

## DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS EN REDES EDUCATIVAS RURALES EN EL NIVEL INICIAL

### PERFORMANCE OF MANAGERS IN RURAL EDUCATIONAL NETWORKS AT THE INITIAL LEVEL

#### ATUAÇÃO DE DIRETORES EM REDES DE ENSINO RURAL NO NÍVEL INICIAL

Fredy Sosa-Gutierrez<sup>1</sup>; Henry Mark Vilca-Apaza<sup>1</sup>; Aydee Marisol Arpasi-Turpo<sup>2</sup>

fredysosa@unap.edu.pe; hvilca@unap.edu.pe; amarisol\_at@hotmail.com

<sup>1</sup>Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú

<sup>2</sup>Dirección Regional de Educación Puno, Puno, Perú



\*Correspondencia: Fredy Sosa-Gutierrez Tel: 51 950 952 124 Email: fredysosa@unap.edu.pe

Received: 28.11.22 | Approved: 10.01.23 | Published: 24.01.23

#### RESUMEN

La investigación determina los desempeños de directoras del nivel inicial en redes educativas rurales en la Unidad Gestión Educativa Local El Collao – Ilave. El trabajo se enmarca en una metodología no experimental, se analiza el instrumento, ficha de evaluación de desempeño laboral del directivo, diseñada y aprobada por el Ministerio de Educación del Perú. La población la conforman las directoras del ámbito rural del distrito de Pílcuyo. Siendo los resultados: de las seis competencias y 20 criterios de desempeño directivo, solo en 10 indicadores logran la valoración de siempre; en 8 criterios obtienen pocas veces, y en los indicadores 3,5,7 y 15 mostraron ubicarse en la escala nunca. Concluyendo que, las actuaciones o desempeños de las directoras en un 50% son favorables, en 40% es regular y en 10% es desfavorable. Esto conlleva a la reflexión y búsqueda de vías que permitan mejorar sustancialmente la conducción de los establecimientos educativos.

**Palabras clave:** directivo, gestión, escolar, enseñanza inicial.

#### ABSTRACT

The research determines the performance of directors of the initial level in rural educational networks in the Local Educational Management Unit El Collao - Ilave. The work is part of a non-experimental methodology, analyzing the instrument, job performance evaluation sheet of the manager, designed and approved by the Ministry of Education of Peru. The population is made up of the directors of the rural area of the district of Pílcuyo. Being the results; Of the six competencies and 20 managerial performance criteria, only 10 indicators achieve the usual assessment, 8 criteria rarely obtain them, and indicators 3,5,7 and 15 showed never to be located on the scale. Concluding that; 50% of the performances of the directors are favorable, 40% are regular and 10% are unfavorable. This calls for reflection and seeking ways to substantially improve the conduct of educational establishments.

**Keywords:** directive, management, school, initial education.

#### RESUMO

A pesquisa determina o desempenho de diretores de nível inicial em redes educacionais rurais na Unidade Local de Gestão Educativa El Collao - Ilave. O trabalho faz parte de uma metodologia não experimental, analisando o instrumento, folha de avaliação de desempenho no trabalho do gerente, elaborado e aprovado pelo Ministério da Educação do Peru. A população é composta pelos diretores da área rural do distrito de Pílcuyo. Sendo os resultados; Das seis competências e 20 critérios de desempenho gerencial, apenas 10 indicadores atingem a avaliação usual, 8 critérios raramente as obtêm e os indicadores 3,5,7 e 15 nunca se localizaram na escala. Concluindo que; 50% das atuações dos diretores são favoráveis, 40% são regulares e 10% são desfavoráveis. Isso exige reflexão e busca de formas de melhorar substancialmente a conduta dos estabelecimentos de ensino.

**Palavras chaves:** diretiva, gestão, escola, educação inicial.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la Educación Básica (EB) en el Perú es asumida por el Marco del Buen Desempeño Directivo, aunque los resultados son poco difundidos por el Ministerio de Educación (MINEDU). La indagación se subsume en la apreciación del desempeño del directivo, por los ex-pertos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) el Collao – Ilave, en el marco de los compromisos de gestión escolar. Estas calificaciones se emiten durante la finalización del año escolar, muchas veces no son públicas. Tales valoraciones son desconocidas y ausente en la re-flexión de la academia.

Los estudios previos como el de Pacco (2017), en el que concluye que el 57,69 % de directivos evidencian que en los procesos pedagógicos están en muy bien. Paredes (2016) señala que esto, influye significativamente en el logro de aprendizaje. Zárate (2011) señala que el líder directivo ejerce una dependencia en el desempeño de sus profesores. De otra parte, Reyes (2012) y Centurión-Quezada (2015) indican que el directivo, únicamente, se limita al reconocimiento político institucional. Sin embargo, Flores (2014) manifiesta, con, respecto al liderazgo en los colegios Piuranos, predominantemente ejercen un liderazgo transformacional. Gamarra (2010), respecto al liderazgo de las docentes, algunas veces se involucran en las actividades grupales, no guían y son pasivos. En este sentido, la educación en los ámbitos rurales evidencia carencias dentro de su funcionamiento, que exige implementar un seguimiento más fructífero en la práctica docente (Sosa y Vilca, 2021).

Martínez-Chairez y Guevara-Araiza (2015) afirman que un factor determinante en el desempeño es el lugar donde labora, para De Chaparro, Romero, Rincón y Jaime (2008), el acto de evaluar debe ser lo fundamental para mejorar competencias en el directivo. Fuentes (2011), el director como protagonista en lo académico y al grupo social al que representa, tiene el imperioso deber de establecer un grupo humano competente de trabajo. Mamani, Sosa, Condori y Cruz (2021) en el que las sesiones de aprendizaje permitan optimizar, explicar, argumentar, innovar, visionar y rebatir diferencias, visionar el futuro con creatividad.

### La función del director

Prioritariamente se refiere a los resultados académicos, el liderazgo asumido es medular para alinear estructuras, organizar, dinámica social, creencias y actitudes del profesor (Gago, 2006). Estas acciones importantes para dinamizar el trabajo del director ponen hincapié en la pedagogía y la gestión administrativa. La ley 28044 Ley General de Educación (LGE) y la Reforma Magisterial N° 29944 señalan que la institución educativa representa la principal organización del sistema educativo, por tanto, el director asume la responsabilidad de una educación integral en condiciones favorables a su edad.

El MINEDU (2014) esgrime la función del directivo como la habilidad de dirigir la institución a propósitos y fines que mejoren el aprendizaje. El líder asume una misión definida e influye a su equipo. Rodríguez-Molina (2011) alude que su liderazgo promueve la gestión de los recintos educativos, lidera los procesos curriculares y pedagógicos. Montenegro (2007) refiere a las actividades que un profesor ejecuta en la función directiva. En la misma línea El Sahili (2010) señala que estas habilidades significa poseer capacidades de saber actuar, ser y cohabitar entre la diferencia.

Rojas y Gaspar (2006) afirman que la función del director, se refiere al arte de dirigir instituciones educativas, siendo sensibles a los acontecimientos humanos. Pont, Nusche y Moorman (2009) señalan que esta función abarca varios puestos, como los directores, subdirectores, coordinadores académicos, líderes estudiantiles, los administrativos y de apoyo. Esta función comprende la capacidad de conducir, gestionar la institución educativa, cumpliendo procedimientos que garanticen la praxis de la educación.

### La gestión del directivo

La gestión del directivo exige involucramiento en la gestión y ello conlleva dirección, planificación, coordinación, administración, orientación, ejecución y evaluación de las cuestiones educativas en

los recintos escolares, al mismo tiempo está asociada a las actitudes cognitivas, afectivas y conductuales de los directivos (Sosa, 2016). Para Jabif (2008), la gestión exige directores que logren articular en la comunidad escolar, las intenciones, la colaboración y el compromiso en el desarrollo institucional. Según Freire y Miranda (2014), una gestión segura, implica tener los procesos controlados para implementar mejoras. Esto para que la gestión esté centrada en los aprendizajes, para ello el MINEDU (2014) considera que el monitoreo es importante en la obtención y análisis de las experiencias de los procesos pedagógicos suscitados en el aula y el recinto escolar. Por ello, la asistencia al profesor debe ser permanente, contextualizada y respetuosa.

El Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD) define la gestión educativa como una acción planificada, organizada y relacionada entre sí, para impulsar y asegurar los aprendizajes, según Campos (2005) concatena acciones significativas entre la educación de los estudiantes, la gestión escolar, la institucionalidad democrática, el diseño curricular, su implementación y evaluación. Careaga (2007) plantea cuestiones que permiten centrar la gestión en el tipo de ciudadanos que forman a otros miembros de la comunidad y de cómo éstos ejercen su ciudadanía. Parra (2004) señala que es un docente con función directiva, que orienta elementos vinculantes desde la individualidad de la persona a la colectividad social. Es por ello que el directivo y docente preparan, organizan el trabajo de los estudiantes, y ayudan a llevarlo en conjunto, en parejas o individualmente (Rubio y García, 2013).

El MINEDU (2014) define las prácticas de liderazgo como objetivos a pragmatizar, administrar estratégicamente los recursos, el tratamiento curricular, la evaluación, un desarrollo adecuado del profesor y generar condiciones indispensables en la experiencia escolar. El director, para García, Rojas y Campos (2002), cumple la función de operativizar los fundamentos del proyecto educativo institucional y los documentos de gestión. Las instituciones educativas son el escenario de la gestión, estas a su vez están organizadas en redes educativas, que son espacios de cooperación, intercambio de experiencias, innovaciones pedagógicas y reflexiones en la mejora de los aprendizajes. En la red educativa, podrían predominar estrategias de enseñanza homogéneas e individuales, para generar actividades de aprendizaje desafiantes para todos los niños y niñas (Mellado et al., 2017).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El trabajo se enmarca en el enfoque cuantitativo, con un criterio de neutralidad y objetividad. Corresponde al tipo no experimental, según Hernández et al. (2014) se observa experiencias existentes en la realidad, siendo su diseño descriptivo, que determina el nivel de desempeño del directivo. De otra parte, para Ñaupá et al. (2014) este diseño, permite tomar decisiones oportunamente con el propósito mejorar la gestión. En este caso, la evaluación en el desempeño directivo de las redes educativas rurales.

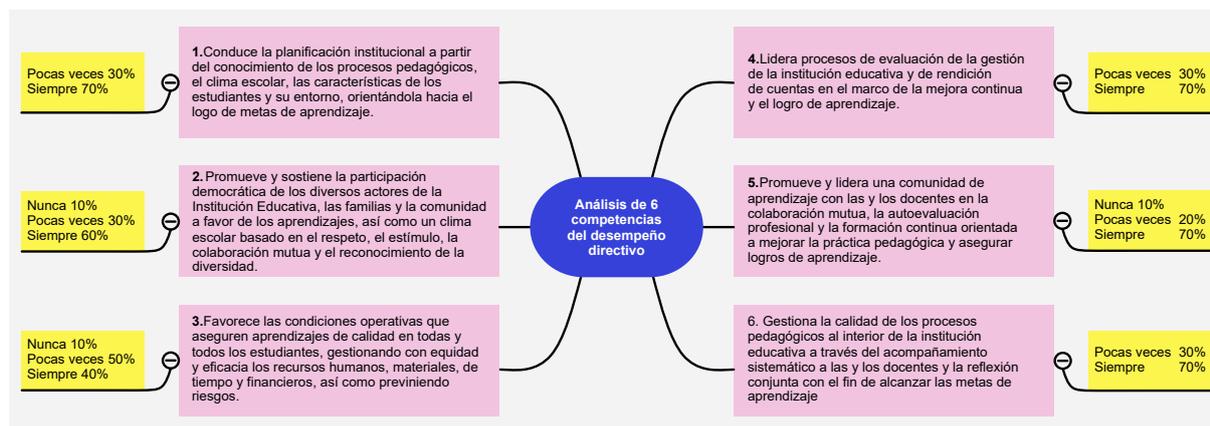
La población de estudio la conforman las directoras de redes de educación inicial de la UGEL el Collao - Ilave, siendo la muestra de estudio los directivos del distrito de Pilcuayo. El instrumento de obtención de datos, está validado con RSG (Resolución de Secretaría General) N° 304-2014-MINEDU (Ficha de evaluación de desempeño laboral del directivo). El diseño estadístico aplicado fue descriptivo diagnóstico, porque se recolectó información al cierre de un año académico, en la que no existió manipulación alguna. De otra parte, estas fichas fueron valoradas por los especialistas de la UGEL. La técnica utilizada es el análisis de las fichas, según Carrasco (2005) constituye el conjunto de procedimientos que orientan las acciones en la investigación. Las fichas de desempeño directivo se solicitaron a la UGEL, para su abordaje y tratamiento según los propósitos de la investigación. Del análisis, se extraen tendencias respecto al desempeño directivo. Para el tratamiento y cálculo de los datos se empleó el Excel y el Software estadístico SPSS versión 25.

## RESULTADOS

Los resultados presentan dos dimensiones importantes: la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Ambas aglutinan seis competencias y 20 indicadores de desempeño directivo. Los resultados se analizaron por desempeño de cada indicador y competencia, la escala propuesta desde el Ministerio de Educación fue siempre (3), pocas veces (2) y nunca (0) que a continuación damos cuenta.

**Figura 1**

*Competencias de los directivos en el MBDD*



**Tabla 1**

*Análisis estadístico del desempeño de las competencias del directivo*

		Estadísticos de las competencias						
		Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 4	Comp. 5	Comp. 6	Resumen
N	Válido	20	20	20	20	20	20	20
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,70	2,10	2,20	2,70	2,50	2,70	2,48
Mediana		3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,66
Moda		3	2	2	3	3	3	3
Desv. Desviación		,470	,852	,894	,470	,946	,470	,685
Asimetría		-,945	-1,338	-1,412	-,945	-2,073	-,945	-1,276
Error estándar de asimetría		,512	,512	,512	,512	,512	,512	,512
Rango		1	3	3	1	3	1	2
Mínimo		2	0	0	2	0	2	1
Máximo		3	3	3	3	3	3	3
Percentiles	25	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

La tabla 1 nos ilustra el análisis del desempeño en el directivo valorado por la UGEL, estos se muestran variadamente en cada competencia. Para el caso, tomaremos el resumen. El promedio obtenido en la calificación de los directivos fue 2.48 (según la escala, estarían en pocas veces cumplen las competencias) con una desviación de 0,68. La mitad de los directivos obtuvieron calificaciones menores a 2.66 (que estarían entre pocas veces y siempre cumplen la competencia) y 3 fue la calificación más frecuente (que significa siempre cumplen con la competencia) de una escala de 0 a 3 puntos. De otra parte, la diferencia entre la calificación mínima y máxima alcanzada por los directivos fue de 2 puntos (el rango se ubica en la escala pocas veces cumple con la competencia). Al

mismo tiempo el 50% de los directivos lograron calificaciones comprendidas entre 2 y 3 puntos (es decir que pocas veces y siempre logran la competencia). Estos valores constituyen interpretaciones globales respecto a los desempeños de las directoras del nivel inicial del distrito de Pilcuyo El Collao - Ilave. A continuación, desarrollamos un análisis más específico por competencias.

## DISCUSIÓN

COMPETENCIA 1: Catorce directoras logran siempre la competencia y solo seis lo hacen pocas veces, esto significa que mayoritariamente conducen la planificación institucional y lo que esta implica, para Sobrado (2005), se centran en el quehacer pedagógico, en el que ejecuta procesos sistemáticos de obtención de información para asumir decisiones oportunas. Las directoras recogen información para analizar, interpretar y valorar sus decisiones (Sanz y Sobrado, 1998). Para Arriaga (2015), la calidad de la planificación se evidencia en los aprendizajes logrados por los estudiantes. La UGEL califica positivamente el rol que cumplen las directoras. El clima organizacional influye positivamente en la comunidad y los procesos de diagnóstico de los instrumentos de gestión (Charry, 2018).

Los resultados evidencian, lo que otros investigadores han reportado, que las directores participativamente planifican los documentos de gestión, para Salmasi y Sánchez (2013), lo que implica el involucramiento de la comunidad educativa, como una diversidad compleja e integrada. En esta línea, Hernández, Herrera y Mena (2018) señalan que la comunicación es fundamental para el desarrollo de las organizaciones; para Rodríguez (2000), el sentido de los documentos de gestión escolar son la esencia formativa de cada institución y refleja el quehacer de la acción educativa. De este modo, permite lograr estrategias del posicionamiento institucional en el servicio educativo (Carpio, Hanco, Cutipa y Flores, 2019).

COMPETENCIA 2: El 60% de las directoras siempre logran la competencia, 30% pocas veces y solo el 10% nunca logra la competencia. Coincidiendo con investigadores, se infiere que las directoras mayoritariamente, como señala Casanova (2007), gestionan proyectos de mejora para fortalecer la cultura organizacional de los miembros de la escuela, al mismo tiempo cohesionan el sentido del trabajo y la convivencia. Para Vizcaíno (2015), las instituciones requieren mejorar las relaciones interpersonales. Al mismo tiempo, la convivencia para conectarse con el ejercicio de la ciudadanía (Gadea, 2007). En la institución escolar, Vizcaíno (2015) manifiesta que la integración es una consecuencia de la gestión. Esto implica la aplicación de una estrategia política, que permita implementar estrategias y herramientas que den posibilidad de participar al conjunto de la institución (Mellado et al., 2017).

Desde la posición de la UGEL, en su mayoría, tienen resultados positivos en torno al clima escolar, los hallazgos semejantes con otros trabajos evidencian que la diversidad, cooperación y una comunicación efectiva son fundamentales en el clima institucional (Gómez, 2017), La labor es múltiple y compleja de definir: establece coordinaciones, gestiona procesos, dirige iniciativas, organiza eventos, negocia, lidera decisiones institucionales, entre otros. De otro lado, conviven con presiones, imposiciones, violencia de diferente índole: verbal, psicológica, física, sexuada (Gómez-Nashiki, Zurita y López, 2013). Estos inconvenientes en la gestión podrían acarrear el desempeño, como señala Manzi, Flotts y Ramos (2007), la motivación, la conducta, la autoeficacia, el aprendizaje, el desarrollo social y emocional, el estilo de liderazgo y el síndrome de desgaste profesional. Sendón (2007) manifiesta que la manera de dirigir una institución toma formas individuales en la gestión, porque detrás de las iniciativas del director se manifiestan sus concepciones, creencias, valores y los principios que considera que deben guiar su función. Coincidiendo con Claro (2013), la actuación de los miembros de la comunidad educativa determina sustancialmente el clima escolar.

Respecto a la resolución de conflictos, para Navarro y Galiana (2015), depende del logro establecido y la independencia en la gestión. Por su parte, Pantoja (2005) considera que la institución debe de aportar convenientemente una gestión que resuelva adecuadamente los conflictos. De otra parte, Navarro y Galiana (2015) afirman que las situaciones de conflicto, las circunstancias,

los logros alcanzados son consecuencia de la interacción, y por ende, se requiere de la capacidad para responder al conflicto. Según Coll (2006), ello requiere apoyarse en el conjunto de ayuda institucional. Parra (2004) señala que la participación conjunta contribuye a la causa común para ayudar en la institución, ser parte del desarrollo colectivo e individual, al que denominan experiencia de autogestión y poder (Rodríguez, 1993). Para López-Márquez (2017) es vital la participación de los padres de familia en la comunidad escolar, ya que permite optimizar el aprovechamiento escolar de los niños, su conducta y actitud hacia la institución educativa.

COMPETENCIA 3: Respecto a las condiciones operativas, el 40% de las directoras logran siempre, el 50% pocas veces y el 10% nunca logran la competencia. La mayoría de las responsables de la educación inicial pocas veces favorecen las condiciones operativas para un buen aprendizaje. Esto afecta el logro de los aprendizajes, similares resultados como Loera (2006), señala que se debe crear las condiciones necesarias de infraestructura, instalaciones, equipamiento, mobiliario y de los recursos didácticos para la cantidad necesaria de estudiantes y garantizar su estadía en la institución. Para Cárdenas et al. (2013), señalan que es fundamental el uso combinado de materiales impresos y el uso de las tecnologías en la escuela y que el líder pedagógico debe gestionar. Al mismo tiempo, constituyen los medios más usados para infundir aprendizajes, desarrollen habilidades y capacidades (Roquet y Gil, 2006). Según Cárdenas et al. (2013), el material educativo debe estar vinculado al propósito del aprendizaje, al nivel y la modalidad de la educación.

Las derivaciones estudiadas evidencian que en las instituciones estudiadas pocas veces gestionan el tiempo, para Martínez (2012), emplear adecuadamente el tiempo es asumir una dirección idónea y eficiente. Significa programar de la manera más funcional y operativa. De otra parte Bustínduy (2015) sugiere que el director aproveche positivamente el tiempo en la gestión, Fraisse (1967) señala que los costos y oportunidades están asociadas al tiempo, en este sentido Bustínduy (2015) enfatiza en la optimización del tiempo, quien logra aprendizajes saca mayor ventaja en un jornada laboral. Lo que llama la atención es de cómo se tiene la certeza de que en un año escolar no se maneje bien el tiempo, cuando los expertos (evaluadores), por afirmación de las directoras llegan ocasionalmente una vez al año. Dejando a sí constancia, que la evaluación de directivos no pasa de ser un acto administrativo de formalidad y requiere ser implementado los procedimientos coherentes para la mejora de la gestión escolar.

De otra parte, los resultados indican que existen deficiencias en el manejo financiero y se desconoce el entendimiento de la definición de costo. Al respecto, Rincón (2011) dice que el manejo económico se entiende como gestión financiera, que permitirá en el tiempo beneficios en las instituciones educativas. La valoración por parte de la UGEL es contradictoria, ya que los presupuestos por mantenimiento de locales escolares que ejecutan los directivos son controlados y supervisados conforme a las normas. De existir deficiencias, malversaciones, se evidenciarían procesos administrativos, ya que, al momento de obtención de los datos, las denuncias son ausentes en el nivel educativo y ámbito de estudio. Esto deja suspicacias al proceso de evaluación al desempeño directivo y la confiabilidad de la aplicación del instrumento por los expertos o evaluadores. Para Solórzano (2014), los directores disponen del presupuesto calculando sus costos para cumplir con los propósitos plateados financieramente. De lo contrario no permitiría saber el movimiento económico en la gestión escolar: los saldos, deudas, bienes, el estado de cada una de sus inversiones (García y López, 2014).

Respecto a los riesgos en el manejo económico. Peñas (2017), sostiene que la mayoría ocurre por el desconocimiento, según el tipo responsabilidad que se asume. El director debe implementar la prevención de riesgos con el propósito de reducir al mínimo cualquier evento fortuito. Para ello es fundamental el monitoreo y acompañamiento en la gestión, Jiménez (2013) indica que implica dejarse intervenir por el otro, reflexionar una nueva perspectiva en su rol, permite definir sus funciones. Para Ramírez y Quevedo (2017), el acompañamiento no solo en lo pedagógico es medular, en el desarrollo profesional, que ayuda a legitimar las actuaciones frente a la comunidad. Para de-

terminar tal valoración, se requiere que el evaluador permanezca en la institución, situación ausente en las instituciones materia del estudio. Es un punto crítico en la evaluación que el instrumento no recoge con objetividad lo que se está midiendo.

COMPETENCIA 4: La calificación de la UGEL nos indica que el 70% siempre logra la competencia, en ese sentido, la experiencia en otras investigaciones como la de Andrade (2009), acota que una gestión pertinente implica la designación compartida de las responsabilidades y tener un organigrama funcional. Para Barrios (2009), estas condiciones en la administración de los bienes, sus posibilidades internas y externas de la institución son indispensables, de otro lado, Sarasqueta (2012) señala que la información de los procesos es clave. Determinar o comprobar estos asuntos exige que el evaluador permanezca muchas jornadas y su acción no sea en un corto tiempo, ya que existe el riesgo del sesgo en la calificación del desempeño. Se debe precisar que la transparencia en la evaluación es un asunto a demostrar en un proceso permanente y de larga data, las evidencias señalan que los directivos, según Martínez (2016), muestran transparencia, ya que pueden contribuir conjuntamente a conseguir el objetivo común, Otón (2017) señala que la evaluación permite conocer la realidad y esclarecer lo confuso.

COMPETENCIA 5: Los resultados muestran que el 70% siempre logran promover y liderar su comunidad de aprendizaje, lo que otros estudios han evidenciado, es que el directivo posee capacidades y logra propósitos específicos en una institución (Casa, Huatta y Mancha, 2019). Para liderar los aprendizajes, Hernández et al. (2018) manifiesta que es importante el diálogo a nivel institucional y la comunicación interpersonal, porque determina el éxito, su deficiencia deterioraría las relaciones interpersonales. Un adecuado liderazgo en los procesos de enseñanza aprendizaje es más eficiente con la planificación y previsión de los documentos de gestión (Norberto et al., 2018). En ello están implícitas las didácticas propuestas en el currículo, las estrategias con la que se desarrolla el currículo, los recursos a utilizar y alcanzar los aprendizajes (Cortés y García, 2017).

COMPETENCIA 6: La mayoría se muestran competentes respecto al tratamiento de los procesos de enseñanza aprendizaje, estos resultados evidencian, lo que otros investigadores han reportado, para San Nicolas y Del Castillo (2020), implica la excelencia y es un referente de la gestión que mejora el desempeño de las organizaciones. De este modo se logra planes, acciones estratégicas, desarrollo de competencias para hacer más eficiente la educación y el tratamiento de la diversidad cultural para lograr mayor inclusión (Torres-Ortiz y Duarte, 2015). Esta calidad educativa en niños de 3 a 5 años debe proporcionar herramientas esenciales, como las que señalan Cortés y García (2017), estrategias que incentiven el rol del estudiante en las clases, para enrumbar los procesos didácticos significativamente, que permita el desarrollo integral del infante, con una actitud positiva en las dimensiones afectivo, cognitivo y conductual para que vivencien en su práctica profesional su formación personal, profesional-pedagógica y comunitaria (Sosa, 2018). De otra parte, Vilca y Mamani (2017) han demostrado que el proceso de acompañamiento tiene efectos positivos incluso en los estudiantes, al lograr que estos tengan mejores rendimientos.

## CONCLUSIONES

En respuesta a los propósitos de la investigación, se determinó que en un 50% de los criterios de desempeño laboral es favorable, lo que significa que las directoras logran una valoración de siempre (3 puntos), cumplen con los indicadores de la ficha de evaluación a los directivos de instituciones educativas. En un 40% logran pocas veces (2 puntos) con los criterios y en 10% nunca logran (0 puntos) los indicadores por evaluar. Estos resultados dejan muchos puntos en el tapete para ser analizados desde el sistema de evaluación para directivos.

Al analizar e interpretar la actuación de las directoras en el liderazgo institucional, se demuestra desempeños por mejorar las competencias 2 y 3. A su vez, estos aspectos por la importancia en la gestión requieren ser observados con detenimiento y en un periodo que permita tener juiciosamen-

te la posición de los involucrados en una comunidad educativa. Si bien las directoras obtuvieron que pocas veces logran estas competencias. Debería existir un seguimiento permanente y sostenible en el tiempo para los directivos y garantizar sus desempeños. De otra parte, un 80% de las instituciones son unidocentes rurales y las directoras asumen las múltiples funciones y están más cerca a la comunidad y no hay correlato con su calificación. Desde estos resultados, podríamos señalar que las valoraciones otorgadas se efectúan desde el escritorio y no está vinculada al desempeño real. De ello, se desprende el requerimiento de un proceso de acompañamiento y monitoreo riguroso en el desempeño del directivo. Lo anterior, toda vez que, desde el posicionamiento institucional, se procese con seriedad al cumplir con los acuerdos y mandatos para tal fin.

La calificación otorgada por los expertos de la UGEL, con la ficha de evaluación al directivo formulada por el MINEDU, claramente evidencia subjetividad en los criterios de evaluación, ya que el instrumento tiene limitaciones en recoger fidedignamente los desempeños que se pretende observar en el directivo, porque una evaluación objetiva está condicionada a las características de la institución, el tiempo y la estadía que se dispone para llevar a cabo tan delicada función. Dicha evaluación del desempeño directivo, sistematiza rasgos abstractos y en menor tiempo, lo cual denota las limitaciones que existen en torno a una real evaluación al director. De otro lado, demuestra que en la valoración existe sesgo en cuanto a su aplicación. Estamos frente a la necesidad permanente de ir cambiando (como está ocurriendo) los instrumentos y las formas en cómo se evalúa el desempeño directivo. Al mismo tiempo, es evidente la carencia (no por capacidad) de los órganos intermedios de gestión descentralizados para aplicar pertinentemente los instrumentos.

#### ORCID

-  **Fredy Sosa-Gutierrez:** Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
-  **Henry Mark Vilca-Apaza:** Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
-  **Aydee Marisol Arpasi-Turpo:** Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

#### CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

- Fredy Sosa-Gutierrez:** conceptualización, análisis formal, redacción: revisión y edición.
- Henry Mark Vilca-Apaza:** metodología, supervisión, redacción: borrador original.
- Aydee Marisol Arpasi-Turpo:** investigación, supervisión, redacción: borrador original.

#### FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Esta investigación fue autofinanciada.

#### CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

#### AGRADECIMIENTOS

A la Unidad de Gestión Educativa Local – El Collao Ilave.

#### PROCESO DE REVISIÓN

Este estudio ha sido revisado por pares externos en modalidad de doble ciego.

Revisor A: **Mariela Irene Bobadilla-Quispe**, mbquispe@hotmail.com

Revisor B: **Luis Arturo Guerrero-Azpeitia**, lguerreroazp@outlook.com

#### EDITOR RESPONSABLE

-  **Ketty Marilú Moscoso-Paucarchuco**, kmoscoso@unah.edu.pe

#### DECLARACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE DATOS

La base de datos de la presente investigación estará disponible para la comunidad científica solicitándola al autor de correspondencia.

## REFERENCIAS

- Andrade, C. (2009). *Gestión de la información en las redes de conocimiento*. Editorial El Cid.
- Arriaga, M. (2015). El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. *Atenas*, 3(31), 63–74. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478047207007>
- Barrios, N. (2009). *La gestión de información y sus recursos: Modelo para la gestión académica*. McGraw Hill.
- Bustínduy, I. (2015). *La gestión del tiempo*. Editorial UOC.
- Campos, M. (2005). *Protagonismo docente en el campo educativo*. PRELAC.
- Cárdenas, E. B., Paladines, J. E., Cabrera, S. A., Blacio, R. P., & Ramírez, I. D. R. (2013). Consideraciones hermenéuticas y metodológicas para la elaboración del material educativo impreso en la modalidad a distancia. *Sophia, Colección de Filosofía de La Educación*, (15), 251–266. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441846100011>
- Careaga, A. (2007). Desafío de ser docente. *¿Qué Significa Ser Docente En El Contexto Histórico Actual?*, 1–9. [http://www.medfamco.fmed.edu.uy/Archivos/pregrado/Ciclo\\_Introductorio/Materiales/Ser\\_docente.pdf](http://www.medfamco.fmed.edu.uy/Archivos/pregrado/Ciclo_Introductorio/Materiales/Ser_docente.pdf)
- Carpio, A., Hanco, M. S., Cutipa, A. M., & Flores, E. (2019). Estrategias del marketing viral y el posicionamiento de marca en los restaurantes turísticos de la Región de Puno. *Revista De Investigacion En Comunicacion Y Desarrollo*, 10(1), 70–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.331>
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación*. Editorial San Marcos.
- Casa, M. D., Huatta, S., & Mancha, E. E. (2019). Aprendizaje Basado en Problemas como estrategia para el desarrollo de competencias en estudiantes de educación secundaria. *Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 10(2), 111–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.2.383>
- Casanova, R. (2007). *Cuaderno con apuntes etnográficos para repensar la escuela*. CENDES.
- Centurión-Quezada, J. (2015). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de octubre de la provincia de Piura* (Universidad de Piura). Retrieved from <https://hdl.handle.net/11042/2291>
- Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25–34. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lang=es%0Ahttp://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lang=es%0Ahttp://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf)
- Claro, J. S. (2013). Calidad en educación y clima escolar: apuntes generales. *Estudios Pedagógicos*, 39(1), 347–359. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052013000100020>
- Coll, C. (2006). Lo básico en la educación básica. Reflexiones en torno a la revisión y actualización del currículo de la educación básica. *Revista Electronica de Investigacion Educativa*, 8(1), 1–17. <http://redie.uabc.mx/vol8no1/contenido-coll.html>
- Cortés, A., & García, G. (2017). Estrategias pedagógicas que favorecen el aprendizaje de niñas y niños de 0 a 6 años de edad en Villavicencio- Colombia. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía, RIIEP*, 10(1), 125–143. <https://doi.org/10.15332/s1657-107x.2017.0001.06>
- De Chaparro, G. J., Romero, L. J., Rincón, E., & Jaime, L. H. (2008). Evaluación de Desempeño docente. *Cuadernos de Lingüística Hispana*, (11), 167–178. <https://www.redalyc.org/pdf/3222/322227496013.pdf>

- El Sahili, L. (2010). *Psicología para el Docente. Consideraciones sobre los riesgos y desafíos de la práctica magisterial*. Guadalajara - México: Universidad de Guanajuato.
- Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. (Universidad de Piura). Retrieved from <https://hdl.handle.net/11042/1868>
- Fraisse, P. (1967). *Psychologie du temps*. Editorial PUF.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. In *Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)*.
- Fuentes, A. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad* (Universidad Metropolitana, Puerto Rico). file:///C:/Users/Hp/Downloads/UNIVERSIDAD\_METROPOLITANA.pdf
- Gadea, C. A. (2007). La Dinámica de la Modernidad en América Latina: Sociabilidades e institucionalización. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (13), 55–67. <https://doi.org/10.4206/rev.austral.cienc.soc.2007.n13-04>
- Gago, F. M. (2006). *La dirección pedagógica en la enseñanza secundaria*. CIDE.
- Gamarra, M. (2010). *Estilo de liderazgo de las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao* (Universidad San Ignacio de Loyola). [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1169/1/2010\\_Gamarra\\_Estilo de liderazgo de las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1169/1/2010_Gamarra_Estilo%20de%20liderazgo%20de%20las%20docentes%20de%20educaci%C3%B3n%20inicial%20de%20las%20instituciones%20educativas%20del%20distrito%20Callao.pdf)
- García, M., & López, I. (2014). Definición, clasificación de la variable recursos financieros docentes para la evaluación institucional. *EduSol*, 14(47), 1–10. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475747188004>
- García, N., Rojas, M., & Campos, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Gómez-Nashiki, A., Zurita, Ú., & López, S. (2013). *La violencia escolar en México*. Universidad de Colima.
- Gómez, A. (2017). Violencia y gestión escolar: la opinión de directores de escuelas primarias de Colima. *Revista Colombiana de Educación*, (73), 17–38. <https://doi.org/10.17227/01203916.73rce17.38>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, V., Herrera, K. L., & Mena, M. (2018). Entrenamiento socio-psicológico para mejorar la competencia comunicativa interpersonal: estudio de un caso. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 10(1), 5–20. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.326>
- Jabif, L. (2008). *El rol del directivo*. Editora Corripio C. POR A.
- Jiménez, O. (2013). *Aproximación conceptual al acompañamiento pedagógico: una lectura desde la educación social*. Editorial UOC.
- Loera, A. (2006). Agenda de política pública para asegurar una educación básica con equidad y calidad. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 36, 10–15. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27036203>
- López-Márquez, N. G. (2017). Funcionalidad familiar y participación escolar de las familias de niños con discapacidad. *IE Revista de Investigación Educativa de La REDIECH*, 8(14), 111–128. [https://doi.org/10.33010/ie\\_rie\\_rediech.v8i14.28](https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v8i14.28)
- Mamani, H., Sosa, F., Condori, W. W., & Cruz, R. M. (2021). Implicancias de la neuroeducación y desempeño docente: desde la perspectiva del estudiantado. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(20), 1273–1287. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.276>

- Manzi, J., Flotts, P., & Ramos, I. (2007). *Construcción de Escalas Para Evaluar el Clima Social en el Aula en Estudiantes y Profesores de Primer Ciclo Básico*. Municipalidad de Puente Alto.
- Martínez-Chairez, G. I., & Guevara-Araiza, A. (2015). La evaluación del desempeño docente. *Ra Ximhai*, 11(4), 113–124. <https://doi.org/10.35197/rx.11.01.e2.2015.07.gm>
- Martínez, G. (2012). *Administración y planificación del tiempo*. Ediciones Díaz de Santos Albasanz.
- Martínez, J. M. (2016). *Contratación pública y transparencia: medidas prácticas para atajar la corrupción en el marco de la nueva regulación*. El Consultor de los Ayuntamientos.
- Mellado, M. E., Chaucono, J. C., Hueche, M. C., & Aravena, O. A. (2017). Percepciones sobre la educación inclusiva del profesorado de una escuela con Programa de Integración Escolar. *Revista Educación*, 41(1), 1–14. <https://doi.org/10.15517/revedu.v41i1.21597>
- MINEDU. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*. [http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/extras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/extras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Arte Joven.
- Ñaupá, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2014). *Metodología de la Investigación*. Transversal.
- Navarro, J. J., & Galiana, L. (2015). Prevención del conflicto escolar en primer ciclo de primaria. *Prisma Social*, (15), 562–608. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353744533016>
- Norberto, L. A., Anaya, C., Paragua, M., Paragua, C. A., & Paragua, M. G. (2018). Manual auto instructivo y desempeño docente preprofesional de estudiantes de matemática y física de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 9(2), 120–128. <https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/284>
- Otón, J. (2017). *Misterio y transparencia*. Herder Editorial S.L.
- Pacco, N. (2017). Desempeño directivo y docente en las IES estatales del distrito de Pomata - Chucuito (Universidad Nacional del Altiplano). <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6739>
- Pantoja, A. (2005). *La gestión de conflictos en el aula. Factores determinantes y propuestas de intervención*. Andalucía: SECRETARIA GENERAL TÉCNICA Subdirección General de Información y Publicaciones.
- Paredes, J. S. (2016). Formación continua y desempeño docente en el logro de aprendizajes en estudiantes de educación secundaria (Universidad Nacional del Altiplano). <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6316>
- Parra, J. (2004). Participación de los padres y de la sociedad circundante en las instituciones educativas. *Tendencias Pedagógicas*, 9(0), 165–188.
- Peñas, A. (2017). *Prevención de riesgos laborales y medioambientales en instalaciones caloríficas*. CANO PINA SL.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. In *Mejorar el liderazgo escolar*. <https://doi.org/10.1787/9789264074026-es>
- Ramírez, J., & Quevedo, A. (2017). *Cambio e interdisciplinariedad: 10 años del componente de capacitación y acompañamiento del Programa Leer es estar adelante*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Reyes, N. T. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao* (EPG Universidad San Ignacio De Loyola). [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012\\_Reyes\\_Liderazgo](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_Liderazgo)
- Rincón, A. (2011). *Guía de costos para micro y pequeños empresarios: una manera fácil y sencilla de crecer*. Ecoe Ediciones.

- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza Educación y Educadores. *Educación y Educadores*, 14(2), 253–267. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003>
- Rodríguez, J. (1993). *La participación de los padres de familia en la escuela primaria pública: naturaleza y perspectiva*. Universidad de Colima, México.
- Rodríguez, N. (2000). *Gestión Escolar y Calidad de Enseñanza*. Educere.
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación. Líderes escolares, un tesoro para la educación*. Andros Impresores.
- Roquet, G., & Gil, C. (2006). Materiales Didácticos Impresos para la Educación Abierta y a Distancia. *Universidad Nacional Autónoma de México*, 1–13. [file:///C:/Users/Hp/Downloads/Materiales\\_Didacticos\\_Impresos\\_para\\_la\\_E.pdf](file:///C:/Users/Hp/Downloads/Materiales_Didacticos_Impresos_para_la_E.pdf)
- Rubio, A. D., & García, I. M. (2013). Los diferentes roles del profesor y de los alumnos en un aula de lengua extranjera. *Centro Universitario de La Defensa San Javier*, (25).
- Salmasi, N., & Sánchez, J. A. (2013). La gestión escolar desde los proyectos educativos. *SABER. Revista Multidisciplinaria Del Consejo de Investigación de La Universidad de Oriente*, 25(3), 254–258. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=427739463003>
- San Nicolas, A., & Del Castillo, M. (2020). Modelo EFQM 2020: Hacia la Excelencia y más allá .... *Journal of Healthcare Quality Research*, 35(1), 1–3. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2020.01.001>
- Sanz, R., & Sobrado, L. (1998). Roles y funciones de los orientadores. *Revista de Investigación Educativa*, 16(2), 25–57. [https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/98042/1/02\\_RIE\\_V16\\_N2\\_1998\\_Roles\\_y\\_funciones\\_de\\_los\\_orientadores.pdf](https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/98042/1/02_RIE_V16_N2_1998_Roles_y_funciones_de_los_orientadores.pdf)
- Sarasqueta, A. (2012). Somos Información. La nueva ciencia de lo intangible. *E-Ciencias de La Información*, 2(2), 1–4. <https://doi.org/10.15517/eci.v0i0.8490>
- Sendón, A. (2007). La crisis de la escuela media y la gestión escolar: Transformaciones sociales y estrategias institucionales en escuelas pobres. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 5(3), 84–101. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55130508>
- Sobrado, L. (2005). El diagnóstico educativo en contextos sociales y profesionales. *Revista de Investigación Educativa*, 23(1), 85–112. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283321951006>
- Solórzano, M. J. (2014). *Gestión económica básica de la actividad comercial de ventas e intermediación*. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliounapunos/detail.action?docID=4824096>.
- Sosa, F. (2016). Actitud de los estudiantes, frente a la educación intercultural bilingüe – 2014. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 18(2), 231–236. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18271/ria.2016.204>
- Sosa, F. (2018). Actitudes en la formación inicial docente de la región Puno. *Revista de Investigaciones de La Escuela de Posgrado*, 7(2), 580–591. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2018.2.82>
- Sosa, F., & Vilca, H. M. (2021). Estrategias habituales de enseñanza en colegios rurales aimaras. *Puriq*, 3(2), 385–414. <https://doi.org/10.37073/puriq.3.2.174>
- Torres-Ortiz, J. A., & Duarte, J. E. (2015). Los procesos pedagógicos administrativos y los aspectos socio-culturales de inclusión y tecno-pedagogía a través de las tendencias pedagógicas en educación a distancia y virtual. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación*, 6(2), 179–190. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4606>

- Vilca, H. M., & Mamani, W. W. (2017). Puno: Analysis From the Context and Type of Management. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 8(1), 48–60. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682017000100005&lng=es&tlng=](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000100005&lng=es&tlng=)
- Vizcaíno, M. (2015). La formación para la convivencia: un reto para la gestión escolar. *Espacio Abierto*, 24(3), 115–129. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12242627006>
- Zárate, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf)

**CITAR COMO:**

Sosa-Gutierrez, F., Vilca-Apaza, H. M., & Arpasi-Turpo, A. M. Desempeño de directivos en redes educativas rurales en el nivel inicial. *Puriq*, 5, e440. <https://doi.org/10.37073/puriq.5.440>