

La institución educativa desde la investigación científica: enfoques teóricos y evidencias empíricas

The educational institution from scientific research: theoretical approaches and empirical evidence

Magaly Chirihuana Torres

magalyufv55@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0803-3152>

Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú

Marlyn Danila Perez Chichipe

pmarlyn2655@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8957-7452>

Universidad Nacional del Callao. Lima, Perú

Yenny Primitiva Rojas Pardo

yenny81316@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1136-7580>

Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt.
Lima, Perú

Luz Yrene Toribio Valqui

luztv1189@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-5823-1213>

Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú

Artículo recibido: 29 de diciembre de 2025/Arbitrado: 26 de enero de 2026/Aceptado: 23 de febrero 2026/Publicado: 16 de marzo de 2026

<https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v.6i11.150>

RESUMEN

La institución educativa constituye un objeto de estudio complejo que ha sido abordado desde múltiples marcos teóricos y metodológicos. El presente artículo cuantitativo analiza la relación entre los factores organizacionales de la institución escolar, liderazgo directivo, clima organizacional, gestión de recursos y participación comunitaria, y la calidad educativa percibida por los docentes. Se empleó un diseño no experimental, transversal y correlacional-predictivo, con una muestra de 320 docentes de instituciones educativas de nivel secundario de tres provincias de Perú, seleccionados mediante muestreo probabilístico estratificado. Se aplicó un cuestionario validado (α de Cronbach = 0.89) con escala Likert de cinco puntos. Los resultados del análisis de correlación de Pearson evidenciaron asociaciones positivas y significativas entre los cuatro factores y la calidad educativa percibida (r entre .48 y .68, $p < .001$). El análisis de regresión lineal múltiple mostró que el modelo explica el 54.2% de la varianza (R^2 ajustado = .542; $F(4, 315) = 95.28$, $p < .001$), siendo el liderazgo directivo el predictor más potente ($\beta = 0.45$, $p < .001$), seguido del clima organizacional ($\beta = 0.28$, $p < .001$). Estos hallazgos refuerzan la necesidad de políticas educativas centradas en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y la construcción de culturas escolares colaborativas como condiciones esenciales para la mejora institucional.

Palabras clave:

Institución educativa;
Eficacia escolar;
Liderazgo directivo;
Clima organizacional;
Calidad educativa;
Gestión escolar.

ABSTRACT

The educational institution is a complex object of study that has been approached from multiple theoretical and methodological frameworks. This quantitative article analyzes the relationship between the organizational factors of the school institution, directive leadership, organizational climate, resource management, and community participation, and the educational quality perceived by teachers. A non-experimental, cross-sectional, correlational-predictive design was used, with a sample of 320 teachers from secondary educational institutions in three provinces of Peru, selected through stratified probability sampling. A validated questionnaire (Cronbach's $\alpha = 0.89$) with a five-point Likert scale was applied. The results of the Pearson correlation analysis showed positive and significant associations between the four factors and perceived educational quality (r between .48 and .68, $p < .001$). The multiple linear regression analysis showed that the model explains 54.2% of the variance (adjusted $R^2 = .542$; $F(4, 315) = 95.28$, $p < .001$), with directive leadership being the strongest predictor ($\beta = 0.45$, $p < .001$), followed by organizational climate ($\beta = 0.28$, $p < .001$). These findings reinforce the need for educational policies focused on strengthening pedagogical leadership and building collaborative school cultures as essential conditions for institutional improvement.

Keywords:

Educational institution;
School effectiveness;
Directive leadership;
Organizational climate;
Educational quality;
School management.

INTRODUCCIÓN

La institución educativa es, simultáneamente, una realidad social, una organización formal y un espacio de producción cultural. Su comprensión desde la investigación científica ha transitado por diversas tradiciones epistemológicas: desde los enfoques estructural-funcionalistas que la conciben como un aparato de reproducción social (Coleman et al., 1966), hasta las perspectivas críticas que la entienden como un campo de disputa por el poder simbólico (Sánchez Huarcaya, 2022), pasando por los paradigmas organizacionales que la analizan como un sistema complejo orientado a resultados (Scheerens, 2016). Esta pluralidad de enfoques no es una debilidad epistemológica, sino la expresión de la riqueza y la complejidad del fenómeno educativo. Comprender la institución escolar en su totalidad requiere, por tanto, integrar perspectivas que van desde la sociología de la educación hasta la teoría organizacional, pasando por la psicología institucional y la gestión educativa.

El movimiento de investigación sobre eficacia escolar, surgido en los años setenta del siglo pasado como respuesta al pesimismo del Informe Coleman (Coleman et al., 1966), demostró de manera sistemática que las escuelas sí importan, que lo que ocurre dentro de ellas tiene efectos significativos sobre los aprendizajes de los estudiantes, más allá de las condiciones socioeconómicas de origen (Kyriakides et al., 2010).

Esta tradición investigativa acumuló evidencia sobre los factores que distinguen a las escuelas más eficaces de las menos eficaces, identificando el liderazgo directivo, el clima escolar, las altas expectativas y la participación de la comunidad como variables recurrentes (Javornik & Klemenčič Mirazchiyski, 2023). Sin embargo, la mayor parte de esta investigación se desarrolló en contextos anglosajones, lo que plantea interrogantes sobre su transferibilidad a realidades latinoamericanas, caracterizadas por condiciones de mayor desigualdad, heterogeneidad cultural y debilidad institucional.

En el contexto latinoamericano, la investigación sobre la institución educativa ha ganado terreno en las últimas décadas, aunque con menor acumulación sistemática. Estudios realizados en Perú, Colombia, Chile y Uruguay han comenzado a documentar los factores organizacionales que inciden en la calidad de las instituciones escolares (Delgado Herrera & Sánchez Huarcaya, 2021; León Soria & Sánchez Huarcaya, 2022; Maureira-Cabrera & Montecinos Sanhueza, 2023). Estos trabajos han confirmado la relevancia del liderazgo directivo como factor predictor, pero también han puesto de manifiesto la importancia del clima organizacional y de la gestión participativa como condiciones

habilitantes para la mejora escolar. No obstante, la evidencia cuantitativa sobre la magnitud relativa de estos factores y su capacidad predictiva conjunta sobre la calidad educativa percibida por los propios docentes es aún escasa en el contexto peruano.

Desde el plano teórico, la comprensión de la institución educativa como organización ha sido enriquecida por diversas corrientes. La teoría de los sistemas abiertos (Arroyo Valenciano, 2023) la concibe como una entidad en permanente interacción con su entorno, que procesa insumos y produce resultados en un ciclo de retroalimentación continua. La perspectiva de la gestión educativa estratégica (Flores-Flores, 2021) la analiza como una organización que requiere de procesos deliberados de planificación, implementación y evaluación para alcanzar sus fines.

La teoría del liderazgo distribuido (Maureira-Cabrera & Montecinos Sanhueza, 2023) enfatiza que la mejora escolar no depende de un solo actor, sino de la distribución de funciones de liderazgo entre distintos miembros de la comunidad educativa. Y la perspectiva de la cultura organizacional (García Barbarán & Vélez Jiménez, 2024) subraya que los valores, creencias y normas compartidas constituyen el sustrato sobre el cual se construyen o se obstaculizan los procesos de cambio institucional.

La gestión de la calidad en las instituciones educativas ha sido también objeto de creciente atención. Guzmán-Lamorú et al. (2023) señalan que la calidad no es un atributo estático sino un proceso dinámico de mejora continua que requiere de sistemas de evaluación, retroalimentación y aprendizaje organizacional. En esta misma línea, Díez et al. (2020) demostraron en un estudio con instituciones educativas españolas que la implementación de sistemas de gestión de calidad se asocia positivamente con el desempeño institucional, aunque sus efectos están mediados por el compromiso del liderazgo y la cultura de la organización.

Por su parte, Texeira-Quiros et al. (2022) encontraron que la innovación y la internacionalización moderan el impacto de la gestión de calidad en el desempeño de las instituciones de educación superior, lo que sugiere que los factores contextuales son determinantes en la efectividad de las intervenciones organizacionales.

El liderazgo directivo ocupa un lugar central en la literatura sobre eficacia escolar. Leithwood et al. (2020) sostienen que el liderazgo escolar exitoso se caracteriza por siete rasgos fundamentales: establecer una visión compartida, construir relaciones de confianza, desarrollar capacidades en el personal, mejorar las condiciones de trabajo, gestionar el currículo de manera coherente, comprometer a la comunidad y mantener altas expectativas. La revisión de Hattie (2009) sobre más de 800 metaanálisis situó al liderazgo directivo entre los factores con mayor tamaño del efecto sobre el rendimiento estudiantil.

En el contexto latinoamericano, Méndez Escobar (2022) confirmó que el liderazgo directivo tiene un impacto significativo sobre el desempeño docente en la educación básica, mientras que García Barbarán y Vélez Jiménez (2024) demostraron que el liderazgo pedagógico se correlaciona positivamente con la cultura organizacional de las instituciones de educación básica regular. Ramírez Villacorta (2024) amplió esta evidencia al demostrar que el liderazgo pedagógico mejora directamente la calidad educativa percibida en instituciones de educación básica peruana.

El clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones compartidas sobre el ambiente de trabajo, ha sido identificado como otro factor clave de la eficacia escolar. Mendoza Velazco et al. (2021) demostraron que la eficacia pedagógica se asocia con una cultura organizativa escolar positiva y con la existencia de comunidades profesionales de aprendizaje. La participación de la comunidad educativa, incluyendo a las familias y a los actores del entorno, ha sido señalada como un

factor que potencia la eficacia escolar, aunque su operacionalización y medición presentan mayores dificultades metodológicas (García-Segura et al., 2023). En este sentido, Ruiz Muñoz (2024) señala que las políticas educativas en América Latina y el Caribe deben fortalecer los mecanismos de participación ciudadana en la gestión escolar como condición para la construcción de sociedades democráticas.

La gestión de recursos, humanos, materiales y financieros, constituye una dimensión frecuentemente subestimada en los estudios sobre calidad educativa. Miranda Zambrano y Rojas (2022) señalan que la gestión escolar eficiente implica no solo la administración de los recursos disponibles, sino también la capacidad de movilizar recursos adicionales y de optimizar su uso en función de las prioridades pedagógicas.

Peralta Tapia et al. (2023) encontraron que la gestión administrativa en las unidades de gestión educativa tiene un impacto directo sobre la calidad de los servicios educativos, aunque este impacto está condicionado por factores contextuales como la disponibilidad de recursos y la capacidad técnica del personal directivo. Quintana Torres (2018) subraya que la calidad educativa y la gestión escolar constituyen una relación dinámica en la que cada dimensión retroalimenta a la otra, de modo que no es posible mejorar una sin atender simultáneamente a la otra.

La investigación sobre la institución educativa también ha explorado la relación entre los factores organizacionales y los resultados de aprendizaje desde una perspectiva multinivel. Kyriakides et al. (2010) sintetizaron los hallazgos de múltiples estudios y concluyeron que los factores de aula y de escuela tienen efectos independientes y acumulativos sobre el rendimiento estudiantil, lo que subraya la importancia de intervenir en ambos niveles de manera simultánea. Javornik y Klemenčič Mirazchiyski (2023) actualizaron esta síntesis con una revisión sistemática de la literatura reciente y confirmaron que el liderazgo, el clima y la participación de la comunidad siguen siendo los factores más consistentemente asociados con la eficacia escolar en distintos contextos nacionales.

Scheerens (2016) ofrece una revisión crítica de la base de conocimientos sobre efectividad e ineffectividad educativa, señalando que los modelos de eficacia escolar deben incorporar tanto los factores de proceso como los de contexto para tener validez explicativa. En esta misma dirección, Bolívar (2010) argumenta que la mejora de la escuela como organización requiere de un liderazgo para el aprendizaje que trascienda la gestión administrativa y se centre en el desarrollo de las capacidades colectivas del centro educativo.

Frente a este panorama, el presente estudio se plantea como objetivo principal analizar la relación entre los factores organizacionales de la institución educativa —liderazgo directivo, clima organizacional, gestión de recursos y participación comunitaria— y la calidad educativa percibida por los docentes de instituciones de educación secundaria en tres provincias de Perú.

De manera específica, se busca determinar el poder predictivo de cada uno de estos factores sobre la calidad educativa percibida, con el fin de identificar las dimensiones de mayor relevancia para el diseño de políticas e intervenciones de mejora institucional. Las hipótesis del estudio son: (H1) existe una correlación positiva y significativa entre los factores organizacionales y la calidad educativa percibida; y (H2) el liderazgo directivo es el predictor más potente de la calidad educativa percibida en el modelo de regresión múltiple.

MÉTODO

El presente estudio adoptó un diseño no experimental, de corte transversal, con alcance

correlacional-predictivo. No se manipuló ninguna variable; en cambio, se recogieron datos en un único momento temporal con el propósito de describir las variables de interés, examinar sus relaciones y determinar el poder predictivo de los factores organizacionales sobre la calidad educativa percibida. El enfoque cuantitativo fue seleccionado por su idoneidad para probar hipótesis, cuantificar relaciones y generalizar resultados a partir de muestras representativas. La elección de este diseño responde a la naturaleza del problema de investigación y a la disponibilidad de instrumentos validados para la medición de las variables de interés (Scheerens, 2016).

La población objetivo estuvo conformada por docentes de instituciones educativas de nivel secundario de las provincias de Arequipa, Cusco y Puno, en el sur del Perú. Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado por provincia y tipo de gestión (pública y privada), con el fin de garantizar la representatividad de la muestra. La muestra final estuvo compuesta por 320 docentes ($n = 320$), distribuidos en 18 instituciones educativas. La Tabla 1 presenta las características sociodemográficas de la muestra.

Tabla 1. Características sociodemográficas de la muestra ($N = 320$)

Variable	Categoría	n	%
Sexo	Femenino	178	55.6
	Masculino	142	44.4
Tipo de gestión	Pública	192	60.0
	Privada	128	40.0
Provincia	Arequipa	128	40.0
	Cusco	104	32.5
	Puno	88	27.5
Experiencia docente	1–5 años	58	18.1
	6–15 años	134	41.9
	16–25 años	96	30.0
	Más de 25 años	32	10.0
Nivel educativo	Licenciatura	198	61.9
	Maestría	110	34.4
	Doctorado	12	3.7

Nota. Los porcentajes pueden no sumar 100% debido al redondeo.

Se aplicó el Cuestionario de Factores Organizacionales e Institución Educativa (CFOIE), diseñado y validado para el presente estudio a partir de la revisión de instrumentos previos utilizados en investigaciones sobre eficacia escolar y gestión educativa (Delgado Herrera & Sánchez Huarcaya, 2021; León Soria & Sánchez Huarcaya, 2022). El instrumento está compuesto por 45 ítems distribuidos en cinco dimensiones: Liderazgo Directivo (10 ítems), Clima Organizacional (10 ítems), Gestión de Recursos (9 ítems), Participación Comunitaria (8 ítems) y Calidad Educativa Percibida (8 ítems). Cada

ítem se responde en una escala Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo).

La validez de contenido fue establecida mediante juicio de cinco expertos en gestión educativa e investigación educacional, quienes evaluaron la pertinencia, relevancia y claridad de cada ítem. El índice de validez de contenido (IVC) promedio fue de 0.92, superando el umbral recomendado de 0.80. La fiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor global de $\alpha = 0.89$, que indica una consistencia interna muy alta. Los valores por dimensión oscilaron entre $\alpha = 0.82$ (Participación Comunitaria) y $\alpha = 0.91$ (Liderazgo Directivo), todos por encima del umbral aceptable de 0.70.

La recolección de datos se llevó a cabo durante el segundo semestre del año académico 2023. Se solicitó autorización formal a las direcciones de las instituciones educativas participantes y se obtuvo el consentimiento informado de todos los docentes. El cuestionario fue administrado de manera presencial en grupos de 15 a 20 docentes, en horarios acordados con cada institución para no interferir con las actividades académicas. La participación fue voluntaria y anónima. Se descartaron 14 cuestionarios por estar incompletos o presentar patrones de respuesta inválidos (respuesta constante en todos los ítems), resultando en una tasa de respuesta válida del 95.8%.

Los datos fueron procesados con el software estadístico SPSS versión 27.0. Se realizaron los siguientes análisis: (a) estadísticos descriptivos (media, desviación estándar, mínimo y máximo) para cada dimensión; (b) prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov para verificar los supuestos del análisis paramétrico; (c) análisis de correlación de Pearson para examinar las relaciones bivariadas entre los factores organizacionales y la calidad educativa percibida; y (d) análisis de regresión lineal múltiple por el método de entrada simultánea (Enter) para determinar el poder predictivo conjunto e individual de los factores organizacionales sobre la calidad educativa percibida. El nivel de significación estadística se fijó en $\alpha = .05$ para todos los análisis.

RESULTADOS

Análisis descriptivo

En primer lugar, se examinaron los estadísticos descriptivos de las cinco dimensiones evaluadas. La Tabla 2 presenta los resultados.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del CFOIE (N = 320)

Dimensión	M	DE	Mínimo	Máximo	α de Cronbach
Liderazgo Directivo	3.85	0.72	1.80	5.00	.91
Clima Organizacional	3.95	0.68	2.10	5.00	.88
Gestión de Recursos	3.40	0.85	1.50	4.80	.86
Participación Comunitaria	3.25	0.91	1.20	4.90	.82
Calidad Educativa Percibida	3.75	0.75	2.00	5.00	.87

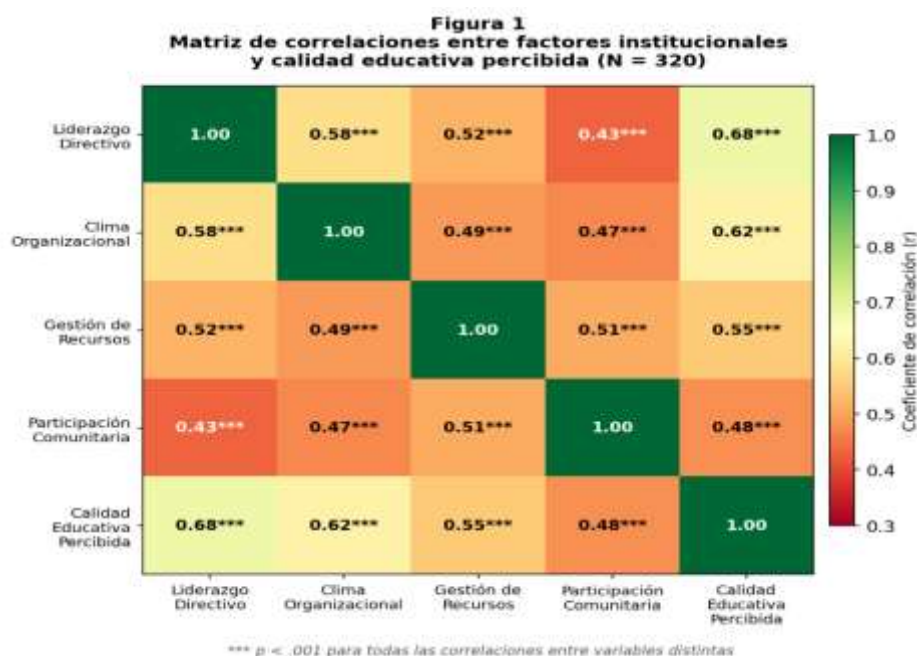
Nota. M = Media; DE = Desviación estándar; α = Alfa de Cronbach. Escala de respuesta: 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo).

Los resultados muestran que la dimensión mejor valorada por los docentes es el Clima Organizacional ($M = 3.95$, $DE = 0.68$), seguida del Liderazgo Directivo ($M = 3.85$, $DE = 0.72$) y la Calidad Educativa Percibida ($M = 3.75$, $DE = 0.75$). Las dimensiones con puntuaciones más bajas fueron la Participación Comunitaria ($M = 3.25$, $DE = 0.91$) y la Gestión de Recursos ($M = 3.40$, $DE = 0.85$), lo que indica que estas son las áreas de mayor vulnerabilidad percibida en las instituciones estudiadas. La prueba de Kolmogórov-Smirnov confirmó la distribución aproximadamente normal de todas las variables ($p > .05$), lo que justifica el uso de estadísticos paramétricos.

Análisis correlacional

Para examinar la relación entre los factores organizacionales y la calidad educativa percibida, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson. La Figura 1 presenta la matriz de correlaciones entre todas las variables del estudio.

Figura 1. Matriz de correlaciones entre factores institucionales y calidad educativa percibida ($N = 320$)



Como se puede observar en la Figura 1, las cuatro dimensiones de los factores organizacionales se correlacionan de manera positiva y estadísticamente significativa ($p < .001$) con la Calidad Educativa Percibida. La correlación más fuerte se observa entre el Liderazgo Directivo y la Calidad Educativa ($r = .68$, $p < .001$), lo que indica una relación lineal positiva de magnitud grande. Le sigue el Clima Organizacional ($r = .62$, $p < .001$), también con una magnitud grande. Las dimensiones de Gestión de Recursos ($r = .55$, $p < .001$) y Participación Comunitaria ($r = .48$, $p < .001$) muestran correlaciones positivas de magnitud moderada a grande. Estos hallazgos respaldan la primera hipótesis del estudio ($H1$), confirmando que existe una asociación significativa entre la percepción de los factores organizacionales y la percepción de la calidad educativa.

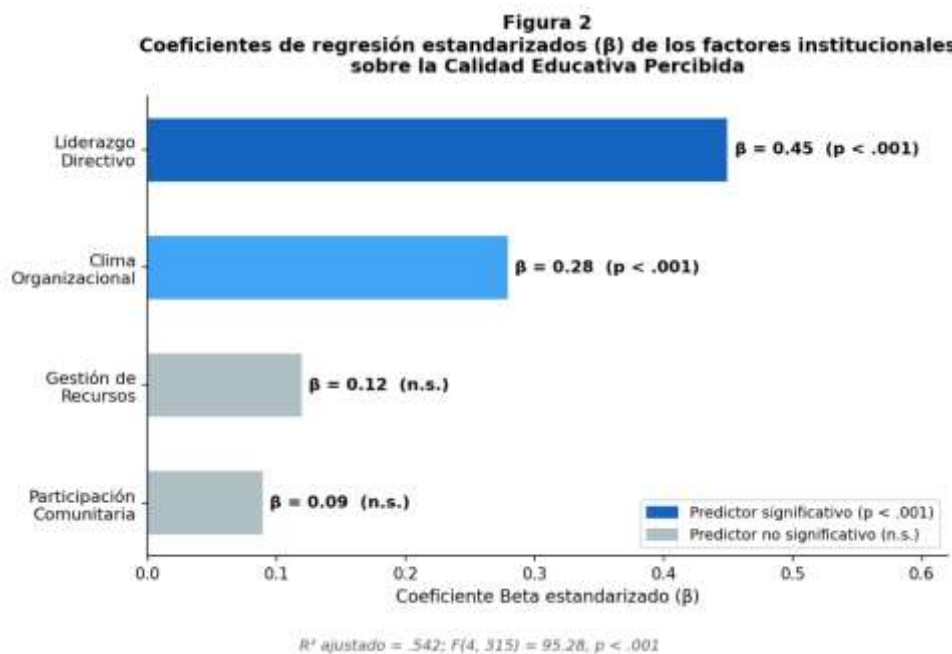
Análisis de regresión lineal múltiple

Para determinar el poder predictivo conjunto e individual de los factores organizacionales sobre la calidad educativa percibida, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple. Previamente, se

verificaron los supuestos del modelo: ausencia de multicolinealidad ($VIF < 3.0$ para todas las variables), independencia de los residuos (Durbin-Watson = 1.97) y homocedasticidad (prueba de Breusch-Pagan, $p > .05$). El modelo final fue estadísticamente significativo ($F(4, 315) = 95.28$, $p < .001$) y explicó el 54.2% de la varianza en la Calidad Educativa Percibida (R^2 ajustado = .542), lo que representa un tamaño del efecto grande.

La Figura 2 presenta los coeficientes de regresión estandarizados (β) para cada una de las variables predictoras.

Figura 2. Coeficientes de regresión estandarizados (β) de los factores institucionales sobre la Calidad Educativa Percibida



Como se observa en la Figura 2, el Liderazgo Directivo emergió como el predictor más fuerte y significativo de la Calidad Educativa Percibida ($\beta = 0.45$, $t = 9.82$, $p < .001$). El Clima Organizacional también fue un predictor significativo e independiente ($\beta = 0.28$, $t = 6.15$, $p < .001$). En contraste, la Gestión de Recursos ($\beta = 0.12$, $t = 1.87$, $p = .062$) y la Participación Comunitaria ($\beta = 0.09$, $t = 1.43$, $p = .153$) no alcanzaron significación estadística en el modelo múltiple, aunque ambas mostraron correlaciones bivariadas significativas con la variable dependiente. Estos resultados apoyan la segunda hipótesis (H2), confirmando que el liderazgo directivo es el predictor más importante, aunque también revelan la contribución independiente y significativa del clima organizacional.

DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio ofrecen evidencia cuantitativa sobre la importancia de los factores organizacionales en la configuración de la calidad educativa percibida por los docentes, en un contexto latinoamericano específico. En consonancia con la tradición de investigación sobre eficacia escolar (Scheerens, 2016; Javornik & Klemenčič Mirazchiyski, 2023), los hallazgos confirman que la institución educativa es un sistema complejo donde múltiples dimensiones organizacionales interactúan para producir resultados percibidos de calidad. La varianza explicada por el modelo (54.2%) es sustancialmente alta para un estudio de este tipo, lo que indica que los cuatro factores capturan una

proporción importante de la variabilidad en la percepción de calidad de los docentes.

El hallazgo más destacado es la preeminencia del liderazgo directivo como predictor de la calidad educativa percibida ($\beta = 0.45$). Este resultado es coherente con la evidencia internacional acumulada que posiciona al liderazgo como la segunda variable más influyente sobre el aprendizaje estudiantil, después de la calidad docente (Hattie, 2009). Leithwood et al. (2020) argumentan que los líderes escolares exitosos ejercen su influencia a través de cuatro vías: establecer una dirección clara, desarrollar a las personas, rediseñar la organización y gestionar el programa de enseñanza.

En el contexto latinoamericano, Méndez Escobar (2022) confirmó que el liderazgo directivo tiene un impacto significativo sobre el desempeño docente en la educación básica peruana, y García Barbarán y Vélez Jiménez (2024) demostraron que el liderazgo pedagógico se correlaciona con la cultura organizacional de las instituciones educativas. Los resultados del presente estudio amplían estos hallazgos al mostrar que el liderazgo directivo es el predictor más potente de la calidad educativa percibida incluso cuando se controlan los efectos de otros factores organizacionales.

El clima organizacional también emergió como un predictor significativo e independiente ($\beta = 0.28$), aunque de menor magnitud que el liderazgo. Este hallazgo es consistente con los resultados de Mendoza Velazco et al. (2021), quienes encontraron que la eficacia pedagógica se asocia con una cultura organizativa escolar positiva, y con los de Ramirez Villacorta (2024), quien demostró que el liderazgo pedagógico mejora la calidad educativa en parte a través de su efecto sobre el clima institucional. La relación entre liderazgo y clima no es unidireccional: un buen liderazgo construye un clima positivo, y un clima positivo facilita el ejercicio del liderazgo, en una dinámica de retroalimentación que puede generar círculos virtuosos o viciosos de mejora o deterioro institucional. Desde la perspectiva de la gestión de calidad, Díez et al. (2020) señalan que el compromiso del liderazgo y la cultura organizacional son mediadores clave del impacto de los sistemas de gestión de calidad sobre el desempeño institucional.

Un hallazgo que merece reflexión es la pérdida de significación estadística de la Gestión de Recursos y la Participación Comunitaria en el modelo de regresión múltiple, a pesar de sus correlaciones bivariadas significativas con la calidad educativa percibida. Este patrón sugiere que el efecto de estos factores sobre la calidad percibida podría estar mediado por el liderazgo y el clima organizacional.

Es decir, un liderazgo efectivo es capaz de optimizar el uso de recursos escasos y de promover la participación comunitaria, de modo que su efecto sobre la calidad percibida absorbe parte del efecto que estos factores tendrían de manera independiente. Esta interpretación es consistente con la teoría del liderazgo distribuido (Maureira-Cabrera & Montecinos Sanhueza, 2023), que señala que los líderes escolares efectivos distribuyen funciones y responsabilidades de manera estratégica, incluyendo la gestión de recursos y la vinculación con la comunidad.

Las puntuaciones descriptivas más bajas en Participación Comunitaria ($M = 3.25$) y Gestión de Recursos ($M = 3.40$) merecen atención desde la perspectiva de la política educativa. Miranda Zambrano y Rojas (2022) señalan que la gestión escolar eficiente implica no solo la administración de los recursos disponibles, sino también la capacidad de movilizar recursos adicionales y de optimizar su uso en función de las prioridades pedagógicas. Peralta Tapia et al. (2023) encontraron que la gestión administrativa en las unidades de gestión educativa tiene un impacto directo sobre la calidad de los servicios educativos, aunque este impacto está condicionado por factores contextuales.

La menor valoración de la participación comunitaria podría reflejar una desconexión histórica entre la escuela y las familias en el contexto peruano, que requiere de estrategias proactivas para construir puentes de colaboración genuina (García-Segura et al., 2023). Ruiz Muñoz (2024) señala que las

políticas educativas en América Latina y el Caribe deben fortalecer los mecanismos de participación ciudadana en la gestión escolar como condición para la construcción de sociedades democráticas.

Desde la perspectiva de los enfoques teóricos sobre la institución educativa, los resultados del presente estudio son coherentes con la visión sistémica propuesta por Arroyo Valenciano (2023), quien concibe al centro educativo como una organización que requiere de una estructura clara, procesos bien definidos y mecanismos de retroalimentación para alcanzar sus objetivos. La alta varianza explicada por el modelo sugiere que los factores organizacionales internos son determinantes en la percepción de calidad, lo que respalda la posición de Flores-Flores (2021) sobre la gestión educativa como una disciplina con características propias que no puede reducirse a la administración general. Asimismo, los resultados son consistentes con los hallazgos de Kyriakides et al. (2010), quienes en una síntesis de estudios sobre factores escolares identificaron el liderazgo y el clima como las variables de mayor poder explicativo sobre los resultados educativos.

La perspectiva de la calidad educativa como proceso dinámico de mejora continua (Guzmán-Lamoru et al., 2023; Quintana Torres, 2018) también encuentra respaldo en los resultados del presente estudio. La percepción de calidad por parte de los docentes no es un dato estático, sino el resultado de una evaluación continua de las condiciones organizacionales en las que desarrollan su trabajo. Cuando los docentes perciben un liderazgo efectivo y un clima de trabajo positivo, su valoración global de la calidad institucional mejora significativamente, lo que a su vez puede influir sobre su motivación, su compromiso y su desempeño pedagógico. Texeira-Quiros et al. (2022) encontraron que la innovación y la internacionalización moderan el impacto de la gestión de calidad en el desempeño de las instituciones educativas, lo que sugiere que las instituciones que invierten en desarrollo organizacional obtienen mejores resultados percibidos.

El presente estudio tiene limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. En primer lugar, el diseño transversal no permite establecer relaciones de causalidad entre las variables; solo es posible afirmar que existe una asociación estadística. En segundo lugar, la medición de todas las variables se realizó mediante autorreporte de los docentes, lo que introduce el riesgo de sesgo de varianza del método común. En tercer lugar, la muestra, aunque probabilística, se circunscribe a tres provincias del sur del Perú, lo que limita la generalización a otros contextos. Futuras investigaciones podrían emplear diseños longitudinales, triangulación con datos objetivos (como resultados de aprendizaje estandarizados o indicadores de gestión) y muestras más amplias y diversas para superar estas limitaciones.

A pesar de estas limitaciones, el estudio aporta evidencia cuantitativa relevante para el diseño de políticas e intervenciones de mejora educativa en el contexto peruano y latinoamericano. Los resultados sugieren que los esfuerzos por mejorar la calidad de las instituciones educativas deben priorizar el fortalecimiento del liderazgo directivo, a través de programas de formación continua, selección basada en competencias y acompañamiento profesional, y la construcción de climas organizacionales positivos, caracterizados por la confianza, la colaboración y el aprendizaje profesional compartido. Como señalan Leithwood et al. (2020), el liderazgo escolar exitoso no es un talento innato sino un conjunto de prácticas aprendibles que pueden ser desarrolladas con la formación y el apoyo adecuados. En este sentido, la inversión en el desarrollo del liderazgo escolar es una de las estrategias de mayor retorno para la mejora de la calidad educativa, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad social como los que caracterizan a muchas instituciones educativas peruanas.

CONCLUSIONES

El presente estudio aporta evidencia empírica sobre la relevancia de los factores organizacionales en la configuración de la calidad educativa percibida por los docentes en instituciones de educación secundaria del contexto peruano. Los resultados confirman que la institución educativa debe entenderse como un sistema organizacional complejo en el que diversas dimensiones estructurales y relacionales interactúan para influir en el funcionamiento institucional. En este sentido, el liderazgo directivo y el clima organizacional emergen como los factores con mayor capacidad explicativa sobre la percepción de calidad educativa, lo que refuerza la importancia de las dinámicas organizacionales en los procesos de mejora escolar.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos respaldan los enfoques contemporáneos de eficacia escolar y liderazgo pedagógico que destacan el papel central de la dirección institucional en la articulación de procesos educativos efectivos. El liderazgo directivo no solo actúa como un factor independiente asociado a la calidad educativa, sino que también puede funcionar como un elemento integrador capaz de potenciar otras dimensiones organizacionales, como la gestión de recursos y la participación de la comunidad educativa. De igual manera, el clima organizacional se consolida como un componente clave para el desarrollo de ambientes institucionales colaborativos que favorecen el compromiso profesional docente y el aprendizaje organizacional.

En términos prácticos, los resultados sugieren que las políticas de mejora educativa deberían priorizar el fortalecimiento del liderazgo escolar y la construcción de climas organizacionales positivos. Programas de formación y desarrollo profesional dirigidos a equipos directivos, junto con estrategias institucionales orientadas a promover la colaboración docente, la confianza organizacional y la participación comunitaria, pueden constituir herramientas efectivas para mejorar el desempeño institucional y la percepción de calidad educativa.

Finalmente, aunque el estudio ofrece evidencia significativa sobre la relación entre los factores organizacionales y la calidad educativa percibida, sus resultados deben interpretarse considerando las limitaciones propias de un diseño transversal y del uso de medidas basadas en percepción docente. Futuras investigaciones podrían ampliar este campo incorporando diseños longitudinales, indicadores objetivos de desempeño escolar y análisis multinivel que permitan comprender con mayor profundidad las dinámicas organizacionales que influyen en la calidad educativa.

REFERENCIAS

- Arroyo Valenciano, J. A. (2023). Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización. *Actualidades Investigativas en Educación*, 23(2), 390–420. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i2.51618>
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79–106. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m3-5.clpd>
- Coleman, J. S., Campbell, E. Q., Hobson, C. J., McPartland, J., Mood, A. M., Weinfeld, F. D., & York, R. L. (1966). *Equality of educational opportunity*. U.S. Government Printing Office.
- Delgado Herrera, R. M. de M., & Sánchez Huarcaya, A. O. (2021). Factores organizacionales en una institución educativa privada del Callao-Perú. *Horizonte de la Ciencia*, 11(20), 1–15. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.20.784>
- Díez, F., Villa, A., López, A. L., & Iraurgi, I. (2020). Impact of quality management systems in the performance of educational centers: Educational policies and management processes. *Heliyon*, 6(4), e03824. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03824>

- 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>
- García Barbarán, L. I., & Vélez Jiménez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación, 10(2), 49–72. <https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- García-Segura, S., Copé-Gil, D., & Gil-Pino, C. (2023). La comprensión y la mejora de los centros educativos a través del análisis de sus proyectos de dirección: el caso de Córdoba (España). Revista Educación, 47(1). <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51953>
- Guzmán-Lamorú, Y., Doimeadios-Martínez, R., & Cuenca-Martínez, R. (2023). La gestión de la calidad y el proceso de organización escolar. Luz, 22(1), 66–76. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1814-151X2023000100066
- Hattie, J. (2009). Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203887332>
- Javornik, Š., & Klemenčič Mirazchijski, E. (2023). Factors contributing to school effectiveness: A systematic literature review. European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 13(10), 2095–2111. <https://doi.org/10.3390/ejihpe13100148>
- Kyriakides, L., Creemers, B., Antoniou, P., & Demetriou, D. (2010). A synthesis of studies searching for school factors: Implications for theory and research. British Educational Research Journal, 36(5), 807–830. <https://doi.org/10.1080/01411920903165603>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- León Soria, A. P., & Sánchez Huarcaya, A. O. (2022). Percepciones de directivos sobre los factores organizacionales asociados a la eficacia educativa. Cuadernos de Investigación Educativa, 13(2). <https://doi.org/10.18861/cied.2022.13.2.3182>
- Maureira-Cabrera, O., & Montecinos Sanhueza, C. (2023). Aportes de los departamentos en la mejora escolar según perspectivas de directivos chilenos. Revista Colombiana de Educación, (88), 395–422. <https://doi.org/10.17227/rce.num88-13253>
- Méndez Escobar, C. V. (2022). Liderazgo directivo en el desempeño docente de la Educación Básica. Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología, (32), e7. <https://doi.org/10.24215/18509959.32.e7>
- Mendoza Velazco, D. J., Cejas Martínez, M. F., Navarro Cejas, M., Vega Falcón, V., & Proaño Rodríguez, C. E. (2021). La eficacia pedagógica en la cultura organizativa escolar y la comunidad profesional de aprendizaje. Uniciencia, 35(2), 161–178. <https://doi.org/10.15359/ru.35-2.11>
- Miranda Zambrano, R. Z. P., & Rojas, O. M. D. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(2), 2809–2836. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2072
- Peralta Tapia, M. E., Horna Torres, E., & Horna Torres, E. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. Innovaciones Educativas, 25(Especial), 663–677. <https://doi.org/10.22458/ie.v25iEspecial.4469>
- Quintana Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. Educación y Educadores, 21(2), 259–281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Ramírez Villacorta, M. Y. (2024). Liderazgo pedagógico mejora la calidad educativa en instituciones educativas. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 11(1), 618. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i1.3817>
- Ruiz Muñoz, G. F. (2024). Políticas educativas para el fortalecimiento de sociedades democráticas en América Latina y el Caribe. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 54(3), 15–42. <https://doi.org/10.48102/rlee.2024.54.3.622>
- Sánchez Huarcaya, A. (2022). Sentido de las organizaciones educativas en el presente siglo. Educación y Educadores, 25(3), e2531. <https://doi.org/10.5294/edu.2022.25.3.1>
- Scheerens, J. (2016). Educational effectiveness and ineffectiveness: A critical review of the knowledge base. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-7459-8>

Texeira-Quiros, J., Justino, M. R., & Antunes, M. G. (2022). Effects of innovation, total quality management, and internationalization on organizational performance of higher education institutions. *Frontiers in Psychology*, 13, 869638. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.869638>