

Gestión Educativa Desde la Percepción de Exdirectores de Educación Básica Regular en el Ámbito de la UGEL La Convención, 2023

Wilmer Guido Vargas Tipula¹

wvargas@uandina.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-5023-0504>

Universidad Andina del Cusco

Perú

Walter Valer Figueroa

wvaler@uandina.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2221-2808>

Universidad Andina del Cusco

Perú

Erik Boris García Rodríguez

egarcia@uandina.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-9198-644X>

Universidad Andina del Cusco

Perú

Susana Carolina Sucapuca Mamani

kariitow@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-7296-7745>

Instituto de Educación Superior Pedagógico

Santa Ana - Quillabamba

Perú

Ester Maribel Zavala Cáceres

esmazc20@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5062-6202>

Universidad César Vallejo

Perú

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo central analizar la gestión educativa desde la percepción de los exdirectores de educación básica regular en el ámbito de la UGEL La Convención, 2023. Por ello, se tomó de referencia el análisis de las categorías comprendidas en la gestión educativa como: Gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria. Se trata de una investigación bajo el enfoque cualitativo de alcance descriptivo, y de diseño fenomenológico. La muestra fue seleccionada intencionadamente y estuvo constituida por seis exdirectores de educación básica regular. Para el recojo de datos se usó la técnica de la entrevista individual en profundidad, para la validación de la misma se utilizó el método Juicio de Expertos con un resultado favorable de Excelente. Se concluye que la percepción de los exdirectores de educación básica regular en el ámbito de la UGEL La Convención sobre la gestión educativa de acuerdo a su experiencia desempeñada un director debe brindar un buen trato, ser empático, proactivo, resolutivo, respetuoso, colaborador y sobre todo disciplinado dentro de la comunidad educativa.

Palabras Clave: *gestión educativa; gestión institucional; gestión administrativa; gestión comunitaria; gestión pedagógica.*

¹ Autor principal.

Correspondencia: wvargas@uandina.edu.pe

Educational Management from the Perception of Former Directors of Regular Basic Education in the Field of the Convention, 2023

ABSTRACT

The present study is entitled "Educational management from the perception of former directors of regular basic education in the scope of UGEL. The Convention, 2023", its main objective was to analyze educational management from the perception of former directors of regular basic education in the scope of UGEL La Convencion, 2022. Therefore, the analysis of the categories included in educational management was taken as a reference, such as: Institutional management, administrative management, pedagogical management and community management. It is an investigation under the qualitative approach of descriptive scope, and of phenomenological design. The sample was intentionally selected and consisted of six former directors of regular basic education. For data collection, the individual in-depth interview technique was used, for its validation the Expert Judgment method was used with a favorable result of Excellent. It is concluded that the perception of former directors of regular basic education in the UGEL scope The Convention on educational management according to their experience, a director must provide good treatment, be empathetic, proactive, decisive, respectful, collaborative and especially disciplined within the educational community.

***Keywords:** educational management; institutional management; administrative management; community management; pedagogical management.*

*Artículo recibido 19 setiembre 2023
Aceptado para publicación: 27 octubre 2023*

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa nos permite entender las diversas acciones, actividades, procesos y funcionamiento de la comunidad educativa. Al respecto, existen diversas antecedentes como los aportes de Ledesma et al. (2020), en su investigación, sobre la gestión educativa y el desempeño docente en instituciones educativas públicas inclusivas del nivel primaria de la Red 14, UGEL 05 de Lima Metropolitana. Concluyeron que la gestión educativa se relaciona significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas inclusivas en las cuales se desarrolló el estudio; siendo relevante, puesto que, en un contexto de implementación de políticas, que tienden a potenciar y fortalecer las capacidades de la gestión educativa de muchos directivos de escuelas inclusivas, se demostró que, efectivamente tuvo repercusiones en la mejora del desempeño laboral de los docentes.

Por otro lado, Vega (2020), en su investigación sobre la gestión educativa y su relación con el desempeño docente, revela que la gestión educativa es un factor crucial para la efectividad del maestro. Asimismo, la gestión educativa es el mediador que activa la inspiración, la motivación, el apoyo, la orientación en la dirección correcta para sacar el máximo provecho de los maestros y lograr el mejoramiento escolar.

Además, Becerra (2020), en su investigación sobre la gestión educativa en las instituciones educativas de la UGEL 01, tuvo como objetivo, determinar el nivel de la gestión educativa entre la institución educativa Pública República de Bolivia y la institución educativa en Convenio Fe y Alegría n°17 del distrito de Villa el Salvador, 2019. En los resultados del análisis estadístico indicaron que no existen diferencias significativas en el nivel de la gestión educativa entre la institución educativa Pública República de Bolivia y la institución educativa en Convenio Fe y Alegría n°17 del distrito de Villa el Salvador, 2019. Con valor de $z_c > z_t$ ($-2,43 > -1,96$) y el Sig. =, 808, mayor a α 0,05.

En la misma línea y en el contexto actual, Hernández (2020), en su investigación sobre el COVID-19: el efecto en la gestión educativa, tuvo como objetivo reflexionar sobre el impacto de esta emergencia sanitaria en la gestión educativa, algunas acciones instrumentadas y escenarios a considerar por la responsabilidad social del sistema educativo y los centros de formación. Donde afirma que los impactos a mediano y largo plazo, se han dejado sentir de inmediato en todas las dimensiones de la vida social, entre éstos en lo: político,

económico, laboral, legal, familiar, medioambiental, en salud y educación. En el ámbito de la gestión educativa señala que exige nuevas prácticas que son imperativos innovar por parte de directivos, docentes, estudiantes y la familia, esto requiere nuevos esquemas de participación y protocolos de actuación con una perspectiva de anticipación y prevención.

En relación al marco teórico, la gestión educativa se puede definir como:

Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea (Martinez, 2012, p. 17).

De esa manera la gestión educativa se apega más a las realidades y la misión que tiene las instituciones educativas en sí misma para lograr los objetivos planteados, más allá de una simple administración de recursos.

Por otro lado, Vega (2020), señala que:

La gestión es entendida como el sistema de actividades estratégicas y planificadas que se llevan a cabo guiadas por instrucciones y técnicas apropiadas para obtener determinados fines o metas. Estos fines, metas u objetivos, pueden ser alcanzados por personas instituciones, empresas tanto públicas como privadas (p. 19).

Según Ramírez (2020, p. 51), “el desarrollo de una gestión educativa adecuada amerita la consecución de un conjunto de objetivos” el mismo que coincide con los objetivos de la gestión educativa planteados por el (MINEDU, 2003, p. 48), que son los siguientes:

- a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.

- c) Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- e) Desarrollar liderazgos democráticos.
- f) Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- g) Promover la activa participación de la comunidad.
- h) Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- j) Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- k) Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

Respecto a la gestión institucional, Acevedo et al. (2017), afirman que “corresponde a aquellas de carácter más organizacional, tales como ascensos docentes y control de asistencia. Se trata de acciones de gestión organizacional o administrativa que se basan en la generación y procesamiento sistemático de información (p. 61)”.

Éstos aportes están relacionados con las investigaciones realizadas en Estados Unidos, Canadá y América Latina por Fullan y Elmore (2010) citado por (Acevedo et al., 2017, p. 10). Por lo que se puede afirmar que una gestión institucional eficaz, se da cuando involucramos a todos los agentes educativos, generando espacios de aprendizaje continuo, donde se trabaje en conjunto promoviendo el núcleo pedagógico, es decir, aquella que impacta en el aula con una participación activa del docente.

Por otro lado, es importante señalar que uno de los elementos fundamentales de la gestión educativa es la administrativa, al respecto, Bao-Condor (2020) define la gestión administrativa “como el proceso de diseñar

y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos (p. 2)” es decir, está orientado al uso eficiente de los recursos que posee una institución educativa para alcanzar los propósitos establecidos. Sin embargo, la gestión administrativa es tomada como equivalente de la gestión educativa, al respecto, Martínez (2012, p. 17), señala que “el concepto de gestión educativa no es sinónimo de la administración educativa, aunque dentro de la gestión existe la administración como una de las dimensiones que articulan en esta misma”. Por lo tanto, la gestión educativa no puede apreciarse como un ente aislado y estático sino como algo que se mueve y cuyo dinamismo debe estar en función de los propósitos y metas propuestos por las instituciones para alcanzar mejores niveles educativos, tanto en el ámbito del aprendizaje como en el de la enseñanza (Barraza et al., 2014, p. 61).

La gestión educativa implica tomar una serie de decisiones y acciones que nos encamine a mejorar la enseñanza-aprendizaje, así como detectar y analizar las necesidades e intereses de los estudiantes y del contexto donde viven, promover la coordinación conjunta de los actores involucrados para una planificación estratégica, colaborativa y de esta manera lograr los propósitos de la institución educativa. De esta manera, la gestión pedagógica se convierte en uno de las dimensiones estratégicas que va conducir el logro del mejoramiento curricular dirigido principalmente por los directores y el desempeño docente.

Algunos estudios como el caso de Siliceo (2007) citado por Quispe (2020), señala que:

La gestión pedagógica del directivo es importante en el proceso de formación de los estudiantes porque su acción está enfocada en lograr aprendizajes a través del logro de capacidades, competencias útiles en su desarrollo personal, social y profesional, por ende, el directivo hará uso de los medios que requiere para lograrlo (p. 8).

Adicionalmente, MINEDU (2014), en el marco del buen desempeño directivo, señala que para la mejora de la calidad educativa se requiere que la gestión pedagógica de la institución educativa tome en cuenta las dimensiones: planeación, organización, dirección, control que permite dinamizar el proceso de gestión educativa y pedagógica.

En la misma línea Ruiz y León (2012) citado por Cerdas et al. (2018), consideran que “la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques

curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje (p. 29)”, de acuerdo con lo señalados por los autores, consideramos que la gestión pedagógica efectivamente hace referencia no sólo a las condiciones físicas y materiales que posee una institución educativa sino, tiene como propósito articular de manera efectiva la teoría y la práctica educativa.

A partir de los aspectos considerados anteriormente, es conveniente señalar otro de los elementos fundamentales de la gestión educativa, que resalte el rol que tienen los actores sociales en el ámbito educativo para alcanzar ciertos objetivos relacionados a la calidad educativa. Al respecto, Apaza, (2018) señala que “la gestión comunitaria establece el modo en que la institución se relaciona con la comunidad de la que también es parte; relación que busca conocer y comprender las necesidades y demandas de la misma (p. 31)”.

Es inevitable, señalar que la institución educativa forma parte de la comunidad y en efecto debe relacionarse de manera armoniosa con ella, más aún en estos tiempos de pandemia (Ledesma et al. 2020), en ese sentido la institución educativa se convierte en un espacio comunitario, de trabajo colectivo propicio para que sus integrantes compartan intereses, objetivos, necesidades y problemáticas comunes.

De acuerdo con Pino y Castaño (2018) citado por Ledesma et al., (2020, p. 7), "la gestión comunitaria educativa, orienta y fundamenta el diseño de la construcción de una convivencia relevante; es decir, es responsable de la interrelación entre la escuela y la comunidad y su participación en la misma". Por lo tanto, representa la forma en la cual la institución educativa se relaciona, se integra y participa en y con la comunidad al que pertenece.

El sistema educativo peruano, ha tomado diversos modelos pedagógicos en estos últimos años, mostrando así diversos escenarios para el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como la administración educativa y sobre todo la gestión, que es uno de los elementos trascendentales en la organización y funcionamiento educativo. “La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teóricos prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales” (Torres, 2015, p. 2).

Frente a los diversos aportes en relación a la gestión educativa, existen percepciones muy aisladas sobre la misma. En la actualidad se sigue evidenciando deficiencias en la gestión educativa de nuestro país, si tendríamos que listar estas problemáticas es probable que no haya un fin, dentro de las que podemos mencionar son: el liderazgo autoritario, comunicación vertical y de jerarquía en las Unidades de Gestión Educativa Local y otras instancias educativas, la carencia de logística en la administración de los recursos, personal poco capacitado para dirigir una institución educativa, cargos directivos por funciones sin remuneración, la comunidad aislada de la función educativa, padres de familia con interés personales en la educación de sus hijos, entre otros, pero el mayor problema es que todas las instituciones tengan que responder a un solo modelo de gestión normado por el Ministerio de Educación.

Si bien es cierto que se ha logrado algunas mejoras en la educación, sin embargo no es suficiente, es lamentable que estas mejoras sean en minoría, esto se debe a que se ha centralizado y sectorizado solo algunas instituciones son acompañadas, monitoreadas o tomadas como Instituciones Piloto en los diversos programas de implementación para la mejora de la gestión educativa, un ejemplo claro son los concursos de desempeño directivo; donde solo unos cuantos directores vienen implementando adecuadamente las habilidades directivas en las instituciones educativas donde laboran, lo que efectivamente tiene como resultado la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, brindando las condiciones para el logro de los mismos. Esta realidad nos permite identificar que existe muchas diferencias en el tipo de gestión educativa que se desarrolla en diferentes contextos, con directores designados, directores encargados por funciones con y sin prepuesto en la mayoría de los casos, y directores si experiencia o novatos en el cargo.

Sera que estamos en camino a mejorar la gestión educativa en nuestro ámbito, si seguimos observando con una lupa muy pequeña la problemática, recogiendo resultados de mejora, pero que no representan a la totalidad, comprendiendo que la gestión educativa es tan amplia que comprende no solo resultados estadísticos, sino se trata de integrar aspectos importantes como la habilidad directiva y administrativa de los recursos, el trabajo pedagógico del docente incluyendo trascendentalmente a los padres de familia, las relaciones comunitarias.

La experiencia es importante en el proceso de mejora y sobre todo en la toma de decisiones, creemos que es importante partir desde la percepción de los exdirectores y la experiencia vivida en el ámbito educativo, de esta manera podremos identificar las problemáticas como los resultados de las políticas de gestión que van implementando en nuestro ámbito.

Por ello, para fines de la presente investigación, nos hemos planteado las siguientes interrogantes: ¿Cómo es percibido la gestión educativa por los ex directores de educación básica regular en el ámbito de la UGEL La Convención, 2021?, ¿De qué manera la percepción sobre la gestión educativa por el ex directivos denota elementos que permitan alcanzar la consecución de objetivos educacionales de la institución educativa?, si bien es cierto, la gestión educativa busca dar respuesta a estas preguntas como a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. Frente a ello, nos planteamos como objetivo central del artículo analizar la gestión educativa desde la percepción de los exdirectores de educación básica regular en el ámbito de la UGEL La Convención, 2021. Por lo tanto, tomaremos como referencia el análisis de las categorías comprendidas en la gestión educativa como: Gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

METODOLOGÍA

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), “la investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto (p. 390)”.

La presente investigación es carácter cualitativo, ya que el propósito de estudio es analizar la gestión educativa desde la percepción de los exdirectores como actores fundamentales de una institución educativa. El alcance la investigación es descriptiva, de diseño fenomenológico dado que se pretende analizar, describir y entender las percepciones de cada participante.

Considerando que la investigación busca describir las percepciones de los exdirectores sobre la gestión educativa, la población estuvo conformada por los exdirectores del ámbito de la Unidad Ejecutora Local (UGEL) de la provincia de La Convención. La muestra con la cual se realizó la investigación fue seleccionada intencionadamente y estuvo constituida por: dos exdirectores de nivel inicial, dos de nivel

primario y 2 de nivel secundario. Estos sujetos fueron elegidos en forma intencional, basándose en el criterio de muestra teórica por ser considerados informantes claves y con experiencia de no menos de tres años en el cargo directivo, todos con título de docente y han llevado cursos de mejora continua y de perfeccionamiento profesional. Por ello, no se pretendió extrapolar ni obtener generalizaciones a partir de los datos, sino que más bien, el interés se localizó en profundizar en la percepción de estos actores acerca de la gestión educativa.

La técnica aplicada en este estudio fue la entrevista individual en profundidad de manera personal, directa y no estructurada, (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 453) señalan que las en las entrevistas cualitativas pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, sentimientos, valores, creencias, percepciones y otros”. En ese sentido, esta técnica nos permitió indagar de manera profunda y lograr que el entrevistado hable libremente y exprese en forma detallada sus percepciones en relación a la gestión educativa.

En relación a la validación del instrumento, se recurrió al método Juicio de Expertos. Para ello, se solicitó a tres especialistas la revisión íntegra de las preguntas para la entrevista en profundidad, otorgando un valor de muy bueno y excelente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La percepción de todos los participantes, expertos en gestión educativa, docentes, exdirectores de educación básica regular del ámbito de la UGEL La Convención 2023, a través de las entrevistas semiestructuradas manifiestan lo siguiente:

En relación a la categoría gestión institucional; el ex director de la I.E 269 de Huayanay con, manifiesta que: *“El liderazgo directivo en la localidad incorpora la participación de los actores educativos orientados a la mejora de los aprendizajes”*.

Así mismo, el exdirector del nivel primario de la I.E 50292, con 29 años de experiencia al servicio de la comunidad educativa, considera que el liderazgo directivo *“se ejerce con compromiso de trabajo y responsabilidad”*.

Por los aportes de los exdirectores mencionados, podemos deducir que para una gestión institucional efectiva se requiere de un liderazgo pedagógico que engloba aspectos como compromiso con su labor, motivador e inspirador para otros y con una visión común que permita el logro de objetivos de una institución educativa.

Por otra parte, el director de la I.E Chahuares del nivel primario, señala que: *“Las cualidades que debe tener un director debe ser empático, proactivo, gestor, respetuoso, colaborador y sobre todo disciplinado”*.

De igual manera, la exdirectora de la I.E. Señor de los Milagros, del distrito de Maranura, considera que es importante *“el manejo de las habilidades comunicativas y sociales para mantener una relación con los integrantes de la comunidad educativa”*.

De acuerdo con lo mencionado por los exdirectores, es importante señalar que en una gestión institucional los docentes deben estar adecuadamente capacitados, con líderes pedagógicos que orienten, involucren a los demás agentes educativos, de lo contrario, no podrán desempeñarse de manera efectiva ni permitir lograr los propósitos institucionales.

Respecto a la categoría gestión pedagógica, que adquiere una vital importancia para solucionar los diversos problemas que enfrenta el docente en el proceso de enseñanza – aprendizaje, para la formación de los estudiantes, tomando en cuenta las tendencias actuales y las nuevas necesidades de las generaciones del milenio.

La exdirectora de la I.E. Señor de los Milagros, del distrito de Maranura, nivel secundario, desde su experiencia refiere que: *“Una dificultad es la falta de compromiso por superar su preparación profesional de manera permanentes y estar al pendiente de los cambios que se puedan generar en la parte pedagógica”*, también agrega que, debemos *“mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes como mediadores del proceso de enseñanza y aprendizaje, de esa manera la práctica sea reflexiva para tomar decisiones en beneficio de los estudiantes”*.

En ese contexto, fortalecer las capacidades de los directivos y docentes para mejorar la práctica pedagógica, implica realizar una eficiente aplicación de monitoreo, acompañamiento que permita reflexionar sobre

nuestro ejercicio docente para tomar decisiones oportunas que genera aprendizajes significativos.

En relación a lo anterior, el exdirector del nivel primario de la I.E 51076 Santa Anita manifiesta que: *“A veces solo queda en una visita de observación al docente, sin llegar promover la reflexión de su práctica y el acompañamiento en las dificultades identificadas”*, así mismo, señala que el propósito de la gestión pedagógica es *“mejorar la práctica identificando debilidades y asumiendo compromisos de mejora”*.

Por ello, consideramos que la gestión pedagógica, debe fortalecer el proceso pedagógico adecuado, un clima institucional cálido, es decir, mantener relaciones interpersonales adecuadas con toda la comunidad educativa y generar aprendizajes significativos, todo ello será posible, si el monitoreo y acompañamiento pedagógico sea efectiva ya de esta manera se garantizará el buen desempeño profesional de los docentes por lo tanto mejores logros de aprendizajes en los estudiantes.

Sobre la categoría gestión administrativa, que es uno de los elementos fundamentales dentro de la institución educativa, por ser de carácter sistémico que contemplan aspectos como planificación, organización, dirección y control, ha sido siempre un soporte para todo tipo de organización.

La exdirectora de la I.E. Señor de los Milagros, del distrito de Maranura, de nivel secundario, afirma que el administrador educativo: *“Debe ser competente en su área y que ponga en práctica las buenas relaciones personales”*.

Además, señala respecto a los administradores de las instituciones educativas de Jornada escolar Completa (JEC) tienen en su mayoría *“el desconocimiento de las normas emitidas por el MINEDU”*.

Por otro lado, el ex director de la I.E 269 de Huayanay, considera que las cualidades que debe reunir un profesional para la administración educativa son: *“Tener perspectiva, tener pensamientos positivos, ser perseverante”*, así mismo, añade que el cumplimiento de procesos administrativos en la institución educativa debe darse *“a través de jornadas de dialogo en el cual el equipo trabaja unido”*.

Si bien es cierto, la gestión administrativa hace referencia al conjunto de actividades que se realiza con fines de dirigir una organización, esto implica tener la capacidad de coordinar, asumir con liderazgo para gestionar todos los recursos que posee la institución educativa para lograr los objetivos comunes.

En relación a la categoría gestión comunitaria, que está orientada a la integración de la ciudadanía o la comunidad en general para que participen en las actividades promovidas por la institución educativa con el propósito de alcanzar los resultados deseados por la comunidad o población, los entrevistados señalan lo siguiente:

La exdirectora de la I.E. Señor de los Milagros, del distrito de Maranura, nivel secundario, sostiene que: *“Rol fundamental de una institución es formar íntegramente a los ciudadanos. Por lo tanto, el director debe buscar estrategias acordes a las necesidades y características de formación de la comunidad”*.

La comunidad, así como la escuela y la familia son agentes educativos de gran soporte e influencia en la educación de todos los estudiantes, así como en el desarrollo de la localidad, por ello es imprescindible, establecer relaciones de colaboración efectiva entre los mismos. En ese sentido, el director debe generar una sinergia entre las instituciones públicas, privadas y la comunidad en general.

Al respecto, la exdirectora de la I.E 340 de Illapani, sostiene que una gestión comunitaria, se realiza: *“Dando ejemplo de buen líder y compañerismo, aplicando estrategias de colaboración con la comunidad educativa (confianza y respeto)”*.

Es importante mencionar que un director no sólo debe centrar sus esfuerzos en la administración y cumplir con las obligaciones establecidas por el Ministerio de Educación (MINEDU), sino, debe estar en la capacidad de descubrir y aprovechar los beneficios de la gestión escolar al integrar e involucrar a toda la comunidad, poniendo en práctica el liderazgo pedagógico transformacional.

Así mismo, el exdirector de la I.E 51076 Santa Anita, señala que una buena gestión comunitaria se da cuando *“hacemos partícipes a la comunidad en las actividades de la institución educativa y explicándoles la utilidad de éstas para el aprendizaje de sus hijos e hijas”*.

En ese sentido, el papel de los directores es importante para una gestión educativa eficiente, ya que ellos generan espacios y condiciones adecuadas para el involucramiento de toda la comunidad para alcanzar los objetivos de interés común.

Según los resultados obtenidos de los relatos de los especialistas en gestión educativa. Es decir, desde la percepción de los exdirectores de educación básica regular en el ámbito de la UGEL La Convención, 2023

mencionan que: “Las cualidades que debe tener un director debe brindar un buen trato, ser empático, proactivo, resolutivo, gestor, respetuoso, colaborador y sobre todo disciplinado”, “El manejo de las habilidades comunicativas y sociales para mantener una relación con los integrantes de la comunidad educativa”. Por otro lado, manifiestan que hay dificultades en la gestión, por ejemplo: “la falta de compromiso por superar su preparación profesional de manera permanente y estar al pendiente de los cambios que se puedan generar en la parte pedagógica”, “A veces solo queda en una visita de observación al docente, sin llegar a promover la reflexión de su práctica y el acompañamiento en las dificultades identificadas”, “Mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes como mediadores del proceso de enseñanza y aprendizaje, de esa manera la práctica será reflexiva para tomar decisiones en beneficio de los estudiantes”. Cabe mencionar, dentro de la categoría administrativa uno de los relatos relevantes es: "Sea competente en su área y que ponga en práctica las buenas relaciones personales" además señala “el desconocimiento de las normas emitidas por el MINEDU”.

Otro realce sobre la categoría de gestión comunitaria nos dice: “Dando ejemplo de buen líder y compañerismo, aplicando estrategias de colaboración con la comunidad educativa (confianza y respeto)” del que se puede deducir que este rol es para formar integrantes acordes a las necesidades de la comunidad. Según lo indicado por (Ledesma et al., 2020), quienes en su investigación, tuvieron como objetivo central establecer la relación que existe entre la gestión educativa y el desempeño docente en instituciones educativas públicas inclusivas del nivel primaria de la Red 14, UGEL 05 de Lima Metropolitana, la gestión educativa se relaciona significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas inclusivas en las cuales se desarrolló el estudio; siendo relevante, puesto que, en un contexto de implementación de políticas que tienden a potenciar y fortalecer las capacidades de la gestión educativa de muchos directivos de escuelas inclusivas, se demostró que, efectivamente tuvo repercusiones en la mejora del desempeño laboral de los docentes.

Por consiguiente, la gestión educativa es un proceso que se establece de manera deliberada para construir nuevas formas de relación, colaboración y organización entre los diversos actores que intervienen para implementar, operar y evaluar las propuestas educativas que surgen de la sociedad; entendiendo que el

origen de estas propuestas se basa en políticas y premisas que orientan los dispositivos sociales, con fines de adaptación y transformación del entorno, para resolver problemáticas asociadas con el bienestar de la población (Martínez & Rosado, 2013, p. 5).

En suma, nuestros hallazgos relatados por los exdirectores de educación básica regular en el ámbito de la UGEL La Convención, manifiestan que las cualidades que debe tener un director son: ser empático, proactivo, gestor, respetuoso, colaborador y sobre todo disciplinado, con un manejo de las habilidades comunicativas y sociales para mantener una relación con los integrantes de la comunidad educativa. De modo adicional, manifiestan que hay dificultades en la gestión por la falta de compromiso en su profesionalización permanente y a los cambios que exigen los nuevos contextos educativos.

CONCLUSIONES

Esta revisión ha permitido precisar varios puntos para las conclusiones de la investigación, que deriva de las teorías sustantivas y la discusión de los resultados a la luz del marco de referencia.

Al explorar la percepción que poseen los exdirectores sobre la gestión educativa de acuerdo a su experiencia desempeñada un director debe ser empático, proactivo, respetuoso, colaborador y sobre todo disciplinado dentro de la comunidad.

Desde la percepción de los exdirectores de la educación básica regular en el ámbito de la UGEL La Convención 2023 sobre la gestión educativa, se concluye, que el liderazgo es una habilidad imprescindible en la gestión institucional, la cual se ejerce con el objetivo de unificar las responsabilidades y obligaciones de todos los actores educativos como docentes y padres de familia para el logro de aprendizajes significativos, siendo todos los actores concedores de la visión y propósitos de la Institución Educativa, de tal manera que se asuma el compromiso compartido con responsabilidad.

Respecto a la gestión pedagógica, desde la percepción de los exdirectores, tomada de la experiencia, el aprendizaje debe estar centrado en las necesidades de los estudiantes. En consecuencia, se tiene que partir desde un diagnóstico contextualizado, un proceso de planificación que parta desde la reflexión de la práctica pedagógica del docente, el acompañamiento que permita la identificación de las fortalezas y debilidades del docente dentro de un clima institucional positivo y la evaluación como eje central que

permita retroalimentar y tomar decisiones oportunas en todo el proceso de enseñanza aprendizaje, todos estos aspectos liderados por el director.

Después de verificar los resultados a partir de la percepción de los exdirectores en relación a la gestión administrativa. Se concluye, que el director debe tener el conocimiento de las normas y procesos administrativas emitidas por MINEDU y experiencia en el cargo para el manejo adecuado de los recursos de la institución educativa. Además, debe tener pensamientos positivos y control de emociones para la buena práctica de las relaciones sociales entre sus miembros y una comunicación horizontal para el trabajo en equipo.

La gestión comunitaria desde la percepción de los exdirectores, nos dice que el director no implica ser solo autoridad, sino debe ser un gestor educativo, que busque el desarrollo de su comunidad, partiendo de las problemáticas identificadas e involucrando a todos los actores en la organización de propuestas de mejora, a través de charlas, talleres, escuelas de padres, y la construcción de estrategias formando alianzas estratégicas con otras instituciones, para brindar una educación de calidad con responsabilidad social.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acevedo, C., Valenti, G., & Aguiñaga, E. (2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. *Calidad En La Educación*, 46, 53–95.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n46/0718-4565-caledu-46-00053.pdf>
- Apaza Sara, F. (2018). Gestión comunitaria y clima organizacional en la institución educativa de educación básica especial “Don José De San Martín” –Cusco. In *Universidad Cesar Vallejo*.
- Bao-Condor, C. L. (2020). Gestión administrativa y calidad de servicio percibida por usuarios de una escuela de posgrado, Huánuco-Perú. *Gaceta Científica*, 6(2), 104–114.
<https://doi.org/10.46794/gacien.6.2.787>
- Barraza Barraza, L., Barraza Soto, I., & Segovia Carrillo, M. de la L. (2014). Gestión y liderazgo escolar. In R. D. de I. E. A.C. (Ed.), *Red Durandgo de Investigadores Educativos A.C.* (Vol. 53, Issue 9).
- Becerra Salazar, J. R. (2020). *Gestión educativa en las instituciones educativas de la UGEL 01 , Villa el*

- Salvador, 2019. Universidad César Vallejo.
- Cerdas Montano, V., Chen Quezada, E., & Rosabal Vitoria, S. (2018). *Libro Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión Pedagógica* (1ra ed.).
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (McGRAW-HILL (ed.)).
- Hernández Mondragón, A. R. (2020). COVID-19: el efecto en la gestión educativa. *Relais*, 3(1), 37–41. <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2640>
- Ledesma Cuadros, M. J., Torres Cáceres, F. del S., & Sanchez Díaz, S. (2020). Gestión comunitaria educativa en un contexto de enseñanza no presencial por la emergencia sanitaria. *Llamkasun*, 01, 1–18. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i3.19>
- Ledesma, M. J., Tejada, R. J., Ludeña, G. F., Rodríguez, J. V., Cárdenas, M. A., Alberto, M., & Manrique, L. (2020). Gestión educativa y desempeño docente en instituciones educativas inclusivas de primaria. *Gestión I+D*, 05, 58–83.
- Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración Educativa* (T. Milenio (ed.)). https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46940640/Administracion_educativa.pdf?response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DLUCIA_MARTINEZ_AGUIRRE.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190920%2Fus-east
- Martínez, X., & Rosado, D. (2013). Gestión educativa y prospectiva humanística. *Colección Paidea Siglo XXI*, 51–70. <https://www.ipn.mx/assets/files/innovacion/docs/libros/gestion-educativa/capitulo2.pdf>
- MINEDU. (2003). *Ley General de Educación LEY N° 28044*.
- MINEDU. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo* (M. de Educación (ed.)). http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Quispe Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14, 7–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Ramírez Zúñiga, M. A. (2020). Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión

investigativa. *Ciencia y Educación*, 1(2), 59–75. <https://doi.org/10.48169/ecuatesis/0102202012>

Torres Pacheco, E. (2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno - 2014. *Comuni@cción*, 6(2219–7168), 56–64. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000100006&lang=pt

Vega Gutierrez, L. V. (2020). Gestión Educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18–28. <https://doi.org/10.48169/ecuatesis/0102202012> ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1845-6885>