



Artículo original

Una aproximación a la gestión de las instituciones educativas peruanas

An Approach to the Management of Peruvian Educational Institutions

Uma abordagem à gestão das instituições educacionais peruanas

Zulmi Consuelo Tenorio Polo¹



<https://orcid.org/0000-0001-5939-0726>

Vilma María Pérez Viñas²



<https://orcid.org/0000-0003-3041-096X>

¹Universidad César Vallejo. Perú.



eduztp@hotmail.com

² Universidad de Pinar del Río "Hermandad de Saíz Montes de Oca". Cuba.



vilma.perez@upr.edu.cu

Recibido: 10 de mayo 2023

Aceptado: 05 de julio 2023

RESUMEN

El fortalecimiento y desarrollo de la calidad de los procesos pedagógicos en las instituciones educativas latinoamericanas pasa por consolidar, también, la capacidad de gestión de directivos y docentes. Esto significa aumentar la responsabilidad en el proceso pedagógico institucional, su administración y sus resultados. Es decir, estimular y desarrollar las instituciones en función de asumir el enfrentamiento y solución de los problemas concernientes a los procesos que gestionan. Sin embargo, persisten insuficiencias en la gestión de las instituciones educativas que atentan contra la calidad del proceso y el producto educativo. Este artículo tuvo como objetivo realizar una aproximación a la gestión educativa en las instituciones docentes del Perú y sus características esenciales en la actualidad. Se empleó un enfoque mixto que incluyó el análisis de contenido de los términos gestión educativa administrativa o escolar y calidad de la educación en publicaciones de bases de datos de alta visibilidad. Se utilizó el grupo focal para conocer las opiniones de docentes del Distrito de Lima sobre el proceso de gestión educativa. Se replicó un cuestionario sobre gestión educativa. La población y la muestra se conformaron con docentes del Distrito de Lima. Los resultados principales refirieron a las carencias en los conocimientos teórico-prácticos sobre gestión educativa de los docentes, a pesar de los esfuerzos del estado y la existencia de documentos y programas que favorecen la gestión educativa institucional. Las dimensiones de mejores resultados fueron gestión administrativa y pedagógica, seguidas de gestión institucional y comunitaria como las más afectadas.

Palabras clave: calidad; educación; dimensiones; gestión institucional.

ABSTRACT

The strengthening and development of the quality of pedagogical processes in Latin American educational institutions also involves consolidating the management capacity of managers and teachers. This means increasing responsibility in the institutional pedagogical process, its administration and its results. That is, to stimulate and develop institutions in order to assume the confrontation and solution of the problems concerning the processes they manage. However, inadequacies persist in the management of educational institutions that undermine the quality of the educational process and product. This article aimed to make an approach to educational management in educational institutions in Peru and its essential characteristics today. A mixed approach was employed that included content analysis of the terms administrative or school educational management and quality of education in high-visibility database publications. The focus group was used to know the opinions of teachers from the District of Lima on the educational management process. A questionnaire on educational management was answered. The population consisted of 35 teachers from the District of Lima and the sample with 23 teachers. The main results referred to the deficiencies in the theoretical and practical knowledge on educational management of teachers, despite the efforts of the state and the existence of documents and programs that favor institutional educational management. The dimensions of best results were administrative and pedagogical management, followed by institutional and community management as the most affected.

Keywords: quality; education; dimensions; educational management.

RESUMO

O fortalecimento e desenvolvimento da qualidade dos processos pedagógicos nas instituições educacionais latino-americanas passa pela consolidação, também, da capacidade de gestão de diretores e professores. Isto significa aumentar a responsabilidade no processo pedagógico institucional, na sua gestão e nos seus resultados. Ou seja, estimular e desenvolver as instituições a partir do pressuposto do enfrentamento e da solução dos problemas relativos aos processos que gerem. Contudo, persistem insuficiências na gestão das instituições de ensino que prejudicam a qualidade do processo e do produto educacional. O objetivo deste artigo foi fazer uma abordagem à gestão educacional em instituições de ensino no Peru e suas características essenciais hoje. Foi utilizada uma abordagem mista que incluiu análise de conteúdo dos termos gestão educacional administrativa ou escolar e qualidade da educação em publicações de bases de dados de grande visibilidade. O grupo focal foi utilizado para conhecer a opinião dos professores do Distrito de Lima sobre o processo de gestão educacional. Foi replicado um questionário sobre gestão educacional. A população e a amostra foram constituídas por professores do Distrito de Lima. Os principais resultados referiram-se às deficiências no conhecimento teórico-prático sobre a gestão educacional dos professores, apesar dos esforços do Estado e da existência de documentos e programas que favorecem a gestão educacional institucional. As dimensões com melhores resultados foram a gestão administrativa e pedagógica, seguida da gestão institucional e comunitária como as mais afetadas.

Palavras-chave: qualidade; Educação; dimensões; Gestão institucional.

INTRODUCCIÓN

La intención de ofrecer una educación de calidad caracterizada por la masividad implica, de manera ineludible, asumir el reto de perfeccionar sustancialmente la gestión de sistemas educativos. Unido al concepto calidad, la gestión educativa viene ocupando desde los últimos 30 años una posición relevante en el propósito de la mejora permanente de la educación (Flores, 2021).

Si bien, la universalización del sistema educativo en general desde finales del siglo XIX y, de manera fundamental, en los inicios del siglo XX fue la base de la educación en América Latina, hoy, más que eso, se busca una educación de calidad caracterizada por la equidad, diversidad e inclusión; idea rectora del consenso sociopolítico cuando se piensa en el desarrollo de los sistemas educativos regionales (Benarte, et al. 2020).

El concepto calidad en la educación, tradicionalmente, ha incluido tres dimensiones importantes (Benarte, et al. 2020). La primera de ellas pondera los resultados del aprendizaje que se alcanzan como efectos de las actividades pedagógicas; la segunda tiene en cuenta la relevancia individual y social de los contenidos aprendidos y lo que significan en el desarrollo personal (axiológico, físico e intelectual) y su desempeño social. La tercera dimensión está referida a la calidad del proceso y sus recursos materiales y humanos.

De modo que fortalecer o desarrollar la calidad de los procesos pedagógicos en las instituciones educativas latinoamericanas en la actualidad, pasa por consolidar, también, la capacidad de gestión de directivos y docentes. Lo que sin dudas significa aumentar la responsabilidad en el proceso pedagógico institucional, su administración y sus resultados; es decir, estimular y desarrollar las instituciones en función de asumir el enfrentamiento y solución de los problemas concernientes a los procesos que gestionan.

Particularmente en el Perú, el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma (Organización de Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura [UNESCO]-Perú, 2011). Ello significa una alta responsabilidad en los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, lo que a su vez significa alcanzar óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes en pos de lograr una educación de calidad.

Pero a pesar del fuerte contexto neoliberal peruano, en opinión de León (2020), "No es posible atribuir al neoliberalismo el colapso de la escuela pública. Cuando el neoliberalismo y sus reformas educativas arribaron a estas costas la educación peruana se encontraba en una profunda crisis de larga data" (p.1).

Para este estudioso sería más conveniente buscar el origen del problema en el progresivo proceso de elitización de la educación peruana a lo largo del siglo XX, a costa del abandono de la educación pública; lo que dividió a las peruanas y los peruanos entre los que podían proporcionarse una buena educación y los que, que sólo podían acceder a la escuela pública, es decir, a una educación pobre para pobres (León, 2020).

No obstante, al referirse a la gestión educativa León (2020) la asocia a la gerencia o ingreso de los modelos empresariales de gestión al dominio público, situación que ha sido posible a partir de las reformas educativas neoliberales. Como efecto sostiene que las políticas educativas neoliberales acusan a los grandes sistemas escolares (masividad) de ineficientes, inequitativos y con resultados de baja calidad.

Ante estas realidades, pensar en cambios sustanciales en la calidad del sistema educativo resulta complejo. Con todo y ello se persigue la modernización y gestión

eficiente como sentido de una mejora del servicio educativo y su calidad.

Para los representantes de la UNESCO (2011) en el país, una gestión eficaz involucra:

[...] una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. (p. 9)

La categoría gestión no es nueva; como concepto existe desde la antigüedad. Así lo muestra León (2020) en sus resultados investigativos. Sin embargo, la visión de la gestión educativa como organización sistémica basada en la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela, ha emergido en los últimos años a nivel internacional.

El enfoque actual incluye la labor de directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc., así como sus relaciones, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, centrado en el contexto educativo (normas, reglas y principios) como verdadero sentido de la acción. Es aquí donde se generan los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes (León, 2020; García, 2021)

Luego, todos estos elementos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, según su naturaleza. En tal sentido, se asumen acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria que constituyen las

dimensiones de la gestión educativa (UNESCO, Perú, 2011).

En la práctica no se logra con suficiencia la mejora de la calidad de los servicios de educación de directivos y docentes, a través de una correcta y oportuna retroalimentación, que permita el flujo de información permanente a los equipos de gestión e influya positivamente en la toma de medidas correctivas necesarias para dirigir la gestión educativa con calidad (Marcillo y Tomalá, 2021).

En esta perspectiva educativa el gobierno peruano ha apostado por los principios y configuraciones políticas de la nueva gestión pública como una de las reformas más importantes impulsadas desde el año 2000; aunque no se puede obviar que el neoliberalismo en la educación ha mostrado un discurso contradictorio en relación a la cuestión de las urgencias y la velocidad del cambio (León 2020). A tal efecto, se han diseñado normas y leyes que regulan la implementación progresiva de políticas de gestión descentralizadoras y rendición de cuentas bajo la lógica de resultados fundados en el logro de aprendizajes de los estudiantes (Cotrado, 2020).

Por otro lado, para las instituciones educativas resulta difícil tomar medidas que impliquen contextualizar la realidad educativa, desde la participación activa de todos los actores, incluyendo la comunidad en la que coexisten, y luego entonces, asumir los resultados de tal gestión. Lograrlo, obliga a tener presente de forma permanente la correlación positiva y significativa existente entre la motivación, la gestión administrativa y el compromiso del profesorado para afrontar el cambio (Peralta et al., 2023).

Es por eso que estos autores mencionan que para lograr el éxito de una gestión administrativa en instituciones educativas se deben integrar procesos de gestión y educación de calidad, que aporten al mejoramiento de las personas y la sociedad, por lo que requiere que los pilares de la educación estén

estrechamente vinculados a la vida de las personas administradoras, docentes, madres, padres y alumnado (Peralta et al. 2023).

Además, se deben reconocer las habilidades que tiene el personal de la institución (Sánchez y Delgado, 2020), por lo que se comparten las consideraciones de Machaca y Campos (2021) al plantear que: "En ese sentido, tomamos al docente como ese recurso humano que hay que desarrollar. Por ello, se hace necesario realizar las gestiones apropiadas para potencializar al docente" (p. 107).

Adicionalmente, la falta de capacidad de gestión también afecta a los currículos, lo que dificulta el aprovechamiento de apreciables recursos que se ponen a disposición de las instituciones educativas (García, 2021) no obstante a los esfuerzos por la creación de equipos de gestión, que incluyen directivos, profesores, padres y alumnos.

Sin embargo, persisten insuficiencias en la gestión de las instituciones educativas que atentan contra la calidad del proceso y el producto educativo. De ahí que el presente artículo surge como resultado de la investigación relacionada con la gestión educativa en las instituciones escolares del Perú, por el papel trascendental que asumen como responsables del desarrollo educativo nacional, en contextos en constantes cambios y que precisa un proceso de toma de decisiones en el que participen todos los involucrados en la organización educativa (Flores, 2021), que incluye a la comunidad.

Por tanto, el estudio tiene el objetivo principal de realizar una aproximación a la gestión educativa en las instituciones docentes del Perú y sus características esenciales en la actualidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación siguió un enfoque mixto. Como métodos fundamentales se emplearon el análisis de contenido, que incluyó a artículos nacionales e internacionales y documentos oficiales, más del 75% publicados durante los últimos cinco años (78,5%), que tiene como centro la gestión educativa. Los materiales fueron recuperados de las bases de datos Scielo, Latindex y Redalyc, Dialnet, Ebsco Host, Scopus y Google Académico, utilizando como motor de búsqueda principal el término gestión educativa, administrativa o escolar dado que en América Latina tienen un uso similar; en segundo orden fue utilizado el concepto calidad de la educación. En el estudio prevalecieron los materiales pertenecientes al contexto latinoamericano con énfasis en el Perú, dada las características de los enfoques educativos en los que prevalece el carácter público y el privado.

Se utilizó el grupo focal para conocer las opiniones que tienen un grupo de docentes del Distrito de Lima sobre el proceso de gestión educativa. Las temáticas que se analizaron fueron (a) el desarrollo de la gestión educativa en las instituciones en que trabajan; (b) el conocimiento que poseen sobre la gestión educativa; (c) la pertinencia de la preparación de los docentes en la teoría de la gestión, y (d) cuestiones que favorecen y entorpecen la gestión educativa institucional.

A estos docentes también se les aplicó un cuestionario sobre gestión educativa, replicado de Rosario (2017) que contiene 30 ítems referidos a las cuatro dimensiones ampliamente reconocidas, gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

La población estuvo conformada por 35 docentes del Distrito de Lima que participaron en el II Congreso Internacional de Pedagogía del 13 al 24 de febrero de 2023. La muestra se conformó con 23 docentes que accedieron a participar en la

investigación sobre gestión educativa, participaron en el grupo focal y respondieron el cuestionario sobre esa temática. De los 23 docentes, tres pertenecen a la educación inicial, 13 laboran en instituciones de educación secundaria y siete lo hacen en instituciones educativas de nivel primario.

RESULTADOS

Análisis documental

Perú, influido por los cambios educativos en Latinoamérica también siguió una política de descentralización del sistema educativo. Esta política fue aplicada de acuerdo a las características de cada territorio y de sus instituciones por lo que los principios, medidas y lógicas de la gestión educativa han estado caracterizados por la diversidad de formas en la aplicación de enfoque.

La configuración de las políticas educativas en función de la gestión educativa en el sistema educativo público peruano, además de la gestión educativa descentralizada, incluye también la rendición de cuentas basadas en evaluaciones estandarizadas de los logros de aprendizaje e incentivos al desempeño escolar a través de bonos económicos. Como consecuencia, en buena medida, la calidad educativa se reduce a la medición del incremento de puntajes en los exámenes, lo que no refleja el desarrollo real de los estudiantes. Además, la insuficiente proyección implica que las mejoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje se produzcan a largo plazo sin fecha de conclusión, lo que aumenta los costos sociales y humanos individuales, que representan los incrementos de las mediciones de la calidad del proceso pedagógico.

En relación con lo anterior, se produce un desfase entre las carencias en el aprendizaje de los estudiantes y los puntajes que obtienen en las evaluaciones

estandarizadas. Como resultado salen a la luz las insuficiencias en las políticas y los programas y la incapacidad de las mismas para resolver el problema en el tiempo establecido.

Lograr la eficiencia y eficacia en la consolidación de la política de gestión educativa exige también la consolidación de un sistema educativo más horizontal, que ofrezca a las instituciones educativas una mayor autonomía de gestión. En este sentido, es necesaria una mayor homogeneidad en la creación de capacidades, facultades y la garantía de recursos que involucren variables como: plantillas de maestros y directivos, liderazgo directivo, trabajo colegiado y participativo, menor carga administrativa, infraestructura digna, acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, conectividad, un presupuesto propio, asistencia técnicopedagógica de calidad, y mayor participación de los padres y madres de familia y la comunidad en general.

En la política de gestión aún subsisten rasgos del estilo autocrático y el modelo obvia algunos aspectos centrales de la política educativa y pedagógica.

La regularidad anterior, a su vez, requiere de una mejor y mayor formación permanente de directivos en los contenidos de la gestión educativa, con énfasis en el carácter democrático y la participación de toda la comunidad educativa escolar.

Por otro lado, la mayoría de las fuentes consultadas insisten sobre la necesidad de implementar un nuevo desarrollo curricular, fundado en los desafíos actuales y en la introducción de nuevas estrategias metodológicas que involucren la innovación educativa, la capacitación de los docentes para una mejor aplicación del currículo institucional, la participación de los estudiantes a través de diferentes vías que fomenten la interactividad, el dinamismo y la innovación en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La gestión eficiente no cumple con alcanzar las metas previstas, a pesar de ser modestas e insuficientes y, pese a su interpretación bajo la perspectiva de solución gradual de largo plazo, propia del neoliberalismo. No se comprenden los problemas educativos ni se movilizan los recursos de conocimientos humanos, materiales y económicos de manera óptima. La eficiencia es sustituida por el resultado.

Por último, en lo referido a los docentes, su identidad está siendo forzada a sucesivas transformaciones sociales, producto de continuas reformas neoliberales educativas, lo que afecta su identidad profesional y, consecuentemente, la calidad educativa.

Cuestionario sobre gestión educativa

El cuestionario abarcó las cuatro dimensiones de la gestión educativa. El análisis de los resultados por dimensiones evidenció que la dimensión gestión administrativa fue la de mejores resultados promediando 4, 19, seguida de la dimensión gestión pedagógica (3, 96), después, gestión institucional (3, 91) y, finalmente, gestión comunitaria (3, 44).

El análisis al interior de las dimensiones reflejó lo siguiente:

- Dimensión gestión institucional (Items:1-7).

Los ítems de mayor promedio fueron:

(7) La dirección promueve el cumplimiento y el uso efectivo de las horas pedagógicas (4, 84).

(3) El reglamento interno de su escuela es revisado y actualizado en consenso (4,15).

(1) La dirección de su escuela convoca a participar en la elaboración de los documentos de gestión (PEI, RI, PAT) (4, 07).

Los ítems de menor promedio resultaron:

(2) La dirección promueve elaborar proyectos institucionales que responden a los objetivos estratégicos planteados en su escuela en mejora de la calidad educativa (3, 15).

(5) La dirección propone la organización de comisiones de trabajo en función de criterios y características de los propios docentes (3, 53).

(6) La dirección mantiene una comunicación horizontal con todo el personal de la escuela (3, 69).

- Dimensión gestión administrativa (8-14)

Los ítems de resultados más favorables fueron:

(10) Se supervisa el cumplimiento de la calendarización del año lectivo respetando los tiempos previstos para culminar las horas efectivas con los estudiantes (4,61).

(12) La dirección realiza monitoreo periódico de su práctica pedagógica (4,38).

(14) Se vela por el cumplimiento de las normativas emitidas por el Ministerio de Educación (4,30).

Los resultados más discretos en esta dimensión se apreciaron en los ítems:

(13) Se supervisa con regularidad el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones (3, 84).

(8) Se distribuyen adecuadamente los recursos económicos para atender las necesidades prioritarias de la escuela en servicio a los estudiantes (3, 92).

- Dimensión gestión pedagógica (15-22)

En esta dimensión los ítems con mejores promedios fueron:

(20) Desarrolla con sus estudiantes un ambiente acogedor, afectivo y seguro (4,38).

(21) Evalúa constantemente los aprendizajes de sus estudiantes haciendo uso de diversas técnicas e instrumentos de evaluación (4,15).

(16) Se tienen en cuenta las teorías constructivistas en sus sesiones de aprendizaje (4).

En la propia dimensión los promedios más bajos se obtuvieron en los ítems:

(15) Se aplican estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de sus estudiantes (3,84).

(17) Se trabaja con el enfoque de resolución de problemas en todas las sesiones de aprendizaje y (19) Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones pedagógicas de manera adecuada (3, 53).

- Dimensión comunitaria (23-30)

Los promedios más altos se apreciaron en los ítems:

(23) Los padres de familia y la comunidad son considerados aliados estratégicos de la I.E (4,23).

(28) Se fomenta el trabajo con la familia en favor del aprendizaje de los estudiantes (4).

Sin embargo, los siguientes ítems mostraron los promedios más bajos:

(27) Se realizan proyectos de investigación e innovación al servicio de la calidad educativa de la Institución (2, 53).

(30) Se comparten con la comunidad educativa y las autoridades locales los retos de una educación de calidad (2, 92).

Grupo focal

En cuanto al desarrollo de la gestión educativa en las instituciones en que trabajan, en sentido general, los docentes reconocen los esfuerzos del Ministerio de Educación (MINEDU) para el desarrollo de la gestión educativa institucional, que incluyen la implementación de los programas "Mejoramiento de la infraestructura educativa de instituciones educativas públicas de educación inicial y primaria", con el propósito de mejorar las condiciones de las instalaciones educativas y "Cuna más", que tiene como objetivo brindar atención integral a las niñas y niños menores de tres años, en situación de extrema pobreza, para mejorar el desarrollo físico, cognitivo, emocional y social de los infantes y ofrecer apoyo a las familias, en su rol de cuidadores.

También mencionan la existencia de documentos que rigen el quehacer de docentes y directivos, que abordan las dimensiones de la gestión educativa, los procesos e instrumentos de la gestión educativa y establecen los dominios, competencias y capacidades que deben desarrollar los docentes, los cuales favorecen la gestión educativa en las instituciones educativas.

Sin embargo, plantean que existen problemas en la gestión educativa institucional, relativos al conocimiento teórico y metodológico que poseen sobre esta temática. Existe consenso en cuanto a que no se sienten suficientemente preparados en el ámbito de la gestión educativa y que no se les ofrece suficiente preparación al respecto, que considere la diversidad de contextos en los que laboran y, particularmente, la gestión asociada a la educación inclusiva, en tanto ni el personal, ni las instituciones están preparados para esos procesos y sus diferentes características.

Otros elementos negativos señalados por los docentes en el grupo focal tienen que ver con el insuficiente conocimiento que demuestran los directivos en la gestión educativa de las instituciones que dirigen. Por último, también señalan algunas insatisfacciones en el ámbito laboral de los docentes, que incluyen insatisfacciones con los salarios.

DISCUSIÓN

El concepto de gestión educativa data de los años sesenta y nace precisamente en Estados Unidos; más tarde toma fuerza en Europa y más tarde se introduce en América Latina, como efecto del neoliberalismo (Flores, 2021)

Los resultados del estudio indican que la política de gestión educativa en Perú, tiene avances. Sin embargo, aún subsisten algunas insuficiencias que limitan su ejecución eficiente. En la gestión educativa vista, según la UNESCO (2011), como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, horizontal y verticalmente, al interior del sistema educativo para atender las demandas sociales hacia a la educación, aún prevalece la verticalidad y el enfoque autocrático.

Peralta et al. (2023) plantean que:

Se sabe que, junto con la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar de calidad son clave para mejorar el rendimiento del estudiantado. Sin embargo, el liderazgo pedagógico no es el sello distintivo de muchas escuelas. El personal directivo carece de la capacitación, el desarrollo, el estímulo y el apoyo adecuados para centrarse en mejorar la calidad de la instrucción y el rendimiento del estudiantado y fortalecer

las relaciones entre las escuelas y la comunidad. (p. 7)

De ahí que la gestión educativa requiere de la participación, la democracia y el estímulo permanente de un liderazgo académico, además de otros elementos, que según Flores (2021) abarcan:

La visión del enfoque sistémico de las organizaciones educativas donde cada área forma parte de un todo que contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados. La mejora continua como una espiral de ascenso para lograr la calidad educativa. La participación democrática de los sujetos (directivos, docentes, alumnos, padres o la comunidad) y a su involucramiento en los procesos. El ejercicio de un liderazgo que motive a las personas y al mismo tiempo estas se sientan empoderadas. (p.20)

Se coincide con Sánchez y Delgado (2020), quienes ven la gestión educativa como la posibilidad de crear una relación ordenada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, los docentes y directivos y los objetivos de la institución educativa, así como la capacidad de articular los recursos que se dispone como condición del logro de la calidad educativa.

Huapaya (2019) analiza el carácter procesal de la gestión en las instituciones educativas, desde tres tipos de procesos, (1) los estratégicos, (2) los operativos o misionales y (3) los procesos de soporte de funcionamiento de la institución educativa. Al respecto, señala que la integración de estos procesos tiene lugar en el proyecto educativo institucional "como plan estratégico, el cual debe ser abordado mediante la participación activa de todos

los actores inherentes a la institución educativa" Huapaya (2019, p. 257).

Esta participación colectiva, implica la planificación, organización, ejecución y control de los objetivos y fines; ello requiere de la colaboración e involucramiento de todos los miembros de la organización educativa. En consecuencia, la gestión debe huir de los enfoques autocráticos en la toma de decisiones; por lo que implica ser un proceso participativo de todos los miembros de la comunidad educativa.

Se considera que la gestión es el factor predominante para que una institución educativa desarrolle un trabajo óptimo y de calidad, con la colaboración de todos los integrantes en virtud de enfrentar y resolver los retos y desafíos actuales que impone la contemporaneidad a los sistemas educativos (Marcillo y Tomalá, 2021). En tal sentido, también se reconoce la implementación de nuevas estrategias e innovaciones que contribuyan a una labor docente eficiente, como consecuencia del desarrollo curricular y su actualización según los cambios y transformaciones científico-tecnológicas y socioeconómicas que obligan a modificar la educación.

El modelo de gestión educativa a seguir, debe fomentarse en toda la comunidad educativa, pues son todos sus integrantes los responsables de pensar y diseñar juntos las propuestas de mejoras (León, 2020). Esta decisión implica análisis serios colectivos de cada problema a enfrentar y resolver, así como de las propuestas de alternativas efectivas.

Trabajar por una gestión educativa eficiente implica, no solo la necesidad de formación de directivos y docentes; implica también la invitación, la convocatoria y el llamado a la colaboración a especialistas de otros niveles superiores que con sus experticias contribuyan al bien del proceso (Peralta et al. 2023). Pero, estas decisiones deben estar precedidas por diagnósticos oportunos que partan de la identificación y conocimientos sobre la complejidad institucional en general, así como de una

información teórica sólida, que posibilite una formación estable en el ámbito didáctico pedagógico (Cotrado, 2020).

Según la propia Cotrado (2020), se debe huir de la aplicación mecánica de las estrategias metodológicas que lleven a proponer o a desarrollar sesiones de clase diseñadas en el nivel superior, sin tener en cuenta, las características de cada institución, lo que resulta un punto favorable a la descentralización emanada de los enfoques neoliberales consolidados en Perú.

Luego, las prácticas neoliberales en la educación muestran un discurso contradictorio en relación con las exigencias y la rapidez de las transformaciones, de modo que la necesidad de ofrecer respuestas ágiles a los problemas influye en la propuesta de alternativas inmediatas, carentes de pertinencia, que implican un aplazamiento de las soluciones.

Los resultados obtenidos aquí, confirman lo encontrado por Abanto et al. (2019) sobre la importancia de los directivos y líderes en la gestión de la institución escolar. De igual modo, se concuerda con Maita (2018) en cuanto a la relación proporcional entre gestión educativa - desempeño docente - cultura organizacional, a lo que se podría agregar la satisfacción laboral, en tanto, a mejores índices de gestión educativa y desempeño docente, más satisfacción laboral de los docentes, tal y como hallaron Machaca y Campos (2021).

En cuanto a los resultados del cuestionario aplicado, se aprecian diferencias con respecto a Rosario (2017) en la dimensión gestión institucional, quien encontró que el 42,5% de los docentes encuestados manifestó que a veces es convocado por la dirección de la escuela a participar en la elaboración de los documentos de gestión (PEI, RI, PAT), el 30,0% refirió que nunca y el 20,0% señaló que casi nunca.

En esa propia dimensión, en el ítem sobre si la dirección promueve elaborar proyectos

institucionales que responden a los objetivos estratégicos planteados en su escuela en mejora de la calidad educativa, los resultados obtenidos por Rosario (2017) son similares a los de este estudio, en tanto el 45,0% de los docentes planteó que a veces y el 27,5% señaló que casi nunca.

Sin embargo, se aprecian diferencias significativas en el ítem (3), en el que Rosario (2017) halló que el 62,5% de los docentes planteó que solo a veces el reglamento interno de la escuela es revisado y actualizado en consenso, el 15% señaló que casi nunca y el 5,0%, que nunca.

Los hallazgos referidos a la dimensión de más bajos resultados en este estudio, la dimensión comunitaria, coinciden con algunos de los resultados de Rosario (2017), en tanto el 40,0% de los docentes señaló que a veces, el 12,5% dijo que nunca y el 2,5% refirió que casi nunca se comparte con la comunidad educativa y autoridades locales los retos de una educación de calidad.

Como colofón, es imprescindible priorizar la gestión educativa en función de la calidad de los procesos pedagógicos y sus resultados. No se puede y no está en el ánimo negar los avances alcanzados, pero, ante las insuficiencias aún latentes se necesita el rediseño de la concepción sobre la gestión educativa institucional (León, 2020).

Las carencias en la efectividad del proceso de desarrollo de la gestión educativa, en buena medida suceden porque los sujetos implicados también están afectados por estas carencias. Es imperioso, aunque no basta, el estudio permanente de la teoría y la práctica de espacios geográficos que han tenido éxito tanto en lo nacional como internacional, pero no para importar sus propuestas, sino para tomar lo mejor de ellas, deconstruirlas y reconstruirlas atendiendo a las características y condiciones de los diversos contextos educativos peruanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto, M., Pérez, M. y Neciosup, J. (2019). School Management in Public Educational Institutions of Regular Basic Education in the District of San Pablo - San Pablo. *Sciéndo*, 22(3), 187-190.
<https://doi.org/10.17268/sciend.2019.024>
- Benarte, J.; Perilla, A.; Sierra, O.; Romero, E. y Castro L. (2020). *Gestión y evaluación de la calidad educativa latinoamericana*. En *Los paradigmas actuales- educación, empresa y sociedad*, 264-289. Colección: Científica Educación, Empresa y Sociedad Volumen No. 7 Eidec editorial.
https://www.researchgate.net/publication/343814503_GESTION_Y_EVALUACION_DE_LA_CALIDAD_EDUCATIVA_LATINOAMERICANA
- Cotrado, B. (2020). Políticas educativas de la nueva gestión pública en Perú: los docentes en la cultura de la performatividad. *Olhar de Professor*, 23, 1-12.
<https://doi.org/10.5212/OlharProf.v.23.2020.15636.209209229631.0720>
- Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores 1*, IX, Artículo 8, 1-27.
<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticyvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2832/2847>
- García, H. (2021). Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. *Revista Educación*, 45(2).

- <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Huapaya, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas*. 4(8), 243-261.
<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- León, E. (2020). La cuestión de la gestión en el sistema educativo peruano: más allá del neoliberalismo. *Revista Educación y Sociedad* 1(1), 3-27.
<https://doi.org/10.53940/reys.v1i1.46>
- Machaca, D. R. y Campos, M. (2021). Gestión educativa y satisfacción laboral, en los docentes de una asociación educativa en Lima. *Paidagogo. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 3(1), 103-127.
<https://doi.org/10.52936/p.v3i1.49>
- Maita, R. B. (2018). Gestión educativa, desempeño docente y cultura organizacional en las Instituciones Públicas de la UGEL 07-Lima 2018. [Tesis de Doctorado]. Universidad Cesar Vallejo.
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/2729>
- Marcillo, S. y Tomalá, Leal, E. (2021). La gestión educativa y su influencia en los nuevos desafíos del desarrollo curricular en la Unidad Educativa Bartolomé Garelli. *Digital Publisher CEIT*, 6(2-1), 76-93.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.490>
- Organización de Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Unesco-Ministerio de Educación. Perú.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/2896>
- Peralta, M. E., Horna, E., Horna, E., & Heredia, F. D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 634-645.
<https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Rosario, A. (2017). La gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la institución educativa Augusto B. Leguía, distrito Puente Piedra Lima 2016. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/7005>
- Sánchez, M., & Delgado, J. M. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1819-1838.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Los autores participaron en el diseño, análisis de los documentos y redacción del trabajo.

Citar como

Tenorio Polo, Z.C., & Pérez Viñas, V.M. (2023). Una aproximación a la gestión de las instituciones educativas peruanas. *Mendive. Revista De Educación*, 21(4), e3505.
<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3505>



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)