada de escoalr completa. *Clima institucional y gestión administrativa en colegios de jornada de escoalr completa*. Perú: Revista de Investigación Científica.
- Pariante, I. (2020). Mejoramiento del clima institucional a través de estrategias de gestión en los docentes de la IE José Lorenzo Cornejo Acosta de Arequipa. *Véritas*, 21(2), 21-23.
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y edducadores* .
- Reyes, E. (2022). Metodología de la Investigación Científica. En E. Reyes, *Metodología de la Investigación Científica*. Page Publishing.

- Riffo, R. (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Scientific*, 4, 153-172. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.9.153-172>
- Sagredo, E., & Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas en Chile. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-23. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>

**REVISTA
INCLUSIONES**
M.R.

**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.