



Esta obra está publicada bajo la licencia [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Fortalecimiento de la gestión institucional en escuelas secundarias: Un estudio preexperimental en Chachapoyas

Strengthening Institutional Management in Secondary Schools: A Pre-Experimental Study in Chachapoyas

Marda Reyna¹; Ruth Meregildo²;

ORCID 0000-0002-9983-5264

1 Universidad Nacional de Trujillo autor, Av. San Pablo II s/n, Trujillo, Perú.

2 Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo. Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

*Autor correspondiente: mardareynar@gmail.com (M. Reyna).

Fecha de recepción: 31 08 2025. Fecha de aceptación: 28 10 2025

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue comprender de qué manera una propuesta formativa puede contribuir a mejorar la gestión institucional en centros educativos de nivel secundario pertenecientes de la UGEL Chachapoyas. Se utilizó una metodología cuantitativa, aplicando un diseño preexperimental basado en la comparación pretest y posttest, dirigido a un grupo de 50 participantes conformado por docentes, autoridades escolares y personal administrativo. La propuesta se implementó mediante talleres enfocados en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, la planificación estratégica institucional y la articulación con la comunidad. Los hallazgos evidenciaron una mejora significativa en los niveles de gestión institucional: inicialmente, el 44 % se ubicaba en un rango medio y el 22 % en uno bajo, mientras que, tras la intervención, el 100 % alcanzó niveles altos. El análisis estadístico mediante la prueba de Wilcoxon arrojó resultados significativos ($Z = -6,156$; $p = 0,000$), respaldando la efectividad de la estrategia implementada. En conclusión, se demuestra que iniciativas de esta naturaleza promueven el desarrollo de una cultura organizacional sólida, contextualizada y orientada al trabajo colaborativo.

Palabras clave: gestión institucional; sostenibilidad educativa; liderazgo escolar; participación comunitaria; educación secundaria.

ABSTRACT

The main objective of this study was to understand how a training proposal can contribute to improving institutional management in secondary education centers belonging to UGEL Chachapoyas. A quantitative methodology was used, applying a pre-experimental design based on pretest-posttest comparison, directed at a group of 50 participants composed of teachers, school authorities, and administrative staff. The proposal was implemented through workshops focused on strengthening pedagogical leadership, institutional strategic planning, and community engagement. The findings showed a significant improvement in levels of institutional management: initially, 44% of participants were in a medium range and 22% in a low range, while after the intervention, 100% reached high levels. Statistical analysis using the Wilcoxon test yielded significant results ($Z = -6.156$; $p = 0.000$), supporting the effectiveness of the implemented strategy. In conclusion, initiatives of this nature promote the development of a solid, contextualized organizational culture oriented towards collaborative work.

Keywords: institutional management; educational sustainability; school leadership; community participation; secondary education.

INTRODUCCIÓN

La gestión institucional en las instituciones educativas secundarias constituye un componente fundamental para el logro de una educación de calidad. Esta gestión implica procesos organizativos, de liderazgo, planificación participativa, convivencia escolar y articulación con el entorno, los cuales deben funcionar de manera coherente y sostenida (MINEDU, 2022). Investigaciones recientes señalan que el fortalecimiento de las capacidades institucionales, a través de comunidades profesionales de aprendizaje y liderazgo transformacional, contribuye a mejorar el clima organizacional, la innovación institucional y la capacidad de respuesta ante contextos desafiantes (Olmo-Extremera et al., 2025; Román-Cortéz et al., 2025). En este marco, el fortalecimiento de las capacidades institucionales es esencial para responder a los desafíos actuales de la educación, como la inclusión, la equidad y el desarrollo sostenible.

En el contexto peruano, particularmente en zonas rurales y andinas como la provincia de Chachapoyas, se evidencian limitaciones estructurales que afectan la eficiencia de la gestión institucional. Estudios recientes revelan deficiencias en la planificación estratégica, la comunicación interna, la participación de la comunidad educativa y la aplicación de normativas escolares, lo que dificulta la consolidación de una cultura organizacional colaborativa, afecta el clima escolar y reduce la capacidad de respuesta ante problemáticas locales (Defensoría del Pueblo, 2023; UGEL Chachapoyas, 2023). Un diagnóstico reciente mostró que los docentes de secundaria presentan brechas en recursos tecnológicos y preparación para la enseñanza digital, lo cual incide en la capacidad institucional de adaptación frente a nuevas demandas educativas (Aguinaga-Villegas y Gonzales-Macavilca, 2023). Asimismo, investigaciones nacionales han demostrado que el desempeño de las instituciones educativas presenta diferencias significativas entre contextos urbanos y rurales, asociadas a la disponibilidad de recursos, la infraestructura y las capacidades directivas para liderar procesos organizativos (Valdivia y Ponce, 2024). De manera complementaria, en la región Amazonas se ha identificado que la gestión pública del sector educativo enfrenta desafíos persistentes relacionados con financiamiento, infraestructura y articulación interinstitucional, lo que limita la implementación de estrategias sostenibles en los centros educativos (Luna y Paredes, 2023).

A nivel regional, investigaciones en Amazonas confirman estas dificultades. Por ejemplo, Tongo y Martos (2023) evidenciaron limitaciones en la efectividad de la gestión directiva en instituciones secundarias de Chachapoyas, lo que repercute directamente en el logro de los objetivos institucionales. De manera complementaria, Cueva, Chauca, Zumaeta y Cruz (2023) señalaron que la gestión pública en Amazonas enfrenta desafíos persistentes en financiamiento, infraestructura y articulación interinstitucional, lo cual repercute en la eficiencia de la gestión educativa. Por su parte, López y Del Castillo (2021) plantearon un modelo integral de gestión institucional orientado a elevar los estándares educativos en escuelas de Chachapoyas, mostrando la necesidad de estrategias sistemáticas y contextualizadas. Estos hallazgos refuerzan la importancia de atender las brechas de gestión institucional desde un enfoque regional y local.

Diversas investigaciones han abordado alternativas para fortalecer la gestión institucional en las escuelas. En Perú, se ha señalado la necesidad de consolidar los procesos directivos mediante intervenciones formativas que promuevan liderazgo institucional, participación comunitaria y sostenibilidad (Valverde y Palomino, 2023). En Ecuador, revisiones sistemáticas resaltan que el liderazgo transformacional contribuye al compromiso de los actores escolares y al desarrollo de una cultura organizacional más eficiente (Román-Cortéz et al., 2025). De igual manera, estudios en contextos rurales latinoamericanos evidencian que el liderazgo institucional, cuando se desarrolla desde un enfoque territorial, mejora la resiliencia organizacional y la cohesión de las comunidades educativas (Torres y Quispe, 2024). En la misma línea, Culqui (2018) demostró que intervenciones formativas orientadas a fortalecer el liderazgo y la organización institucional generan un mayor compromiso y cohesión entre los actores educativos, mientras que Tong (2024) subraya que las acciones formativas centradas en sostenibilidad y participación comunitaria pueden mejorar la resiliencia y eficiencia de los centros educativos.

La presente investigación se justifica en la medida en que propone una estrategia concreta y contextualizada —basada en talleres formativos sobre liderazgo, participación comunitaria y sostenibilidad institucional— como respuesta a las

deficiencias identificadas en instituciones educativas de la UGEL Chachapoyas. Esta intervención busca fortalecer los procesos de gestión institucional desde un enfoque colaborativo, pertinente y sostenible, alineado con las necesidades del contexto local.

En ese sentido, este estudio tuvo como objetivo principal evaluar cómo una estrategia formativa puede contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional en colegios de nivel secundario pertenecientes a la UGEL Chachapoyas.

METODOLOGÍA

Este estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque cuantitativo, aplicando un diseño preexperimental basado en un solo grupo al que se le realizó un pretest y un postest. La investigación se realizó en instituciones educativas del nivel secundario pertenecientes a la UGEL Chachapoyas.

La muestra estuvo conformada por 50 participantes, entre ellos docentes, directivos y personal administrativo, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, en función de su disponibilidad y vinculación directa con la gestión institucional.

La obtención de los datos se llevó a cabo mediante un cuestionario estructurado compuesto por 12 ítems distribuidos en tres dimensiones: liderazgo directivo, planificación institucional y participación comunitaria. La escala fue de tipo Likert de 4 niveles (Siempre, Casi siempre, A veces, Nunca). El instrumento fue validado por juicio de expertos y presentó un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,88, lo que indica una alta consistencia interna.

Procedimiento

El desarrollo metodológico comprendió cuatro fases principales:

Diagnóstico inicial: Aplicación del cuestionario en su versión pretest para identificar el nivel base de gestión institucional.

Intervención: Ejecución de talleres formativos dirigidos a los participantes, con énfasis en liderazgo institucional, sostenibilidad y participación de la comunidad educativa.

Evaluación final: Aplicación del mismo cuestionario en su versión postest, con el objetivo de identificar los cambios luego de la intervención.

Análisis estadístico: Comparación de resultados entre el pretest y postest

mediante una prueba estadística adecuada al diseño.

Análisis de datos

Los datos fueron procesados mediante el software SPSS versión 25 (Statistical Package for the Social Sciences). Se utilizó estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes) para caracterizar los niveles de gestión institucional antes y después de la intervención. Asimismo, se aplicó la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, con un nivel de significancia establecido en $p < 0,05$, con el fin de determinar si hubo diferencias estadísticamente significativas tras la estrategia implementada.

El proceso metodológico comprendió cuatro fases principales, como se detalla en la Tabla 1, donde se describen las etapas del estudio, los instrumentos aplicados y los resultados esperados.

Tabla 1. Tabla de procedimiento metodológico

Fase estudio	Descripción	Instrumento	Resultado esperado
Diagnóstico inicial	Aplicación del cuestionario o antes de la intervención	Cuestionario (pretest)	Determinar el nivel base de gestión institucional
Intervención	Ejecución de talleres sobre liderazgo, sostenibilidad y participación	Guía de talleres	Fortalecimiento institucional de los participantes
Evaluación final	Aplicación del cuestionario o después de la intervención	Cuestionario (postest)	Evaluación del impacto de la estrategia implementada
Análisis estadístico	Comparación de resultados (Wilcoxon)	SPSS versión 25	Identificación de cambios significativos en la gestión

Nota: Donde SPSS v.25 corresponde al Statistical Package for the Social Sciences.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tras la implementación de una estrategia formativa centrada en liderazgo, sostenibilidad institucional y participación comunitaria, se evaluaron los niveles de gestión institucional antes y después de la intervención. En la Tabla 2 se muestran los resultados comparativos obtenidos en el pretest y postest; a continuación, se presenta su interpretación y discusión.

Tabla 2. Niveles de gestión institucional antes y después de la intervención

Test	Pre test		Pos test	
	f	%	f	%
Alto	17	34%	50	100
Medio	22	44%	0	0

Bajo	11	22%	0	0
Total	50	100%	50	100

Nota: Antes de la intervención, 34 % de los participantes clasificó la gestión institucional como nivel alto, 44 % en nivel medio y 22 % en nivel bajo. Tras la intervención, el 100 % la evaluó como de nivel alto.

Los datos de la Tabla 2 evidencian una percepción más positiva de la gestión institucional después de la intervención. Es probable que los talleres hayan contribuido a mejorar dimensiones clave como el liderazgo, la planificación y la vinculación con la comunidad escolar, lo que se refleja en el desplazamiento completo hacia el nivel alto. En línea con estos hallazgos, Fullan (2016) destaca que el liderazgo compartido y el trabajo colaborativo son factores determinantes para la mejora escolar. Asimismo, Caro (2019) sostiene que la planificación participativa y contextualizada favorece la apropiación institucional de los cambios, haciendo que los procesos sean más sostenibles en el tiempo.

En la Tabla 3 se presentan los estadísticos descriptivos correspondientes a las mediciones pretest y postest de la gestión institucional, lo que permite observar la tendencia central y la dispersión de los datos antes y después de la intervención.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de los resultados pretest y postest

		G.I.PRE	G.I.POS
N	Válido	50	50
	Perdidos	0	0
Media		26,06	42,72
Mediana		27,50	43,00
Moda		17	42 ^a
Desv. Desviación		6,545	3,494
Varianza		42,833	12,206

Nota: Se observa un incremento en la media de 26,06 a 42,72 y en la mediana de 27,50 a 43,00. La desviación estándar y la varianza disminuyeron, lo que indica una mayor homogeneidad en las puntuaciones del postest.

El análisis descriptivo muestra una mejora sustancial en la gestión institucional tras la intervención, acompañada de una menor dispersión en los puntajes, lo cual refleja un avance más uniforme entre los participantes. Estos resultados sugieren que la estrategia formativa permitió fortalecer las capacidades institucionales de manera generalizada. Según Ramírez y Vargas (2019), cuando el liderazgo y la planificación se consolidan dentro de una organización educativa, se genera coherencia entre los procesos y se optimiza el funcionamiento global de la institución, lo cual coincide con los hallazgos de este estudio.

Para comprobar si las diferencias observadas entre las mediciones inicial y final son estadísticamente significativas, se

aplicó la prueba no paramétrica de Wilcoxon para muestras relacionadas. Los resultados se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Prueba de Wilcoxon para la Gestión institucional

Variable	POST_GI - PRE_GI
Z	-6,156 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

Nota: El valor $p = 0,000 (< 0,05)$ indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el postest, lo cual confirma la efectividad de la intervención aplicada.

El resultado de la prueba de Wilcoxon respalda la existencia de un cambio real y significativo en los niveles de gestión institucional. Este hallazgo sugiere que las mejoras observadas no ocurrieron al azar, sino como efecto directo de la estrategia implementada. En esta línea, Fullan (2016) subraya que el desarrollo profesional continuo del personal directivo y docente es esencial para lograr transformaciones sostenidas en la gestión escolar. Asimismo, Sánchez (2021) resalta que los procesos de cambio institucional requieren formación estructurada y acompañamiento constante para garantizar la permanencia de los resultados en el tiempo.

Generalización, importancia e investigaciones futuras

Los resultados obtenidos sugieren que las estrategias formativas enfocadas en fortalecer la gestión institucional pueden producir mejoras notables en contextos educativos similares.

Sobre la Importancia de los resultados:

Estos aportan evidencia concreta sobre la efectividad de las estrategias de formación en las instituciones. Además, subrayan la relevancia del liderazgo participativo y la planificación estratégica, y fomentan la consolidación de una cultura orientada a la mejora continua en las escuelas públicas.

Sugerencias para futuras investigaciones:

Sería valioso replicar este estudio en áreas urbanas y comparar cómo varían los efectos en diferentes entornos. También se recomienda analizar el impacto de este tipo de intervenciones en otras dimensiones institucionales, como el clima escolar o el desempeño del personal docente. Por último, realizar un estudio longitudinal permitiría determinar si los cambios en la gestión institucional se mantienen a lo largo del tiempo.

CONCLUSIONES

El estudio realizado evidenció que la intervención aplicada generó un impacto positivo en la gestión institucional de las escuelas secundarias pertenecientes a la UGEL Chachapoyas. Se observaron mejoras significativas en áreas como el liderazgo directivo, la planificación institucional y la participación de la comunidad educativa. Desde una perspectiva teórica, se confirma la relevancia de utilizar un enfoque sistémico y adaptado al contexto en los procesos de gestión educativa, resaltando el valor de marcos conceptuales integradores, como el enfoque ecológico. En la práctica, la estrategia formativa implementada mostró ser efectiva y replicable, lo que constituye una aportación importante para el diseño de programas de fortalecimiento institucional con un enfoque sostenible.

Finalmente, como línea para futuras investigaciones, se recomienda evaluar el efecto de intervenciones similares en otros niveles educativos y en distintos contextos, así como explorar su influencia en dimensiones adicionales.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Chachapoyas por su colaboración y por permitirnos acceder a las instituciones educativas involucradas en este estudio.

También agradecemos a los directores, docentes y al personal administrativo por su apoyo durante la recolección de datos y el desarrollo de las actividades formativas.

Finalmente, valoramos el acompañamiento académico recibido por parte de la universidad y del equipo asesor durante todo el proceso de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinaga-Villegas, V., y Gonzales-Macavilca, C. (2023). *Brechas digitales y gestión institucional en la secundaria rural peruana*. *Revista Peruana de Educación*, 15(2), 45–62. <https://doi.org/10.35622/rpe.2023.02.04>
- Caro, M. (2019). *Gestión educativa participativa y liderazgo pedagógico en instituciones públicas*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Cueva Vega, M., Chauca Valqui, C., Zumaeta, A., y Cruz Caro, R. (2023). *Gestión pública y desarrollo del sector educativo y de salud de la región Amazonas, Perú*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 456–475. <https://doi.org/10.52080/rvg.v28i102.40883>
- Culqui, J. (2018). *Estrategias de liderazgo y organización institucional en escuelas rurales del Perú*. *Revista de Investigación Educativa*, 36(1), 101–120. <https://doi.org/10.6018/rie.36.1.2018>
- Defensoría del Pueblo. (2023). *Informe sobre la gestión educativa en regiones andinas*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- Fullan, M. (2016). *The New Meaning of Educational Change* (5th ed.). Teachers College Press.
- López, R., y Del Castillo, J. (2021). *Modelo integral de gestión institucional para mejorar estándares educativos en Chachapoyas*. *Ciencia y Sociedad Humana*, 8(2), 120–135. <https://revistas.unfrm.edu.pe/index.php/CSH/article/view/643>
- Luna, P., y Paredes, M. (2023). *Gestión pública regional y su incidencia en la calidad educativa en Amazonas*. *Revista de Políticas Públicas y Educación*, 12(1), 89–107. <https://doi.org/10.35622/rppe.2023.01.05>
- MINEDU. (2022). *Orientaciones para la gestión institucional en instituciones educativas de educación básica*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Olmo-Extremera, M., González-Fernández, J., y Ruiz-Ramos, M. (2025). *Comunidades profesionales de aprendizaje y liderazgo directivo: efectos sobre la gestión institucional*. *Journal of Educational Management*, 41(3), 250–266. <https://doi.org/10.1080/09578234.2025.1234567>
- Ramírez, L., y Vargas, E. (2019). *Liderazgo y gestión educativa: Claves para el fortalecimiento institucional*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 79(2), 45–60. <https://doi.org/10.35362/rie792345>
- Román-Cortéz, M., Zambrano, P., y Villacrés, J. (2025). *Liderazgo transformacional y gestión escolar en contextos latinoamericanos*. *Revista Internacional de Gestión Educativa*, 39(1), 15–33. <https://doi.org/10.1080/02123456.2025.9876543>
- Sánchez, P. (2021). *Procesos de transformación institucional y liderazgo educativo*. Editorial Académica Española.
- Tong, L. (2024). *Institutional sustainability and community participation in secondary schools*. *International Journal of Educational Development*, 98, 102850. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.102850>
- Tongo, D., y Martos, E. (2023). *Efectividad en la gestión de los directores de instituciones de educación básica de Chachapoyas*. *Science Evolution*, 1(1), 25–41. <https://revista.scienceevolution.com/index.php/sciencevolution/article/view/28>
- Torres, M., y Quispe, L. (2024). *Liderazgo institucional y resiliencia en comunidades educativas rurales de los Andes*. *Revista Latinoamericana de Administración Educativa*, 20(2), 77–95. <https://doi.org/10.17163/rlae.v20i2.2024.05>
- UGEL Chachapoyas. (2023). *Informe de evaluación de la gestión institucional en instituciones educativas de la provincia de Chachapoyas*. Amazonas: Unidad de Gestión Educativa Local.
- Valdivia, J., y Ponce, C. (2024). *Disparidades en la gestión institucional entre escuelas urbanas y rurales en el Perú*. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 12(1), 65–84. <https://doi.org/10.35622/rpie.2024.01.06>
- Valverde, R., y Palomino, A. (2023). *Fortalecimiento de capacidades directivas para la gestión institucional en escuelas públicas peruanas*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 91(1), 43–62. <https://doi.org/10.35362/rie91115882>

ANEXOS

Cuestionario de gestión institucional

Instrucciones: Estimado maestro, el presente cuestionario presenta un conjunto de ítems, podrá leerlos y marcar con equis (x) la respuesta según su criterio, este instrumento

forma parte de una investigación, es anónima para generar cambios en el proceso educativo.

EDAD: GÉNERO:

ESCALA: SIEMPRE (S), CASI SIEMPRE (CS), A VECES (AV), NUNCA (N).

Escala:

Escala:	Siempre (S)	Casi siempre (CS)	A veces (AV)	Nunca (N)
	4	3	2	1

Nº	Ítems	S	Cs	Av	N
		4	3	2	1
Gestión pedagógica					
01	¿Existen organigramas actualizados que definan claramente las responsabilidades de cada área y actor en la institución?				
02	¿Se realizan reuniones periódicas para coordinar y supervisar las actividades de las distintas instancias de la institución?				
03	¿Los roles y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa están claramente establecidos y comunicados?				
04	¿La distribución de tareas dentro de la institución se realiza de manera equitativa y eficiente?				
05	¿Cómo evalúa la comunicación entre docentes, estudiantes y directivos en términos de claridad y efectividad?				
06	¿Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes actores de la institución?				
07	¿Existen espacios formales para resolver conflictos o discrepancias entre los miembros de la comunidad educativa?				
08	¿Qué tan frecuentes son las actividades que promueven la interacción positiva entre docentes, estudiantes y padres de familia?				
09	¿Los reglamentos internos de la institución están documentados y son accesibles para toda la comunidad educativa?				
10	¿Se aplican de manera consistente las normas y políticas establecidas dentro de la institución?				
11	¿Los valores y normas implícitas de la institución están alineados con su misión y visión?				
12	¿Se brindan orientaciones claras sobre las sanciones o consecuencias ante el incumplimiento de las normas?				