https://doi.org/10.69639/arandu.v13i4.2688

Percepción de los docentes sobre la gestión institucional de los directivos en el Centro Regional de Educación Pilar

Teachers´ Peceptions of Institutional Management by School Leaders at the Regional Education Center of Pilar

Lida Artemia Gill Bordoli
lidagillbor@gmail.com
https://orcid.org/0009-0008-3626-5314
Universidad Nacional de Pilar
Pilar - Paraguay

Artículo recibido: 10 septiembre 2026- Aceptado para publicación:16 octubre 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

La gestión institucional constituye un componente fundamental para el funcionamiento de las organizaciones educativas, debido a su relación con los procesos administrativos, pedagógicos y organizacionales. El presente estudio tuvo como objetivo describir la percepción de los docentes sobre la gestión institucional de los directivos del Centro Regional de Educación Pilar durante el año 2025. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, con diseño no experimental y corte transversal. La población estuvo conformada por 241 docentes y la muestra efectiva estuvo integrada por 104 participantes, seleccionados mediante muestreo probabilístico estratificado proporcional. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario tipo Likert adaptado de Ángeles y Bernaldo (2024), compuesto por 20 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: confianza, comunicación institucional, motivación del equipo docente y participación en la gestión institucional. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva utilizando IBM SPSS Statistics versión 27. Los resultados evidenciaron una percepción global de la gestión institucional de nivel medio (M=2,70). La dimensión con mayor puntuación promedio fue participación en la gestión institucional (M=3,64), seguida de confianza (M=2,44) y motivación del equipo docente (M=2,42), mientras que comunicación institucional presentó la media más baja (M=2,30). En las distribuciones de frecuencia, participación y confianza concentraron 54,8 % de las respuestas en el nivel alto, motivación 48,1 % y comunicación 45,2 %. Se concluye que la percepción docente de la gestión institucional se ubica en un nivel medio, destacándose la participación como la dimensión con mayor valoración y la comunicación institucional como el principal aspecto susceptible de fortalecimiento.

Palabras clave: gestión institucional, percepción docente, liderazgo educativo, comunicación institucional, participación docente

ABSTRACT

Institutional management is a fundamental component of the functioning of educational organizations, as it is closely related to administrative, pedagogical, and organizational processes. This study aimed to describe teachers' perceptions of the institutional management practices of the administrators at the Centro Regional de Educación Pilar during 2025. The research followed a quantitative approach with a descriptive scope, using a non-experimental, cross-sectional design. The study population consisted of 241 teachers, while the effective sample included 104 participants selected through proportional stratified probability sampling. Data were collected using a Likert-type questionnaire adapted from Ángeles and Bernaldo (2024), consisting of 20 items organized into four dimensions: trust, institutional communication, teacher motivation, and participation in institutional management. The data were analyzed using descriptive statistics with IBM SPSS Statistics version 27.The results showed an overall medium level of perceived institutional management (M=2.70). The dimension with the highest mean score was participation in institutional management (M=3.64), followed by trust (M=2.44) and teacher motivation (M=2.42), while institutional communication had the lowest mean score (M=2.30). In terms of frequency distributions, participation and trust had 54.8% of responses at the high level, followed by motivation with 48.1% and communication with 45.2%. It is concluded that teachers' perceptions of institutional management are at a medium level, with participation being the most highly valued dimension and institutional communication emerging as the main area requiring further strengthening.

Keywords: institutional management, teacher perception, educational leadership, institutional communication, teacher participation

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Atribution 4.0 International.

INTRODUCCIÓN

La gestión institucional constituye un elemento fundamental para el funcionamiento y desarrollo de las instituciones educativas, debido a que integra los procesos administrativos, pedagógicos y organizacionales orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, la gestión educativa comprende un conjunto de acciones articuladas que permiten coordinar recursos, personas y estructuras en favor de una educación de calidad. Asimismo, constituye un proceso estratégico que orienta el funcionamiento integral de las instituciones mediante la adecuada gestión de recursos humanos, materiales y organizacionales (Asprella et al., 2020).

En los últimos años, la gestión institucional ha adquirido una relevancia creciente dentro de los sistemas educativos debido a la necesidad de responder a escenarios cada vez más complejos, caracterizados por exigencias de mejora continua, fortalecimiento organizacional, innovación pedagógica y participación de los diferentes actores educativos. En este contexto, la gestión trasciende el cumplimiento de tareas administrativas y adquiere un carácter dinámico vinculado con el liderazgo, la comunicación, la participación y la construcción de ambientes favorables para el aprendizaje. Canchaya (2021) sostiene que la gestión institucional involucra el conjunto de prácticas, procesos y liderazgos que orientan el funcionamiento integral de las instituciones educativas.

De manera complementaria, Flores (2021) señala que la gestión educativa debe comprenderse como una disciplina con características propias, vinculada a las particularidades del contexto educativo y diferenciada de otros modelos organizacionales. En la misma línea, Riveros y Santo (2021) afirman que la gestión institucional engloba procesos técnicos y humanos que permiten a las instituciones educativas cumplir sus funciones de manera eficiente, coherente y participativa. Estas perspectivas resaltan que la calidad de la gestión no depende únicamente de la administración de recursos, sino también de la capacidad de promover relaciones organizacionales saludables y procesos colaborativos dentro de la comunidad educativa.

Las instituciones educativas enfrentan actualmente importantes desafíos derivados de los cambios sociales, tecnológicos y organizacionales, lo que exige equipos directivos capaces de promover una gestión eficiente, participativa y orientada al desarrollo institucional. Una adecuada gestión institucional fortalece la cooperación entre los miembros de la comunidad educativa, favorece el cumplimiento de metas institucionales y promueve una cultura organizacional basada en la confianza, la motivación, la comunicación y la participación. (Ángeles y Bernaldo 2024). Asimismo, diversos estudios destacan que la calidad de la comunicación interna y los mecanismos de integración docente constituyen factores determinantes para el éxito de la gestión educativa.

Dentro de este contexto, la percepción de los docentes sobre la gestión institucional constituye un indicador relevante para evaluar el desempeño de los equipos directivos. La

valoración realizada por el profesorado permite identificar fortalezas y debilidades en aspectos relacionados con la comunicación, la confianza, la participación y la motivación institucional, elementos considerados fundamentales para el adecuado desarrollo de la vida organizacional. Ángeles y Bernaldo (2024) definen la gestión institucional como el conjunto de procesos que integran la comunicación, el liderazgo, la motivación y la participación del personal para el logro de los fines educativos. Desde la percepción docente, la gestión institucional refleja la forma en que los directivos organizan, comunican y conducen los procesos internos de la institución educativa.

La literatura reciente destaca que la calidad de la gestión institucional guarda una estrecha relación con el clima organizacional y con el nivel de compromiso de los docentes. En este sentido, Portilla (2025) sostiene que el liderazgo transformacional y la comunicación asertiva constituyen factores determinantes en la manera en que los docentes perciben la gestión institucional. Del mismo modo, Vera et al. (2021) señalan que las prácticas de gestión participativa fortalecen el clima escolar y favorecen relaciones organizacionales más positivas dentro de las instituciones educativas. Martínez et al. (2025) encontraron que el liderazgo sustentado en competencias emocionales contribuye al fortalecimiento del clima institucional y de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones educativas. Estas evidencias sugieren que las prácticas de liderazgo no solo inciden en los procesos administrativos, sino también en la percepción que los docentes construyen sobre la gestión institucional.

Entre las dimensiones que caracterizan la gestión institucional destacan la confianza, la comunicación institucional, la motivación y la participación. La confianza se relaciona con la credibilidad, transparencia y coherencia de las acciones directivas; la comunicación institucional implica la claridad y oportunidad de los procesos informativos; la motivación comprende las acciones orientadas al reconocimiento y apoyo al desempeño profesional; mientras que la participación se vincula con la inclusión de los docentes en los procesos de planificación y toma de decisiones institucionales (Ángeles y Bernaldo, 2024; Gómez et al., 2025). Estas dimensiones permiten comprender la gestión institucional desde una perspectiva centrada en las experiencias y valoraciones de quienes participan directamente en la vida escolar.

En el contexto educativo paraguayo, la gestión institucional representa un desafío permanente debido a la diversidad de niveles educativos, la complejidad organizacional y las crecientes demandas asociadas a la mejora de la calidad educativa. Las instituciones requieren fortalecer continuamente sus procesos de gestión para responder de manera efectiva a las necesidades de docentes, estudiantes y comunidades educativas. Sin embargo, se observa una limitada evidencia empírica acerca de cómo los docentes perciben la gestión desarrollada por los directivos, particularmente en instituciones educativas de referencia regional, lo que evidencia la necesidad de generar conocimientos contextualizados que permitan comprender esta realidad.

En virtud de lo expuesto, surge la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo perciben los docentes la gestión institucional desarrollada por los directivos del Centro Regional de Educación Pilar?

En consecuencia, el objetivo general del estudio fue:

Describir la percepción de los docentes sobre la gestión institucional de los directivos del Centro Regional de Educación Pilar durante el año 2025.

Debido a la naturaleza descriptiva de la investigación, orientada a caracterizar y comprender las percepciones de los docentes sin establecer relaciones causales ni realizar contrastes estadísticos de hipótesis, no se formularon hipótesis de investigación.

MATERIALES Y MÉTODOS

Enfoque y diseño de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, caracterizado por la medición de variables mediante procedimientos estadísticos y la obtención de datos numéricos para su análisis e interpretación (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). Se adoptó un alcance descriptivo, debido a que el estudio se orientó a describir la percepción de los docentes sobre la gestión institucional desarrollada por los directivos del Centro Regional de Educación Pilar. Asimismo, se implementó un diseño no experimental y de corte transversal, dado que las variables fueron observadas en su contexto natural y la información fue recolectada en un único momento temporal (Creswell, 2014).

Contexto del estudio

La investigación se llevó a cabo en el Centro Regional de Educación Pilar "Mariscal Francisco Solano López", institución educativa pública dependiente del Ministerio de Educación y Ciencias, ubicada en la ciudad de Pilar, departamento de Ñeembucú, Paraguay. La institución ofrece servicios educativos en los niveles Inicial, Educación Escolar Básica, Educación Media y Formación Docente, constituyéndose en una organización educativa de referencia regional.

Población y muestra

La población del estudio estuvo conformada por **241 docentes** de los diferentes niveles educativos del Centro Regional de Educación Pilar. Para la investigación se determinó una muestra de **149 docentes**, mediante un muestreo probabilístico estratificado con asignación proporcional, técnica que permite garantizar la representación de los diferentes estratos de la población estudiada (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Durante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, no fue posible obtener la participación de la totalidad de los docentes seleccionados, debido a situaciones como ausencia laboral, actividades institucionales y decisión voluntaria de no responder el cuestionario. En consecuencia, la **muestra efectiva** quedó conformada por **104 docentes**, quienes participaron voluntariamente en el estudio.

La distribución de la muestra efectiva por nivel educativo se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1

Muestra estratificada

Nivel educativo	Muestra calculada	Muestra efectiva
Nivel Inicial, 1° y 2° ciclo	20	**12**
Tercer ciclo	33	**30**
Nivel Medio Diurno	55	**35**
Nivel Medio Noche	29	**18**
Formación Docente	12	**9**
TOTAL	**149**	**104**

Fuente: Elaboración propia.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, definida por Hernández-Sampieri et al. (2014) como un procedimiento sistemático para obtener información directamente de los participantes mediante preguntas estructuradas. Para la recolección de la información se empleó un cuestionario adaptado del instrumento elaborado por Ángeles y Bernaldo (2024), compuesto por 20 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: confianza, comunicación institucional, motivación del equipo docente y participación en la gestión institucional. Las respuestas fueron registradas mediante una escala tipo Likert de cinco categorías, desde "Muy en desacuerdo" hasta "Muy de acuerdo".

Validación del Instrumento

El cuestionario fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de expertos, procedimiento recomendado para determinar la pertinencia, claridad y coherencia de los instrumentos de medición (Hernández-Sampieri et al., 2014). Las observaciones formuladas por los especialistas permitieron realizar ajustes antes de su aplicación definitiva.

Procedimiento de Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó previa autorización institucional. Posteriormente, el cuestionario fue administrado mediante formularios digitales elaborados en la plataforma Google Forms. La participación fue voluntaria y anónima. Una vez concluido el periodo de aplicación, los datos fueron descargados, depurados y organizados para su procesamiento estadístico.

Análisis de Datos

Los datos fueron procesados mediante el software IBM SPSS Statistics, versión 27. Se aplicó estadística descriptiva mediante frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central. Para la interpretación de los resultados se consideraron, de manera diferenciada, los puntajes promedio obtenidos en cada dimensión y la distribución de los participantes según niveles de percepción.

El instrumento utilizó inicialmente una escala tipo Likert de cinco categorías, cuyos valores oscilaron entre 1 y 5. Para la interpretación de los puntajes promedio se establecieron tres niveles

mediante el método de intervalos iguales. El rango de la escala fue de 4 puntos (5-1), dividido entre tres niveles, obteniéndose una amplitud de 1,33. En consecuencia, se establecieron los siguientes puntos de corte: nivel bajo de 1,00 a 2,33; nivel medio de 2,34 a 3,66; y nivel alto de 3,67 a 5,00.

De manera complementaria, para presentar la distribución de las respuestas, los resultados fueron recodificados en tres categorías ordinales: bajo, medio y alto. Este procedimiento resulta pertinente para la interpretación de escalas tipo Likert cuando no se dispone de normas estandarizadas de categorización (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Esta recodificación se utilizó exclusivamente para el análisis de frecuencias y porcentajes, por lo que los valores 1, 2 y 3 de las tablas de distribución representan categorías de nivel y no los valores originales de la escala Likert.

Por tanto, las frecuencias y porcentajes permiten identificar la proporción de docentes ubicada en cada nivel de percepción, mientras que las medias permiten conservar la información correspondiente a los puntajes obtenidos en la escala original. Esta diferenciación permite evitar la interpretación de las categorías recodificadas como si constituyeran nuevamente una escala Likert de cinco puntos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 2

Percepción Docente de la Gestión Institucional según Dimensiones

Dimensión	Media	Nivel
Confianza en la gestión	2,44	Medio
Comunicación institucional	2,30	Bajo
Motivación del equipo docente	2,42	Medio
Participación en la gestión institucional	3,64	Medio
Gestión institucional global	**2,70**	**Medio**

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada a los docentes (2025)

Los resultados muestran que la percepción global de la gestión institucional alcanzó una media de 2,70, correspondiente al nivel medio. Entres las dimensiones analizadas, participación en la gestión institucional presentó la media más elevada (M=3,64). Le siguieron confianza (M=2,44) y motivación del equipo docente (M=2,42), ambas ubicadas en el nivel medio. La dimensión comunicación institucional obtuvo la media más baja (M=2,30) correspondiente al nivel bajo.

Tabla 3

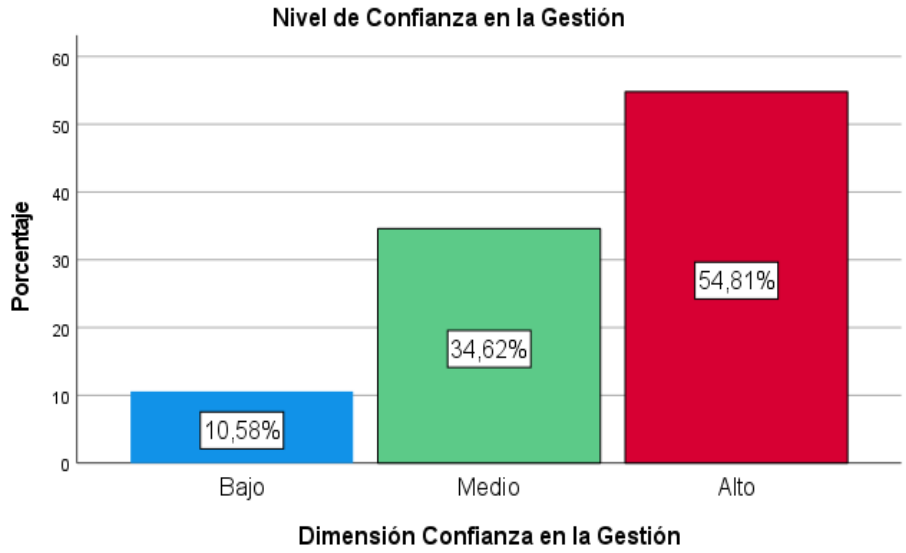
Nivel de Confianza en la Gestión según Nivel Educativo

Nivel educativo	Bajo n (%)	Medio n (%)	Alto n (%)	Total
Tercer ciclo	2 (10,5%)	9 (47,4%)	8 (42,1%)	19
Formación Docente	0 (0%)	5 (62,5%)	3 (37,5%)	8
Inicial y 1.º-2.º ciclo	0 (0%)	4 (33,3%)	8 (66,7%)	12
Nivel Medio Diurno	7 (14,9%)	12 (25,5%)	28 (59,6%)	47
Nivel Medio Noche	2 (11,1%)	6 (33,3%)	10 (55,6%)	18
Total	**11 (10,6%)**	**36 (34,6%)**	**57 (54,8%)**	**104**

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada a los docentes (2025).

Figura 1

Nivel Global de Confianza en la Gestión Institucional



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada a los docentes (2025)

La dimensión confianza presentó una media de 2,44, correspondiente al nivel medio. En términos de frecuencia, 57 docentes (54,8 %) la ubicaron en nivel alto, 36 (34,6 %) en nivel medio y 11 (10,6 %) en nivel bajo.

Por nivel educativo, la mayor proporción de valoración alta se observó en Inicial y 1.º-2.º ciclo, con 66,7 %, seguida del Nivel Medio Diurno, con 59,6 %, y Nivel Medio Noche, con 55,6 %. En el tercer ciclo, el 42,1 % manifestó una percepción alta, mientras que en Formación Docente el 37,5 % se ubicó en este nivel.

Estos resultados muestran que la confianza presenta una valoración mayoritariamente alta en términos de frecuencia, aunque la media global se mantiene en nivel medio. Esta diferencia evidencia la importancia de considerar conjuntamente las medidas de tendencia central y la distribución de las respuestas.

Los resultados guardan relación con Ángeles y Bernaldo (2024), quienes plantean que la confianza institucional se vincula con la coherencia, transparencia y forma en que los directivos conducen los procesos institucionales. Asimismo, Narváez (2025) sostiene que la confianza no depende únicamente de las características individuales del directivo, sino también de la consistencia de los procesos organizacionales.

En consecuencia, los datos permiten identificar una base favorable de confianza, aunque todavía con presencia de percepciones medias y bajas que justifican continuar fortaleciendo prácticas de transparencia, comunicación y coherencia institucional.

Tabla 4

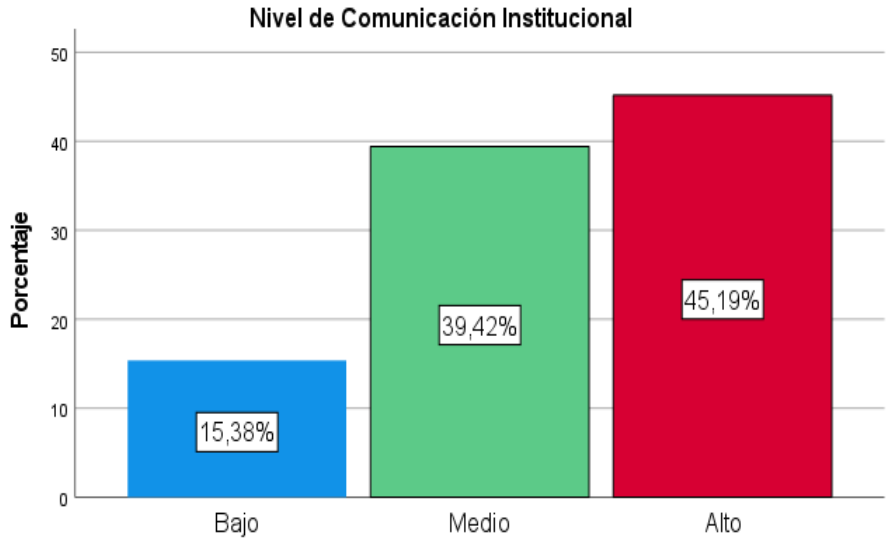
Nivel de Comunicación Institucional según Nivel Educativo

Nivel educativo	Bajo n (%)	Medio n (%)	Alto n (%)	Total
Tercer ciclo	2 (10,5%)	9 (47,4%)	8 (42,1%)	19
Formación Docente	5 (62,5%)	0 (0%)	3 (37,5%)	8
Inicial y 1.º-2.º ciclo	0 (0%)	4 (33,3%)	8 (66,7%)	12
Nivel Medio Diurno	7 (14,9%)	18 (38,3%)	22 (46,8%)	47
Nivel Medio Noche	2 (11,1%)	10 (55,6%)	6 (33,3%)	18
Total	**16 (15,4%)**	**41 (39,4%)**	**47 (45,2%)**	**104**

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada a los docentes (2025).

Figura 2

Nivel de Global de Comunicación Institucional



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada a los docentes (2025).

La comunicación institucional presentó la media más baja de las cuatro dimensiones (M = 2,30), correspondiente al nivel bajo. En cuanto a la distribución de frecuencias, 47 docentes (45,2 %) la ubicaron en nivel alto, 41 (39,4 %) en nivel medio y 16 (15,4 %) en nivel bajo.

Por nivel educativo se observa una distribución diferenciada. En Inicial y 1.º-2.º ciclo, el 66,7 % de los docentes la ubicó en nivel alto. En el Tercer Ciclo, el 42,1 % presentó una percepción alta; en el Nivel Medio Diurno, el 46,8 %, y en el Nivel Medio Noche, el 33,3 %. Por su parte, Formación Docente presentó una situación particular, ya que el 62,5 % de los docentes se ubicó en el nivel bajo y el 37,5 % en el nivel alto.

El análisis por niveles educativos permite identificar diferencias importantes. El Nivel Medio Diurno concentra proporciones relevantes tanto de valoraciones altas como bajas,

evidenciando percepciones heterogéneas sobre la comunicación institucional. Esta situación podría estar asociada a las características estructurales y organizativas propias de este nivel educativo. Según Brinia et al. (2022), a medida que aumenta el número de docentes y la complejidad institucional, la comunicación tiende a volverse más formal, menos personalizada y más difícil de sostener. De manera similar, Hussein (2025) sostiene que las instituciones de mayor tamaño enfrentan barreras como la saturación informativa, el exceso de burocracia y las limitaciones de tiempo directivo.

Por el contrario, los niveles Inicial y Educación Escolar Básica presentan mayores porcentajes de percepción alta y ausencia de valoraciones bajas, lo que podría relacionarse con estructuras organizativas más reducidas y relaciones interpersonales más cercanas entre directivos y docentes. Esto coincide con los planteamientos de Gómez et al. (2022), quienes afirman que las habilidades sociales y emocionales favorecen procesos comunicativos claros, oportunos y empáticos, fortaleciendo la percepción de transparencia y confianza institucional.

Estos resultados constituyen unos de los principales hallazgos del estudio, debido a que la distribución de frecuencias muestra una importante concentración de respuestas en los niveles medio y alto, mientras que la media general se ubica en el nivel bajo. En consecuencia, no resulta apropiado afirmar que la comunicación institucional es predominantemente positiva; por el contrario, los datos sugieren una percepción heterogénea, caracterizada por la coexistencia de valoraciones favorables con dificultades significativas que reducen la valoración promedio de esta dimensión.

Tabla 5

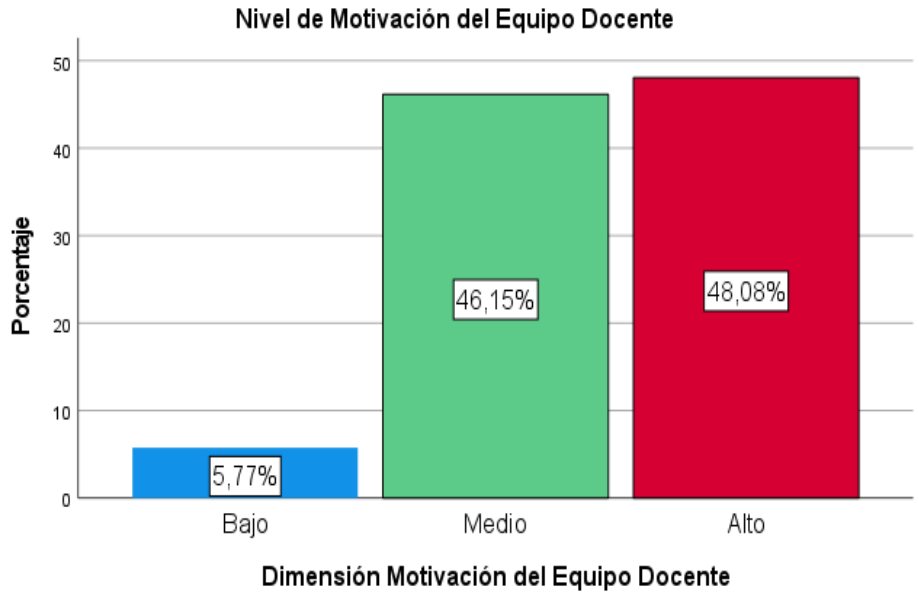
Nivel de Motivación en la Gestión Directiva según la Percepción de los Docentes

Nivel educativo	Bajo n (%)	Medio n (%)	Alto n (%)	Total
Tercer ciclo	0 (0%)	4 (21,1%)	15 (78,9%)	19
Formación Docente	0 (0%)	5 (62,5%)	3 (37,5%)	8
Inicial y 1.º-2.º ciclo	0 (0%)	4 (33,3%)	8 (66,7%)	12
Nivel Medio Diurno	5 (10,6%)	22 (46,8%)	20 (42,6%)	47
Nivel Medio Noche	1 (5,6%)	13 (72,2%)	4 (22,2%)	18
Total	**6 (5,8%)**	**48 (46,2%)**	**50 (48,1%)**	**104**

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada a los docentes (2025).

Figura 3

Nivel Global de Motivación en la Gestión Directiva



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada a los docentes (2025).

La motivación del equipo docente alcanzó una media de 2,42, correspondiente al nivel medio. La distribución de frecuencias muestra que 50 docentes (48,1 %) la ubicaron en nivel alto, 48 (46,2 %) en nivel medio y solamente 6 (5,8 %) en nivel bajo.

El tercer ciclo presentó la mayor proporción de percepción alta, con 78,9 %, seguido de Inicial y 1.º-2.º ciclo, con 66,7 %. En Formación Docente, el 62,5 % se ubicó en nivel medio. En Nivel Medio Noche predominó también el nivel medio, con 72,2 %. En Nivel Medio Diurno, 42,6 % presentó una percepción alta, 46,8 % media y 10,6 % baja.

Los resultados evidencian que la motivación se concentra principalmente entre los niveles medio y alto. Esto coincide con Ángeles y Bernaldo (2024), quienes vinculan la motivación institucional con las acciones de reconocimiento, estímulo y acompañamiento profesional. Arias y Puma (2022) destacan la importancia de la motivación y las competencias socioemocionales para favorecer ambientes laborales positivos. Asimismo, Sánchez et al. (2023) señalan la relevancia de las competencias emocionales y sociales en contextos de liderazgo educativo.

Quioco (2024) sostiene que las competencias emocionales asociadas al liderazgo educativo favorecen procesos de reconocimiento, acompañamiento y apoyo profesional que impactan positivamente en la motivación de los colaboradores. Desde esta perspectiva, la valoración obtenida sugiere la presencia de prácticas directivas orientadas al fortalecimiento del compromiso docente, aunque todavía con espacios susceptibles de mejora.

Tabla 6

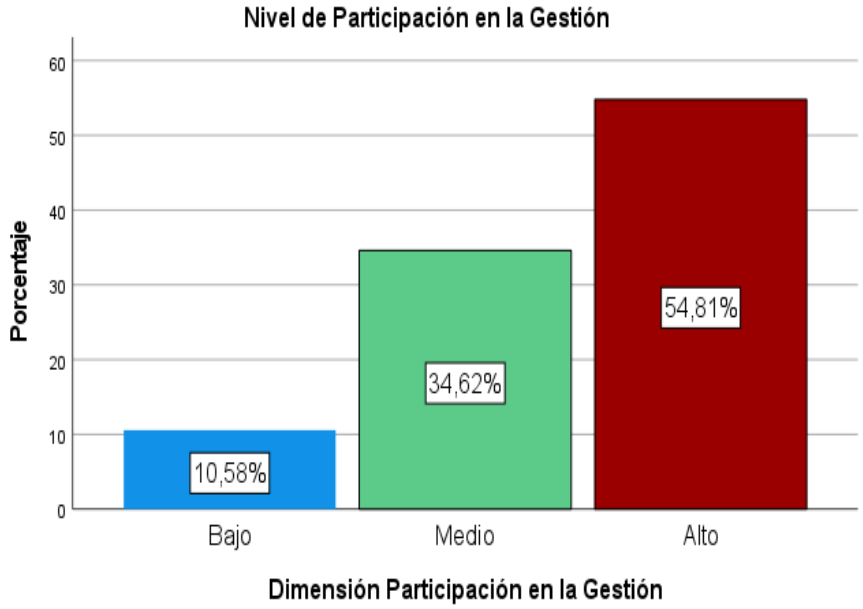
Nivel de Participación en la Gestión según Nivel Educativo

Nivel educativo	Bajo n (%)	Medio n (%)	Alto n (%)	Total
Tercer ciclo	2 (10,5%)	9 (47,4%)	8 (42,1%)	19
Formación Docente	0 (0%)	5 (62,5%)	3 (37,5%)	8
Inicial y 1.º-2.º ciclo	0 (0%)	4 (33,3%)	8 (66,7%)	12
Nivel Medio Diurno	7 (14,9%)	12 (25,5%)	28 (59,6%)	47
Nivel Medio Noche	2 (11,1%)	6 (33,3%)	10 (55,6%)	18
Total	**11 (10,6%)**	**36 (34,6%)**	**57 (54,8%)**	**104**

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada a los docentes (2025).

Figura 4

Nivel Global de Participación Docente en la Gestión Institucional



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada a los docentes (2025).

La participación en la gestión institucional obtuvo la media más elevada (**M=3,64**), aunque se mantiene dentro del intervalo correspondiente al nivel medio. En la distribución de frecuencias, 57 docentes (54,8 %) se ubicaron en nivel alto, 36 (34,6 %) en nivel medio y 11 (10,6 %) en nivel bajo.

La valoración alta alcanzó el 66,7 % en Inicial y 1.º-2.º ciclo, el 59,6 % en Nivel Medio Diurno y el 55,6 % en Nivel Medio Noche. En el Tercer Ciclo, el 42,1 % se ubicó en nivel alto, mientras que en Formación Docente predominó el nivel medio, con el 62,5 % de las respuestas.

Estos resultados posicionan a la participación como la dimensión con mayor valoración dentro de la gestión institucional. Ángeles y Bernaldo (2024) sostienen que la participación docente en los procesos institucionales favorece el sentido de pertenencia, el compromiso organizacional y la corresponsabilidad en el logro de los objetivos educativos. De manera similar, Vera et al. (2021) destacan que las prácticas de gestión participativa contribuyen al

fortalecimiento del clima organizacional y de las relaciones de colaboración dentro de las instituciones educativas.

Los resultados obtenidos permiten señalar que los docentes perciben oportunidades de participación en los procesos institucionales y en la dinámica de gestión desarrollada por los directivos. La predominancia de valoraciones altas sugiere que existen espacios de involucramiento y colaboración que son reconocidos positivamente por el profesorado, constituyéndose esta dimensión en una de las principales fortalezas de la gestión institucional analizada.

CONCLUSIONES

La investigación permitió describir la percepción de los docentes sobre la gestión institucional de los directivos del Centro Regional de Educación Pilar durante el año 2025. Los resultados evidencian que la gestión institucional es valorada globalmente en un nivel medio (M=2,70), reflejando una apreciación intermedia por parte del profesorado y diferencias significativas entre las dimensiones analizadas.

La participación en la gestión institucional se constituyó en la dimensión mejor valorada (M=3,64), siendo percibida mayoritariamente en un nivel alto. Este resultado sugiere que los docentes reconocen espacios de involucramiento y colaboración en los procesos institucionales, aspecto que representa una fortaleza de la gestión directiva.

Por su parte, la confianza en la gestión (M=2,44) y la motivación del equipo docente (M=2,42) se ubicaron en un nivel medio, aunque con una importante proporción de respuestas concentradas en los niveles medio y alto. Estos hallazgos indican la existencia de condiciones favorables para el trabajo institucional, aunque todavía con margen para fortalecer las relaciones de confianza, el reconocimiento profesional y el compromiso del personal docente.

En contraste, la comunicación institucional presentó la valoración más baja (M=2,30), constituyéndose en la principal debilidad identificada. Si bien una proporción considerable de docentes manifestó percepciones favorables, la media obtenida evidencia dificultades relacionadas con la claridad, oportunidad y circulación de la información, aspectos que influyen directamente en la percepción global de la gestión institucional.

Al analizar las diferencias entre niveles educativos, las valoraciones más favorables se observaron en el Nivel Inicial y la Educación Escolar Básica, contextos que suelen caracterizarse por estructuras organizativas más cercanas y una menor fragmentación de horarios. En cambio, el Nivel Medio, tanto Diurno como Nocturno, registró las puntuaciones más bajas en comunicación, motivación y empatía directiva, situación que podría estar asociada al mayor número de docentes, la coexistencia de varios turnos y la diversidad de áreas disciplinares, factores que complejizan la coordinación y el acompañamiento institucional. De manera similar, en Formación Docente la comunicación también se identificó como una dimensión vulnerable,

posiblemente debido a la diversidad de grupos, modalidades y horarios que caracterizan este nivel educativo.

En conjunto, los resultados permiten concluir que los docentes reconocen aspectos relacionales positivos de la gestión, especialmente en lo referente a la participación y a la construcción de vínculos de confianza; sin embargo, identifican desafíos importantes en los procesos de comunicación interna. En consecuencia, resulta pertinente fortalecer los mecanismos de comunicación institucional, promoviendo estrategias que favorezcan una información más clara, oportuna y bidireccional, al tiempo que se consolidan las prácticas de participación, confianza y motivación ya existentes.

Finalmente, entre las limitaciones del estudio se encuentra su carácter contextual, al haberse desarrollado en una única institución educativa, así como la participación efectiva alcanzada durante el proceso de recolección de datos. En consecuencia, los resultados reflejan la realidad particular del Centro Regional de Educación Pilar y constituyen una aproximación a la percepción docente en dicho contexto.

REFERENCIAS

Ángeles Tarazona, L. E., & Bernaldo Aguero, D. M. (2024). Liderazgo Pedagógico del Directivo y el Clima Institucional en la Instituciones Educativas del Huari Ancash 2024. Trujillo, Perú: Universidad Católica de Trujillo-Benedicto XVI. Obtenido de efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/ https://repositorio.uct.edu.pe/server/api/core/bitstreams/23d7e624-a470-46f4-99c8-358a87614b58/content

Arias Pareja, A. M., & Puma Solis, M. K. (2022). Modelo teórico para la estimulación de la inteligencia emocional como eje transversal en la gestión educativa. *7*(1), 196-214.

Asprella, G., Vicente, M., & Tello, C. G. (2020). *Modelos de gestión en las Insituciones Educativas.* La Plata: Universidad Nacional de la Plata(Libro de Cátedra. Socialaes). En Memoria Académica. Obtenido de https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.4805/pm.4805.pdf?utm_source

Brinia, V., Selmi, P., Dimos, A., & kondea, A. (2022). El impacto de la comunicación en la eficacia de las organizaciones educativas. *Ciencias Educativas MDPI, 12*(3), 170. doi:https://doi.org/10.3390/educsci12030170

Canchaya Fernández, E. M. (2021). Gestión Educacional en Latinoamérica. *Revista Educarnos*, 147-164. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://revistaeducarnos.com/wp-content/uploads/2021/07/edelmira.pdf?utm_source

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications. https://lecture-notes.tiu.edu.iq/wp content/uploads/2024/10/Creswell-J.W.-—-Research-design-qualitative-quantitative-and-mixed-methods-approaches-4th-ed.-2014.pdf

Flores Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Dilemas Contemporáneos, 9*(1), 1-27. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000700008&script=sci_arttext&utm_source

Gómez Leal, R., Holzer, A., Bradley, C., Fernández Berrocal, P., & Patti, J. (2022). La relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en los directivos escolares: una revisión sistemática. *Revista de Educación de Cambrige, 52*(1). doi:https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0305764X.2021.1927987

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.Disponible en: https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos virtuais/pdf/metodologia_de_la_investigacion_-_hernandez_sampieri_-_6ta.pdf [1]

Hussein, A. H. (2025). Voces desde la primera línea: Líderes escolares sobre comunicación efectiva". *School Leadership Review, 20*(1). Obtenido de https://scholarworks.sfasu.edu/slr/vol20/iss1/4

Martínez Segovia, M. C., Comina Collaguazo, M. E., Anchatipan Navas, N. W., Oña Heredia, D. F., & Cevallos Pastrana, R. (2025). Liderazgo educativo basado en inteligencia emocional y su influencia en la gestión del clima institucional. *Prospherus, 2*(3), 123-137. Obtenido de https://prospherus.com/index.php/files/article/view/80?utm_source

Portilla, A. M. (2025). Gestión Educativa y el Clima Organizacional: Una Revisión Sistemática. *Revista Ciencia y Reflexión, 4*(3), 1319–1345. Obtenido de https://cienciayreflexion.org/index.php/Revista/article/view/506?utm

Quioco, D. M. (2024). Habilidades y competencias predominantes de inteligencia emocional para un liderazgo educativo eficaz: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Internacional de Investigación y Análisis Multidisciplinario, 7*(10). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/385023301_The_Prevalent_Skills_and_Competencies_of_Emotional_Intelligence_for_Effective_Educational_Leadership_A_Systematic_Review_of_Literature

Riveros Salluca, J., & Santo Jiménez, O. C. (2021). Gestión Educativa y Percepción de la Calidad del Servicio Educativo en una Institución Educativa. Región Callao. Estudio Preliminar. *Revista Igobernanza, 4*(15), 496-526. Obtenido de https://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?Itemid=291&catid=13&id=916:impacto-de-la-inteligencia-emocional-del-director-en-la-ensenanza&option=com_content&view=article&utm_source

Sánchez Núñez, M., Patti, J., & Latorre Postigo, J. M. (2023). Desarrollo de la inteligencia emocional y social en un programa de posgrado en liderazgo educativo. *Revista Educación y Humanismo, 25*(45), 1-18. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/2710/271075870006/html/

Vera Rojas, J. P., Beltrán, J. A., & Menacho Vargas, I. (2021). Gestión directiva y clima organizacional en las Instituciones Educativas de América Latina. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/355411946_Gestion_directiva_y_clima_organizacional_en_las_Instituciones_Educativas_de_America_Latina