



## Clima institucional en la gestión de la formación de docentes. Reto de las Escuelas Pedagógicas Cubanas

Institutional climate in the management of teacher training. Challenge of the Cuban Pedagogical schools

*Artículo de investigación*

### AUTOR (ES):

Ada Andrade Rodríguez<sup>1</sup>

Correo: [andradeada@886gmail.com](mailto:andradeada@886gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-8201-7138>.

Escuela Pedagógica Manuel Ascunce Domenech, Villa Clara, Cuba.

Felicia Lara Pérez<sup>2</sup>

Correo: [flara@uclv.cu](mailto:flara@uclv.cu).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8487-9611>

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Departamento Marxismo Leninismo e Historia, Villa Clara, Cuba.

Aida María Torres Alonso<sup>3</sup>

Correo: [aidam@uclv.cu](mailto:aidam@uclv.cu).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8842-9199>

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Departamento de postgrado.

Recibido	Aprobado	Publicado
12 de noviembre de 2025	19 de diciembre de 2025	10 de enero de 2026

<sup>1</sup> Licenciada en Educación Primaria, Máster en Ciencias de la Educación

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Pedagógicas, Licenciada en Educación. Marxismo Leninismo e Historia

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias Pedagógicas. Licenciada en Matemática



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.  
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



## Resumen

El artículo explica la importancia del clima institucional en la gestión de la formación de docentes. Tiene como objetivo elaborar una estrategia del clima institucional para fomentar el bienestar de los profesores en la gestión del proceso de formación en la Escuela Pedagógica Manuel Ascunce Domenech. Emplea métodos teóricos, empíricos y matemáticos, así como estadísticos descriptivos. Sistematiza concepciones teóricas sobre la formación de docentes y la influencia del clima institucional. Diagnostica las insuficiencias que afectan al bienestar de los profesores en su gestión formativa, respecto al clima institucional. Presenta y aplica una estrategia que demuestra eficacia. Concluye que el clima institucional influye en la gestión del proceso de formación de docentes mediante la satisfacción y el bienestar de los profesores, así mismo mejora sus percepciones del ambiente laboral. Se demuestra que la aplicación de la estrategia del clima institucional contribuye de forma positiva en la gestión de la formación de docentes y el bienestar de los profesores en la Escuela Pedagógica Manuel Ascunce Domenech.

*Palabras clave.* Formación de docentes, Clima Institucional, Estrategia. Bienestar de los profesores

## Abstract

The article explains the importance of the institutional climate in the management of teacher training. Its objective is to develop an institutional climate strategy to promote the well-being of teachers in the management of the training process at the Manuel Ascunce Domenech Pedagogical School. It uses theoretical, empirical and mathematical methods, as well as descriptive statistics. Systematizes theoretical conceptions about teacher training and the influence of the institutional climate. Diagnoses the insufficiencies that affected the well-being of teachers in their training management, with respect to the institutional climate. Presents and applies a strategy that demonstrates effectiveness. It concludes that the institutional climate influences the management





of the teacher training process through the satisfaction and well-being of teachers, and also improves their perceptions of the work environment. It is shown that the application of the institutional climate strategy contributes positively to the management of teacher training and the well-being of teachers at the Manuel Ascunce Domenech Pedagogical School.

*Keywords.* Teacher training. Institutional Climate. Strategy. Teacher well-being

## INTRODUCCIÓN

La formación del hombre como un proceso social, según los criterios de Vygotsky, (1987) se fundamenta en la apropiación y sistematización de experiencias históricas transmitida de generación en generación. Es un aprendizaje interactivo insertado en una cultura que el sujeto asume y expresa en los modos de actuar. Desde esta reflexión se considera que la formación de docentes es un transcurso que implica adquirir conocimientos, teóricos y prácticos, desarrollar habilidades necesarias para desempeñarse de manera efectiva como profesional de la docencia.

Sobre la formación de docentes, en el ámbito internacional se distinguen criterios de: Alcalá del Olmo (2019); Álvarez et-al, (2021) que apuntan al desarrollo sostenible en la gestión del proceso de formación y Morán, (2021) específica el uso de las tecnologías de comunicación. A razón de estos criterios se reconoce la complejidad del proceso de formación de docentes.

Se atendió al carácter permanente de la formación de docentes en correspondencia con reflexiones de Palencia & Parra, (2023); Diniz, Rodríguez, & Pansera-de-Araújo, (2024) y Chaviano, Soca, & Revilla, (2024) Por otra parte, se consideraron las valoraciones de Vaillant (2024) sobre la formación de docentes en el contexto iberoamericano.

En Cuba la formación de docentes es un contenido de profusas indagaciones, se reconocen razonamientos de Horruitiner (2020) enfocadas en el nivel universitario; Arencibia & Cruz, (2021)





y Cedeño, Fuentes & Deroncele (2021) que profundizan en el carácter humanista de la formación del maestro primario y la creación de un modelo holístico configuracional; en tanto, Álvarez de Zayas, (2023) y Pila & Gayle, (24) se refieren al sentido desarrollador de la formación continua de docentes y su fundamento ético.

Pérez, (2024) y Díaz, La Rosa, & Águila, (2024) particularizan en la formación de docentes en las Escuelas Pedagógicas Cubanas, observando criterios del III Perfeccionamiento del Ministerio de Educación, en esta línea de pensamiento se examinaron, además, los resultados investigativos de Navarro & Valle, (2025).

Para gestionar con eficiencia el proceso de formación de docentes es imprescindible tener en cuenta el clima institucional, como un soporte que contribuye a la participación protagónica, responsable y motivada de los implicados en la toma de decisiones, criterios que se sustenta en reflexiones de investigadores del ámbito nacional e internacional.

En este sentido, se distinguieron las aportaciones de Iglesias, Torres, & Mora, (2020); Angulo, (2020); Mena, Alum, & Ordaz, (2020); Cenas, Blaz, & Castro, (2021); More & Morey, (2021); Soto, (2021); Aguirre, (2022) y Rugel, Esteves, & Tamariz, (2023) que exponen ideas sobre el clima institucional referidas a las habilidades generales, la importancia de la comunicación, el desempeño y el bienestar de los profesores.

Desde las perspectivas de los autores consultados se identificó una brecha teórica que permitió profundizar en las implicaciones del clima institucional en la formación de docentes de Escuelas Pedagógicas Cubanas para generar el bienestar de los profesores. Por otra parte, en la práctica se identificaron insuficiencias en el clima institucional de la Escuela Pedagógica Manuel Ascunce Domenech resumidas en: Limitaciones del diseño y alcance de su clima institucional, la no existencia de un diagnóstico al respecto, profesores estresados y desmotivados por su labor





profesional, falta de identidad en la formación de docentes, estas indagaciones generaron la necesidad del perfeccionamiento del clima institucional del centro.

La problemática anterior condujo al planteamiento de: cómo contribuir al desarrollo de un clima institucional que genere bienestar en los profesores en la gestión del proceso de formación de docentes para lo cual se declaró como objetivo elaborar una estrategia del clima institucional para fomentar el bienestar de los profesores en la gestión del proceso de formación en la Escuela Pedagógica Manuel Ascunce Domenech. En tal sentido se decidió el empleo de métodos teóricos, empíricos y estadísticos descriptivos.

## DESARROLLO

### Muestra y metodología

Atendiendo a los criterios de los autores consultados y la situación problemática descrita, se realiza una investigación en el curso 2023-2024 en la Escuela Pedagógica Manuel Ascunce Domenech de Villa Clara, se seleccionó en un muestreo intencionado, como unidad de estudio la especialidad de Maestros Primarios, integrada por 29 individuos de ellos 20 profesores y 9 directivos. Justificado por ser la especialidad que existe en la institución desde su fundación, por la experiencia de los profesores y por ser la de mayor matrícula de docentes en formación.

Se aplicaron métodos y técnicas como: el histórico lógico para el análisis del tratamiento del tema a nivel nacional e internacional. Además, el método analítico sintético que permitió asumir generalidades y arribar a conclusiones. La aplicación del método de lo abstracto a lo concreto proporcionó la búsqueda de soluciones al problema planteado y al cumplimiento del objetivo.

Por otra parte, se empleó la sistematización, atendiendo a los criterios de Jara (2018) se determinaron como eje de sistematización: la formación de docentes y el clima institucional para el





bienestar de los profesores. Esto permitió ordenar el estudio de autores contemporáneos que investigan sobre los temas relacionados y resumir las principales tendencias

Se aplicó, además, la observación, la encuesta y las entrevistas para realizar el diagnóstico del clima institucional y su influencia en el bienestar de los profesores en el contexto de la unidad de estudio seleccionada. La triangulación de fuentes favoreció la búsqueda de inferencias a partir de los datos estadísticos obtenidos y procesados mediante el análisis porcentual.

## Resultados

- **Reflexiones teóricas sobre la gestión de la formación de docentes y el clima institucional para el bienestar de los profesores. Sistematización**

Los estudios realizados tanto en el contexto internacional como nacional llevan a considerar que la formación conduce al desarrollo de la personalidad plena del hombre como ser social y es el resultado de un proceso educativo, que responde a las exigencias sociales en que se enmarca el sujeto, consideración que incluye como particularidad la formación de docentes.

En este sentido, Alcalá del Olmo, (2021) realiza un análisis sobre la importancia de tener en cuenta el desarrollo sostenible en el proceso de formación, declara que los conflictos ecológicos constituyen uno de los fenómenos de trascendencia que repercuten en los espacios educativos.

En tanto, Álvarez et-al, (2021) expone criterios sobre la gestión de la calidad en el proceso de formación de educación superior, reflexiona en cuanto a la concepción integradora para la evaluación del impacto de los procesos sustantivos en universidades. En otro orden Morán, (2021) refiere el uso de las tecnologías de la comunicación para utilizar en la formación a distancia.

Palencia & Parra, (2023); Chaviano, Soca, & Revilla, (2024); defienden en sus posiciones teóricas el carácter permanente de la formación de docentes, agregan que el maestro o el profesor tiene el





compromiso de perfeccionar sistemáticamente sus estudios para enfrentar las múltiples contradicciones que genera el acto de educar. Se coincide con esta línea de pensamiento.

Vaillant (2024) presenta reflexiones sobre la formación de docentes en los contextos actuales, explica las interconexiones del mundo y el papel que es necesarios que asuman los docentes ante estas complejidades. Asimismo, analiza que las insuficiencias en la formación de docentes se fundamentan en su organización burocratizada, así como, el divorcio entre la teoría y la práctica.

En Cuba, en la formación de docentes se distinguen los aportes de Horruitiner (2020) que plantea que tiene el objetivo de preparar integralmente al estudiante a partir de un modelo de perfil amplio con dos ideas rectoras: unidad de lo educativos e instructivos y el vínculo teórico – práctico.

Por su parte, Arencibia, Breijo, & Cruz, (2021) y Cedeño, Fuentes, & Deroncele, (2021); analizan el carácter humanista de la formación del maestro cubano, destacan un modelo holístico, La propuesta de estos autores permite revelar que el proceso de formación es consciente, de naturaleza dialéctica, dado en una configuración de orden superior. Por su parte, Álvarez de Zayas, (2023) discurre que la formación del maestro tiene que ser de desarrollo personal: ético, culto, amante de su vocación, con habilidades profesionales. Reflexiona, igualmente, sobre la actitud del docente como científico e investigador.

Particularizan en la formación de docentes de nivel medio superior en las Escuelas Pedagógicas Cubanas, Pérez, (2024) y Díaz, La Rosa, & Águila, (2024); Navarro & Valle, (2025). observando criterios del III Perfeccionamiento del Ministerio de Educación. Pérez (2024) aporta un modelo pedagógico de gestión de la evaluación de los proyectos institucionales. Enfocados en el tratamiento de la cultura de paz y sus implicaciones en el ingreso y la identidad profesional, Díaz, La Rosa, & Águila, (2024), aportan un sistema de acciones.

En la formación de los docentes cubanos es necesario conocer la importancia del clima institucional,





atender al bienestar de los profesores, que se involucran en la gestión de la formación. En este sentido Iglesias, Torres, & Mora, (2020) razona que las organizaciones siempre se deben realizar las evaluaciones o diagnóstico en el aspecto emocional, personal y grupal, desarrollar técnicas y estrategias que ayuden a identificar comportamientos o actitudes desfavorables para asumir decisiones o solución al problema de los actores.

Mena, Alum & Ordaz, (2020) plantean que, en el clima ambiental de instituciones de formación de docentes, la comunicación adquiere especial importancia para el desempeño de los profesores, constituye herramienta que posibilita el adecuado cumplimiento de las funciones asignadas por la sociedad. Según, Angulo (2020), la comunicación debe de ser horizontal y fluida.

Cenas, Blaz & Castro, (2021) refieren que la comunicación es importante desde lo más básico como saludar y escuchar con atención, estas son habilidades esenciales para el desarrollo de una comunicación horizontal que evita malas interpretaciones y ayudan a desarrollar empatía con vínculos que fortalecen la armonía en el trabajo participativo.

Para More y Morey, (2021), el clima institucional se acentúa en el campo educativo en el comportamiento ético de los actores, es en tal sentido que constituye un elemento importante en el desempeño de los profesores. La ética es el corazón del clima institucional. Se refiere a la justicia, el trato respetuoso, la transparencia y la integridad que rigen las decisiones y las interacciones diarias, es fundamental para la confianza y el bienestar. En tanto, la estética es la percepción de la belleza sensorial y emocional que los profesores tienen de su espacio de trabajo.

Atendiendo a los criterios de Aguirre, (2022) el clima institucional se reconoce como el producto de las buenas relaciones entre sus miembros, de modo que se propicie la motivación, el trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades sociales para favorecer cualidades éticas en la comunicación, establecer la equidad y sentido de pertenencia en la interacción laboral.







Tener en cuenta la ética, la estética y la identidad profesional en el clima institucional transforma la escuela de un simple lugar de trabajo en una comunidad de aprendizaje. Cuando un profesor se siente cómodo en su espacio (estética) respetado y tratado con justicia y valores (ética), así como reconocido como un profesional que contribuye a crear (identidad), su bienestar se fortalece de manera integral.

Es necesario entender el bienestar como la necesidad fundamental para el ser humano, por lo tanto, el clima institucional es efectivo cuando reduce las situaciones que limitan el cumplimiento de la labor, incentiva las emociones positivas, ayuda a reducir o eliminar problemas de índole personal y grupal por medio de una mejor actitud.

En virtud de lo anterior, Soto, (2024) refiere que las personas pueden aprender a gestionar sus emociones positivas que ayudan a construir recursos personales que conllevan una mayor satisfacción y bienestar.

A partir de las indagaciones realizadas de los criterios de autores resumen que:

- Las reflexiones sobre la formación de docentes es un proceso complejo, implica su carácter parmente y humanista, el desarrollo de habilidades personales, científicas sociales y pedagógicas para lograr la mejora de forma individual y colectiva.
- La gestión del proceso de formación de docentes requiere que se analice el clima institucional para propiciar el bienestar de los profesores.
- En el análisis del clima institucional en el proceso de gestión de la formación de docentes se tienen en cuenta las dimensiones éticas, estéticas e identidad pedagógica sustentadas en un flujo comunicacional asertivo y parte de un diagnóstico.

Sobre la base de los criterios anteriores y la práctica pedagógica, se presenta una estrategia para





perfeccionar el clima institucional y fomentar el bienestar de los docentes.

- **Estrategia para gestionar en la formación de docentes el clima institucional para fomentar el bienestar de los profesores**

A la muestra seleccionada se le realizó un diagnóstico para indagar sobre el clima institucional en la formación de docentes para contribuir al bienestar de los profesores. Mediante la observación se constataron los siguientes aspectos:

Desorganización y estética deficientes en el salón de profesores, la iluminación y ventilación natural son deficientes, no se observan temas específicos para dar relevancia a la docencia, resultados del colectivo o a la institución. Los profesores son interrumpidos en su labor por lo que se observan estresados, permanecen poco tiempo en el salón. La estética de los pasillos y otras áreas son aceptables, aunque en algunos espacios suele ser sobrecargada. Las áreas verdes son armoniosas y bien cuidadas, aunque hacia el interior es insuficiente el ornamento con plantas.

En la encuesta aplicada a 29 profesores para conocer sus opiniones sobre el clima institucional y su influencia en su bienestar, 17 profesores lo valoraron como deficiente, lo que representa el 58,6% y 11 lo evaluó de regular para un 37,9%, ningún profesor lo consideró bien en su totalidad.

Relacionado con la aplicación de la ética el 65,5% ,19 profesores reconoció que existe un respeto y una equidad de los directivos para solucionar conflictos y distribuir la carga docente con sentido de justicia por lo que valoraron este aspecto como bien, no obstante 8 profesores para 27,5% lo valoraron como regular y dos mal.

En lo referido al flujo comunicacional 58,6 % que representa 17 profesores consideró que debe mejorar porque las informaciones son inmediatas, sin el tiempo necesario de preparación, lo que ocasiona estrés e irritación, el 100% reconocieron un trato afable, el 65,5% que representan 19 profesores identificaron que los canales de información no siempre son adecuados.





El 68,9% se sienten identificados con la institución que representan 20 profesores, 9 no tienen definido su sentido de pertenecía. El 100% consideraron que su trabajo es poco valorado, lo que ocasiona desmotivación y sentido de incertidumbre. El 100% de los profesores reconocen la necesidad de mejorar el clima institucional para sentirse felices, alegres, entusiastas y creativos en su rol de profesores.

Tomando como punto de partida el diagnóstico se elaboró con opiniones de los profesores una estrategia para el tratamiento del clima institucional en la gestión del proceso de formación de docentes para el bienestar de los profesores, tiene como objetivo contribuir al bienestar de los profesores mediante acciones que favorezcan el clima institucional.

Se consideraron tres pilares estratégicos: 1. Diagnóstico. Sensibilización (escuchar y concientizar). 2. Acciones. (Actuar de manera integral). 3. Evaluación. (Corto, mediano y largo plazo). Además, Se atendieron las dimensiones: ética -estética e identidad, transversalizadas por un flujo comunicacional. Estructura que se representa gráficamente a continuación.

Pilares estratégicos	Dimensiones	Objetivo principal	Acciones claves para directivos o líderes	
Diagnóstico sensibilización (escuchar y concientizar)	Ética -Estética, identidad	Identificar las necesidades, exigencias y estados emocionales de los colectivos de docente, para lograr un estado de bienestar mediante el clima institucional	Aplicar encuestas, realizar observaciones y entrevistas para reconocer las necesidades, exigencias, aspiraciones y estado de estado emocional de los colectivos Presentar los resultados del diagnóstico al equipo directivo Concientizar sobre y los beneficios de la inversión en el bienestar Asegurar el compromisos visibles y activos	Eje transversal: Flujo comunicacional asertivo y participación protagónica en la toma de decisiones de todos los implicados
Acciones (Actuar de manera integral)	Estética	Crear entornos físicos y emocionales que inspiren y dignifique con la cultura del detalle (Sala de profesores, aulas, pasillos, comedores, biblioteca, teatro, laboratorios, residencia, áreas verdes, entre otros)	Invertir en salas de profesores Fomentar la personalización de los espacios Cuidar la comunicación visual Garantizar el orden, la decencia, la disciplina y la limpieza Realizar actos, de reconocimientos, y destacar tradiciones institucionales, estéticamente	





			significativos	
			Mantener el equilibrio ambiental	
			Propiciar una estética que refuerce los valores y la identidad profesional	
			Talleres de gestión de estrés	
Pilares estratégicos de acción (Actuar de manera integral)	Ética	Construir un marco de confianza, justicia, transparencia y respeto mutuo ( valores éticos)	Ser coherente y transparente	
			Distribuir cargas con equidad	
			Establecer procedimientos claros de rendición de cuentas.	
			Establecer reglamentos y convenios claros y específicos con los docentes	
			Crear espacios de intercambios abiertos	
			Reconocimientos morales de acuerdo a sus aportes. Elogio oportuno	
			Establecimiento confianza, sobre esa base realizar las evaluaciones y controles	
			Jornadas de planificación colaborativas	
Pilares estratégicos de acción (Actuar de manera integral)	Identidad	Fortalecer el sentido de propósito en la formación, pertinencia e identidad pedagógica	Fomentar toma de decisiones colectivas	
			Crear comunidades de aprendizaje,	
			Reconocimientos individuales y colectivos	
Evaluación	Ética -Estética, identidad	Obtener indicadores de medidas a corto, mediano y largo plazo	Valorar el estado de bienestar y satisfacción de los colectivos	

Tabla 1. Estrategia del clima institucional para fomentar el bienestar de los profesores. Elaboración de las autoras

## Discusión

En esta investigación se asumen los criterios de Álvarez et-al, (2021); Arencibia, Breijo, & Cruz, (2021); Cedeño, Fuentes, & Deroncele, (2021); (2024); Chaviano, Soca, & Revilla, (2024); Vaillant (2024), Álvarez de Zayas (2023); entre otros, sobre el carácter permanente y la necesidad de gestionar la formación de docentes. No obstante, en el presente trabajo estas concepciones se profundizan con una visión integradora de dichos enfoques, se logra perfeccionar la gestión de la formación de docentes con la motivación, el interés y la satisfacción de los profesores.

Con la aplicación de la estrategia, se mejoró el flujo comunicacional tanto, presencial como por la página web de la escuela que fue rediseñada en correspondencia con las acciones de la estrategia,





las nuevas condiciones ambientales fomentaron el bienestar en la salud de los profesores, se incrementó la motivación y la responsabilidad por el trabajo, se crearon grupos afines para debates metodológico – investigativos, momentos de relajación y descanso dentro y fuera de la institución. Se observó una disminución del estrés en el horario laboral. Los resultados alcanzados sobre la base de las dimensiones propuestas en este trabajo: éticas, estéticas e identidad profesional y su transversalización por un flujo conversacional efectivo perfeccionó las relaciones laborales en la gestión del proceso de formación de docentes

Estos resultados alcanzados demostraron, a nuestro juicio un enriquecimiento de las aportaciones sobre el clima institucional en la formación de docentes sostenidos por autores como: Mena, Alum & Ordaz, (2020); Angulo (2020); Cenas, Blaz & Castro, (2021); More y Morey, (2021); Aguirre, (2022); Soto, (2024) y Rugel, Esteves, & Tamariz, (2024).

Mediante la aplicación de encuestas de satisfacción y de entrevistas se comprobaron impactos en el clima institucional para la mejora de la salud de los profesores como:

Mejora en el proceso de comunicación coloquial y oficial de la institución. Se contribuyó a un mejor equilibrio estético en todas las instalaciones de la unidad de Maestros primarios. Se profundizó en la identidad pedagógica, expresada en las redes, en página web de la institución, así como en eventos y encuentro de manera, que se logró que la Escuela Pedagógica Manuel Ascunce fuera la sede nacional en abril de 2025 del encuentro de Escuelas Pedagógicas Cubanas. Se logró una contribución significativa en el sentido de equidad, justicia, disciplina entre profesores y estudiantes. Se fomentó la motivación, los intereses y la responsabilidad en el trabajo, se redujo el estrés y se logró un bienestar en sentido general. Se fortaleció la cooperación y la resiliencia de los profesores ante las adversidades contextuales, Se fortaleció el desarrollo humano, y la percepción de los profesores con respecto a su ambiente laboral. Todo lo cual contribuyó a su bienestar y los resultados del proceso de formación de docentes.





## CONCLUSIONES

Los autores examinados consideran la formación de docentes como un proceso complejo y permanente con carácter social, su gestión se orienta hacia el conocimiento el comportamiento organizacional y la participación protagónica del colectivo en la toma de decisiones. En la gestión del proceso de formación influye de manera decisiva el clima institucional en la satisfacción laboral y en el bienestar de los profesores, fortalece el desarrollo humano, y la mejora continua del proceso formativo.

Un diagnóstico aplicado en la Unidad Maestros Primarios de la Escuela Pedagógica Manuel Ascunce Domenech de Villa Clara evidenció insuficiencias en el clima institucional para el bienestar de los colectivos de profesores. La aplicación de la estrategia para gestionar el clima institucional fomentó el bienestar de los profesores, demostró un impacto favorable en su motivación, intereses, responsabilidad e identidad. Una reducción del estrés ocupacional logrando confort en su horario laboral. Estas manifestaciones de bienestar influyeron directamente en el proceso de formación de docentes

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Aguirre, L. L. (.2022,). Clima institucional: una revisión bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1-10. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1578](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1578) p 1
- Alcalá del Olmo, M. J. (2021). Educar para el desarrollo sostenible en el contexto universitario: un análisis bibliométrico. *Formación Universitaria*, 14( 3), 85-94 .
- Álvarez de Zayas, R. (2023). Paradigma de la formación integral social y cultural. *Educación y Sociedad*, 21(2), 39-51.
- Álvarez Gómez, G. A., Viteri Moya, J. R., Viteri Intriago, D. A., & Estupiñán Ricardo, J. (2021). Integración de los procesos sustantivos para la mejora de la calidad del aprendizaje. *Revista Conrado*, 17(80), 21-27.





- Angulo, W. (2020). *Habilidades gerenciales en el clima institucional de un Ministerio Público de Lima*. Obtenido de Repositorio.ucv.edu.p bitstream: Disponible en [https://repositorio.ucv.edu.p/bitstream/handle/20.500.12692/41054/Angulo\\_CW.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.p/bitstream/handle/20.500.12692/41054/Angulo_CW.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arencibia, M., Breijo, T., & Cruz, M. I. (2021). La formación humanista del maestro primario: experiencia cubana. *Mendive. Revista de Educación*, 19(3), 1014-1030.
- Cedeño-Díaz, Z. L., Fuentes-González, H. C., & Deroncele-Acosta, A. (2021). Dinámica interactiva del autodesarrollo personal-profesional en la formación socio-humanista del estudiante de medicina. *Educación Médica Superior*:e2313, 35(3).
- Cenas, F., Blaz, F., & Castro, W. (2021). Clima institucional y desempeño de docentes en instituciones educativas de La Esperanza-UGEL. *Polo Científico*(5), 964-979. doi:DOI: 10.23857/pcv6i5.2722.
- Chaviano Rodríguez, N. R. (2024). La formación permanente del profesorado de educación media superior. *REDIPE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28). doi: Disponible en <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1973>.
- Díaz, L., La Rosa, L., & Águila, L. (2024). Cultura de paz, la identidad y deserción escolar en carreras pedagógicas de nivel medio superior. *Ciencias Pedagógicas*, 17(1), 184-196.
- Diniz Kurtz, F., Rodrigues da Silva, D., & Pansera-de-Araújo, M. C. (2024). Conocimiento docente: perspectivas para la formación permanente en el sur de Brasil. *ALTARIDAD. Revista de Educación*, 19(2), 247-257.
- Horruitiner, P. (2020). *La Universidad Cubana. El modelo de formación*. Ciudad de la Habana: Editorial Universitaria. Cuba 240 páginas <https://book.google.com>
- Iglesias, A. L., Torres, J. M., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18( 6), 1189-1197.
- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teorías para otros mundos*. Bogotá. Colombia: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano. CINDE.
- Mena, J., Alum, N., & Ordaz, M. (2020). Habilidades sociales en estudiantes de licenciatura en educación. Pedagogía - Psicología: una metodología para su formación. *Mendive. Revista de Educación*, 18(2), 347-366.







- Morán, L. (2021). Usos pensados, reales y posibles de las videoconferencias en la enseñanza del nivel superior. *Psicopedagógica*, 12(15-16), 41-65.
- More, R. A., & Morey, G. M. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe2), 34-43.
- Navarro, S., & Valle, A. (2025). El III perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Cuba. *CIENCIAS PEDAGÓGICAS*, 18(3), 72-85.
- Palencia Totesaut, M. C., & Parra Vilchez, T. C. (2023). Procesos cognitivos en la formación permanente del docente de educación inicial: Más allá del autoaprendizaje. *Revista Crítica con Ciencia*, 1(1), 45-58.
- Pérez, J. M. (2024). La Gestión del Proceso de Evaluación del Proyecto Educativo Institucional en la formación pedagógica del nivel medio superior. *Tesis en opción al grado de doctor en Ciencias de la Educación*. Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Pila, E., & Gayle, A. (2024). Atención a la diversidad: un desafío para la formación continua de docentes. *Revista Ciencias Pedagógicas*, 17(3), 57-66.
- Soto, C. P. (2024). Clima Organizacional y Bienestar Docente. *Tesis en opción del título de máster en Psicología Educacional*. Colombia: Universidad de Desarrollo. Recuperado el septiembre 4, 2025, de En: repositorio.udd.cl.
- Vaillant, D. (2024). Formación docente en un mundo interconectado. *Revista española de educación comparada*(44), 71-87.
- Vigotsky, L. S. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Editorial Ciencia y Técnica.

## DECLARACIÓN DE CONFLICTO Y CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Los autores declaran que este manuscrito es original y no se ha enviado a otra revista. Son responsables del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios ni conflictos de interés ni éticos.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.  
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)





Felicia Lara Pérez: Conceptualización, Investigación, Metodología , Administración de proyectos, Visualización, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición

Ada Andrade Rodríguez: Conceptualización, Investigación, Metodología, Supervisión, Visualización, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición

Aida María Alonso: Conservación de datos, Análisis formal, Investigación, Validación, Redacción – revisión y edición



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.  
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)