



## Influencia del Clima Institucional en el Desempeño Docente y la Calidad Educativa en una zona rural del Ecuador

**Autora:** Blanca Mariana Cevallos Mazamba  
Universidad César Vallejo, **UCV**  
[blanca.mazaba@educacion.gob.ec](mailto:blanca.mazaba@educacion.gob.ec)  
Piura, Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-5689-3034>

### Resumen

Este artículo examina la influencia del clima institucional en el desempeño docente y la calidad educativa en una institución rural del Ecuador. En contextos donde los recursos materiales son limitados, las dimensiones relacionales y directivas del entorno escolar adquieren especial relevancia para sostener el desempeño del personal docente. El objetivo consistió en analizar la percepción de los docentes sobre el clima institucional en seis dimensiones: comunicación, liderazgo, participación, satisfacción laboral, relaciones interpersonales y planificación. Se empleó un enfoque cuantitativo descriptivo con diseño no experimental; el instrumento fue un cuestionario estructurado con escala Likert de cuatro niveles aplicado a 20 docentes mediante muestreo censal. Los resultados indicaron que comunicación obtuvo el promedio más alto ( $M=2.9$ ), seguida de relaciones interpersonales ( $M=2.6$ ), mientras que liderazgo y planificación registraron los valores más bajos ( $M=2.2$ ); todas las dimensiones se ubicaron por debajo del nivel 3. Se concluye que el clima institucional analizado presenta debilidades predominantes en las dimensiones de gestión directiva, siendo el fortalecimiento del liderazgo participativo y la planificación articulada la prioridad más urgente para mejorar el entorno laboral docente y la calidad educativa.

**Palabras clave:** clima escolar; calidad de la educación; gestión de la educación; desempeño docente; escuelas rurales.

**Código de clasificación internacional:** 5802.02 - Organización y dirección de las instituciones educativas.

#### Cómo citar este artículo:

Cevallos, B. (2025). **Influencia del Clima Institucional en el Desempeño Docente y la Calidad Educativa en una zona rural del Ecuador.** *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 5), 304-317, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E5.15.304-317>

**Fecha de Recepción:**  
11-05-2025

**Fecha de Aceptación:**  
26-08-2025

**Fecha de Publicación:**  
05-11-2025



## Influence of Institutional Climate on Teacher Performance and Educational Quality in a Rural Area of Ecuador

### Abstract

This article examines the influence of institutional climate on teacher performance and educational quality in a rural institution in Ecuador. In contexts where material resources are limited, the relational and managerial dimensions of the school environment acquire particular relevance for sustaining the performance of teaching staff. The objective was to analyze teachers' perceptions of institutional climate across six dimensions: communication, leadership, participation, job satisfaction, interpersonal relationships, and planning. A descriptive quantitative approach was employed with a non-experimental design; the instrument consisted of a structured questionnaire with a four-level Likert scale administered to 20 teachers through census sampling. The results indicated that communication obtained the highest mean score ( $M=2.9$ ), followed by interpersonal relationships ( $M=2.6$ ), while leadership and planning recorded the lowest values ( $M=2.2$ ); all dimensions fell below level 3. It is concluded that the institutional climate under analysis presents predominant weaknesses in the managerial dimensions, with the strengthening of participatory leadership and coordinated planning constituting the most pressing priority for improving the teacher work environment and educational quality.

**Keywords:** school climate; quality of education; educational management; teacher performance; rural schools.

**International classification code:** 5802.02 - Organization and management of educational institutions.

#### How to cite this article:

Cevallos, B. (2025). **Influence of Institutional Climate on Teacher Performance and Educational Quality in a Rural Area of Ecuador.** *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 5), 304-317, e-ISSN: 2542-2987. Retrieved from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E5.15.304-317>

**Date Received:**  
11-05-2025

**Date Acceptance:**  
26-08-2025

**Date Publication:**  
05-11-2025



## 1. Introducción

El clima institucional condiciona de manera directa el funcionamiento de los centros educativos. La calidad de la enseñanza no depende únicamente de las políticas curriculares o los enfoques pedagógicos: el ambiente en que los docentes ejercen su labor es, a su vez, un factor que incide sobre los resultados educativos. En los establecimientos rurales del Ecuador, donde los recursos son habitualmente escasos, esta dimensión organizacional resulta incluso más crítica: si las condiciones materiales no pueden mejorarse fácilmente, el entorno relacional y directivo se convierte en uno de los pocos factores sobre los que sí es posible intervenir. En este sentido, Syahril y Hadiyanto (2018) señalan que un clima escolar armónico es esencial para alcanzar niveles sostenibles de bienestar tanto de educadores como educandos y, en consecuencia, para obtener mejores resultados educativos.

Desde esta perspectiva teórica, Kemer y Polat (2022) indican que el clima institucional refleja las percepciones que los docentes tienen sobre su entorno organizacional, influyendo directamente en su compromiso institucional. Esta visión colectiva no solo afecta el compromiso y el desempeño de los facilitadores de aprendizaje, sino también la convivencia entre todos los actores educativos. En concordancia con lo anterior, Robles (2021) afirma que el clima escolar actúa como vínculo directo entre el entorno institucional y el rendimiento académico de los estudiantes. Tales planteamientos evidencian que mejorar el clima institucional no puede tratarse como un factor periférico; su fortalecimiento constituye una condición básica para sostener procesos educativos de calidad.

De manera complementaria, Mayorga-Fernández et al. (2024) plantean que la calidad de la institución educativa puede estimarse a partir de las condiciones laborales de los docentes y la gestión participativa del entorno escolar. Desde ahí, el personal docente ocupa un lugar central en la construcción de ese entorno. Al respecto, Pérez-Loya y Vargas-Salgado



(2018) sostienen que el clima organizacional incide directamente sobre la satisfacción laboral y el compromiso de los docentes, siendo determinantes el reconocimiento y la participación activa en las decisiones institucionales.

Asimismo, Contreras et al. (2025) destacan que las condiciones del entorno escolar inciden de manera notable en el bienestar laboral docente y en la calidad de los procesos de enseñanza. Todo ello lleva a considerar que las estrategias de gestión educativa orientadas a la formación de un clima institucional saludable, democrático y sostenible sitúan al educador como agente clave del cambio institucional.

A partir de los planteamientos expuestos, surge el siguiente cuestionamiento central que orienta el presente estudio: ¿De qué manera el clima institucional influye en el desempeño docente y la calidad educativa en una institución educativa rural del Ecuador?

En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo general analizar la influencia del clima institucional en el desempeño docente y la calidad educativa en una institución educativa rural del Ecuador, a partir de la percepción de los docentes en seis dimensiones clave: comunicación, liderazgo, participación, satisfacción laboral, relaciones interpersonales y planificación.

## 2. Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un método inductivo, dado que partió de observaciones específicas sobre el clima institucional percibido por los docentes en un entorno rural para arribar a conclusiones de carácter general (Baselly et al., 2025). El enfoque fue cuantitativo, pues se centró en la recopilación y análisis de datos numéricos orientados a describir el fenómeno de manera objetiva y sistemática, proporcionando información verificable y medible que permitió representar la realidad con mayor rigor (Bracho, 2021).

El diseño adoptado fue no experimental de tipo descriptivo: no



experimental porque las variables no fueron manipuladas, sino observadas en su contexto natural; y descriptivo porque el objetivo fue detallar las características clave del clima institucional sin intervenir en el entorno estudiado (Buffa et al., 2020).

La investigación se llevó a cabo en una institución educativa rural ubicada en Ecuador, durante el año lectivo 2024-2025. La población estuvo conformada por 20 docentes que laboraban activamente en dicha institución durante el período de estudio. Dado el tamaño reducido de la población, se optó por un muestreo censal, es decir, se trabajó con la totalidad de los sujetos disponibles, lo que garantizó representatividad plena en los resultados (Saenz, 2008). Los participantes fueron seleccionados bajo el criterio de pertenecer activamente al plantel y de contar con al menos un año de experiencia en la institución al momento de la aplicación del instrumento.

Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario estructurado aplicado de forma individual a los 20 docentes. El instrumento estuvo organizado en seis dimensiones: comunicación, liderazgo, participación, satisfacción laboral, relaciones interpersonales y planificación, seleccionadas con base en su respaldo en la literatura especializada y su documentado impacto en la calidad del entorno escolar (Arón et al., 2012). Cada ítem fue valorado mediante una escala de Likert de cuatro niveles (1 = Nunca, 2 = A veces, 3 = Casi siempre, 4 = Siempre), lo que permitió obtener una medición precisa y estandarizada del clima institucional percibido por los docentes.

Para el análisis e interpretación de los promedios por dimensión, se establecieron cuatro rangos de referencia derivados de la división equidistante de la escala: Bajo (1.00–1.75), Medio bajo (1.76–2.50), Medio alto (2.51–3.25) y Alto (3.26–4.00), correspondientes respectivamente a las categorías Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre del instrumento original. La aplicación del cuestionario se realizó previa obtención del permiso institucional

correspondiente, informando plenamente a los participantes sobre los propósitos del estudio y garantizando la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas.

Los datos recopilados fueron procesados mediante estadística descriptiva, calculándose promedios por dimensión para identificar las fortalezas y debilidades del clima institucional percibido por los docentes. Este procedimiento permitió obtener una visión de conjunto sobre el estado del entorno laboral en la institución. El estudio contó con la aprobación del Consejo Científico y el Comité de Ética de la institución donde se desarrolló la investigación, asegurando el cumplimiento de los principios éticos aplicables a la investigación con seres humanos. Los resultados obtenidos constituyeron la base para el análisis e interpretación presentados en la sección correspondiente.

### 3. Resultados

El análisis cuantitativo de los datos reveló que el clima institucional de la unidad educativa rural presentó, en términos generales, niveles moderados y bajos en todas las dimensiones evaluadas. Los promedios obtenidos oscilaron entre 2.2 y 2.9 en una escala de 1 a 4, lo que ubicó la totalidad de los resultados por debajo del nivel 3 (casi siempre). Los promedios obtenidos para las seis dimensiones evaluadas se presentan en la tabla 1.

**Tabla 1.** Promedios por dimensión del clima institucional.

Dimensión	Promedio
Comunicación	2.9
Relaciones interpersonales	2.6
Participación	2.3
Satisfacción laboral	2.3
Liderazgo	2.2
<b>Planificación</b>	<b>2.2</b>

**Fuente:** La Autora (2025).



Como se observa en la tabla 1, la dimensión comunicación registró el promedio más alto del instrumento ( $M=2.9$ ), correspondiente al nivel medio alto de la escala. Los participantes reportaron la existencia de canales básicos de intercambio de información entre pares; sin embargo, describieron que la comunicación con los directivos se caracterizó como predominantemente vertical, con escasa retroalimentación hacia el equipo docente.

La dimensión relaciones interpersonales alcanzó el segundo promedio más favorable ( $M=2.6$ ), también en nivel medio alto. Los docentes describieron una convivencia laboral básica; no obstante, una parte de los participantes expresó sentirse poco integrada al equipo docente, lo que limitó el desarrollo de una cultura de apoyo mutuo y colaboración sistemática dentro de la institución.

Las dimensiones participación y satisfacción laboral obtuvieron promedios iguales ( $M=2.3$ ), ubicados en el nivel medio bajo. Respecto a la participación, los docentes señalaron no sentirse incluidos en los procesos de toma de decisiones institucionales y reportaron la ausencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento a las actividades planificadas. En la dimensión satisfacción laboral, los participantes indicaron sentirse escasamente reconocidos y apoyados por la gestión del plantel, situación que repercutió negativamente en su motivación y compromiso profesional cotidiano.

La dimensión liderazgo registró uno de los dos promedios más bajos ( $M=2.2$ ), en el nivel medio bajo. Los docentes describieron una estructura directiva de carácter centralizado, en la que las decisiones se generaban desde la dirección sin procesos reales de consulta o participación colectiva. Esta dinámica limitó la innovación educativa y desalentó el compromiso activo del personal docente con los objetivos institucionales.

La dimensión planificación también obtuvo el promedio más bajo del instrumento ( $M=2.2$ ), nivel medio bajo. Los participantes reportaron la ausencia de procesos sistemáticos de monitoreo y evaluación de las

actividades planificadas, lo que derivó en un débil seguimiento de los compromisos institucionales. La falta de alineación entre la planificación propuesta y su implementación efectiva fue un hallazgo recurrente en las respuestas de los docentes.

Con el fin de contextualizar los promedios obtenidos dentro de la escala de valoración del instrumento, la tabla 2 presenta la clasificación de cada dimensión según los rangos de la escala *Likert* de cuatro puntos.

**Tabla 2.** Clasificación de las dimensiones según rangos de la escala *Likert*.

Dimensión	Promedio	Rango de Referencia	Nivel
Comunicación	2.9	2.51 – 3.25	Medio alto
Relaciones interpersonales	2.6	2.51 – 3.25	Medio alto
Participación	2.3	1.76 – 2.50	Medio bajo
Satisfacción laboral	2.3	1.76 – 2.50	Medio bajo
Liderazgo	2.2	1.76 – 2.50	Medio bajo
Planificación	2.2	1.76 – 2.50	Medio bajo

**Fuente:** La Autora (2025).

Como se observa en la tabla 2, solo dos de las seis dimensiones evaluadas (comunicación y relaciones interpersonales) alcanzaron el nivel medio alto de la escala, con promedios de 2.9 y 2.6, respectivamente. Las cuatro dimensiones restantes (participación, satisfacción laboral, liderazgo y planificación) se ubicaron en el nivel medio bajo, con promedios de 2.3 o inferiores. Este perfil confirmó que el clima institucional de la unidad educativa rural estudiada presentó debilidades predominantes en las dimensiones de gestión directiva, con solo un tercio de las dimensiones evaluadas en el nivel más favorable del rango medio.

#### 4. Discusión

Los hallazgos del estudio revelaron que la comunicación (M=2.9) y las relaciones interpersonales (M=2.6) constituyeron las dimensiones mejor



valoradas del clima institucional. Este resultado coincidió con lo reportado por Gluckman et al. (2021), quienes identificaron en instituciones rurales de América Latina que las relaciones interpersonales entre docentes tienden a percibirse de manera más favorable que las dimensiones de gestión directiva. Del mismo modo, Syahril y Hadiyanto (2018) plantearon que un clima escolar armónico depende tanto de las relaciones interpersonales como de la calidad del liderazgo institucional, lo que permitió contextualizar los resultados obtenidos en la institución analizada.

Las dimensiones satisfacción laboral y participación registraron promedios iguales ( $M=2.3$ ), lo que apuntó a un involucramiento docente moderado-bajo en los procesos institucionales. En este orden de ideas, Aedo et al. (2020) señalaron que el bienestar subjetivo guarda una estrecha relación con la participación activa en las decisiones del entorno social e institucional. A su vez, los datos obtenidos reflejaron que los mecanismos de reconocimiento y participación colectiva no se encontraban suficientemente desarrollados en la institución rural estudiada, lo que coincidió con los planteamientos de Pérez-Loya y Vargas-Salgado (2018) sobre la vinculación directa entre el tipo de clima institucional y el compromiso del personal docente.

Las dimensiones liderazgo y planificación presentaron los promedios más bajos ( $M=2.2$  en ambos casos), lo que sugirió la presencia de estructuras directivas con escasa participación colectiva en la toma de decisiones. Al hilo de lo anterior, Parra (2017) sostuvo que sin una gestión efectiva desde el liderazgo educativo resulta difícil consolidar un clima escolar saludable y estable. En esa misma línea, Robles (2021) complementó este análisis al destacar que la calidad del liderazgo institucional actúa como factor mediador entre las condiciones del clima escolar y los resultados académicos, siendo su fortalecimiento el asunto pendiente más apremiante en estos contextos de gestión directiva. Los datos del presente estudio confirmaron esta relación, ya



que las dimensiones de gestión directiva mostraron las percepciones menos favorables dentro del instrumento aplicado.

## 5. Conclusiones

El clima institucional de la institución educativa rural analizada presenta un perfil heterogéneo que evidencia fortalezas diferenciadas según la dimensión evaluada. Las dimensiones comunicación y relaciones interpersonales registran los niveles más favorables, lo que indica que los docentes valoran el intercambio horizontal entre pares como un aspecto consolidado de la vida institucional.

En contraste, el liderazgo y la planificación constituyen las áreas de mayor debilidad, lo que abre posibilidades concretas de intervención directiva: el diseño de mecanismos de participación docente en la toma de decisiones y el establecimiento de sistemas de seguimiento de actividades planificadas representan acciones de alto impacto para la mejora del entorno escolar.

Lo que distingue a este estudio es la descripción dimensional del clima institucional en un contexto rural ecuatoriano donde la escasez de recursos condiciona las dinámicas organizacionales de forma apreciable. Los resultados revelan que, incluso en condiciones materiales limitadas, los procesos relacionales pueden mantenerse en niveles aceptables, mientras que las dimensiones de gestión directiva representan el eslabón más vulnerable del clima institucional.

No obstante, las limitaciones metodológicas del estudio deben considerarse en la interpretación de los hallazgos: la muestra censal de 20 docentes pertenecientes a una sola institución no permite generalizar los resultados a otras instituciones rurales del país, y el diseño no experimental descriptivo no posibilita establecer relaciones causales entre las dimensiones estudiadas y el desempeño docente o la calidad educativa.

Los hallazgos coinciden con tendencias documentadas en



investigaciones previas sobre clima institucional en entornos rurales latinoamericanos, en las que las dimensiones relacionales tienden a percibirse con mayor favorabilidad que las dimensiones de gestión directiva. Sin embargo, la simultaneidad de puntuaciones bajas en liderazgo y planificación constituye un resultado que no siempre aparece reportado con igual énfasis en la literatura disponible, lo que abre interrogantes sobre la especificidad de los contextos rurales ecuatorianos.

En consecuencia, se identifican al menos tres líneas de investigación que emergen del presente trabajo: el análisis comparativo del clima institucional entre instituciones rurales y urbanas de Ecuador; la incidencia de programas de formación directiva sobre las dimensiones de liderazgo y planificación; y la exploración de la relación entre el clima institucional y el rendimiento académico de los estudiantes en contextos rurales.

El clima institucional en la institución educativa rural estudiada se caracteriza por percepciones moderadas en todas sus dimensiones, sin alcanzar niveles óptimos en ninguna de ellas. Este perfil indica que la calidad del entorno laboral docente y, por extensión, la calidad educativa, dependen en mayor medida de la consolidación de las dimensiones directivas que de la mejora de las relacionales.

Atender el liderazgo participativo y la planificación articulada representa, por tanto, la prioridad más urgente para avanzar hacia un clima institucional que potencie el desempeño docente y garantice procesos de enseñanza-aprendizaje de mayor calidad en contextos rurales del Ecuador.

## 5. Referencias

- Aedo, J., Oñate, E., Jaime, M., & Salazar, C. (2020). Capital social y bienestar subjetivo: Un estudio del rol de la participación en organizaciones sociales en la satisfacción con la vida y felicidad en ciudades chilenas. *Revista de Análisis Económico*, 35(1), 55–74.



<https://doi.org/10.4067/s0718-88702020000100055>

- Arón, A. M., Millicic, N., & Armijo, I. (2012). Clima social escolar: Una escala de evaluación—escala de clima social escolar (ECLIS). *Universitas Psychologica*, 11(3), 814. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy11-3.csee>
- Baselly, J. A., Mendoza, B. F., Mendoza, M., Torres, Y. J., & Torres, S. J. (2025). La filosofía de la ciencia, como orientadora para la investigación científica en educación superior del Perú. *Revista O Universo Observável*, 2(1), 1–6. <https://doi.org/10.69720/2966-0599.2025.00025>
- Bracho, L. C. (2021). Validación cualitativa y cuantitativa de un instrumento para medir la satisfacción estudiantil universitaria. *Innovaciones Educativas*, 23(35), 55–72. <https://doi.org/10.22458/ie.v23i35.3590>
- Buffa, F. A., García, M. B., Moro, L. E., Menna, M., Massa, P. A., Fanovich, M. A., & Fuchs, V. M. (2020). Concepciones acerca de la enseñanza en docentes de ingeniería: Diseño y validación de un cuestionario de dilemas y estudio descriptivo. *Revista Educación en Ingeniería*, 15(30), 18–25. <https://doi.org/10.26507/rei.v15n30.1088>
- Contreras, A., Urrutia, B., & Figueroa, Y. (2025). Consecuencias de la Movilidad Escolar en el Bienestar Laboral Docente: un estudio de caso en una Escuela Rural de la V Región de Chile. *Revista Brasileira de Educação do Campo*, 10, e19687. <https://doi.org/10.70860/ufnt.rbec.e19687>
- Gluckman, M., Summers, K., & Román, B. (2021). Experiencias de docentes hondureños con estudiantes transnacionales en escuelas rurales. *TRACE*, 79, 182–206. <https://doi.org/10.22134/trace.79.2021.763>
- Kemer, M., & Polat, S. (2022). The Relationship Between Secondary School Teachers' Perception of Organizational Justice and School Climate. *Participatory Educational Research*, 9(3), 148–165. <https://doi.org/10.17275/per.22.59.9.3>



- Mayorga-Fernández, M. J., García-Vila, E., Gallardo-Gil, M., & Sepúlveda-Ruiz, M. P. (2024). Condiciones laborales docentes para la calidad y la equidad educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 22(4), 67–86.  
<https://doi.org/10.15366/reice2024.22.4.004>
- Parra, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74(1), 119–132.  
<https://doi.org/10.35362/rie741630>
- Pérez-Loya, A. I., & Vargas-Salgado, M. M. (2018). ¿Impacta el clima organizacional en la satisfacción laboral y compromiso afectivo?. *Vinculatégica EFAN*, 4(1), 8–13. <https://doi.org/10.29105/vtga4.1-840>
- Robles, J. C. (2021). Relación entre el clima escolar y el rendimiento académico en estudiantes de ingeniería. *NovaRUA*, 13(22), 43–64.  
<https://doi.org/10.20983/novarua.2021.22.3>
- Saenz, R. (2008). 25 años: Censos de población y vivienda y la boleta censal. *Ciencia Unemi*, 1(1), 40–1.  
<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol1iss1.2008pp42-43p>
- Syahril, S., & Hadiyanto, H. (2018). Improving school climate for better quality educational management. *Journal of Educational and Learning Studies*, 1(1), 16-22. <https://doi.org/10.32698/0182>

**Blanca Mariana Cevallos Mazamba**e-mail: [blanca.mazaba@educacion.gob.ec](mailto:blanca.mazaba@educacion.gob.ec)

Nacida en Pichincha, Ecuador, el 22 de octubre del año 1983. Magíster en Administración Educativa por la Universidad César Vallejo (UCV); soy docente con amplia experiencia en el ámbito rural, donde he ejercido como unidocente en zonas de difícil acceso del Ecuador, demostrando compromiso, vocación y liderazgo en contextos de alta vulnerabilidad; actualmente me desempeño como rectora encargada de una unidad educativa rural, donde promuevo estrategias de gestión que fortalecen el clima institucional; he realizado diversos cursos otorgados por el Ministerio de Educación (MINEDUC) del Ecuador.