

## Gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente en maestros peruanos de una zona vulnerable de Lima

Marlene Genoveva Figueroa Huamán<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-3159-1099>

Recibido: 10.07.2022  
Aceptado: 10.01.2023

### RESUMEN

El presente artículo desarrolla la gestión pedagógica del directivo y su vínculo con el desempeño docente en situación de pandemia. El objetivo del estudio fue analizar la relación entre las variables mencionadas en una institución educativa ubicada en una zona altamente vulnerable de Lima - Perú. La muestra estuvo compuesta por 54 docentes de los niveles: primaria y secundaria, quienes proporcionaron datos a partir de cuestionarios validados para la presente investigación. Las variables fueron evaluadas mediante el coeficiente correlacional Rho de Spearman, para las tres dimensiones que justifican la gestión pedagógica y el desempeño docente: I. Planeación; II. Organización; III. Dirección y control. Los resultados revelaron que existían correlaciones positivas y significativas entre las variables mencionadas.

**Palabras clave:** Gestión pedagógica, desempeño docente, calidad educativa y pandemia.

---

*Pedagogical management and teaching performance of Peruvian teachers in a vulnerable area of Lima*

### ABSTRACT:

This article develops the pedagogical management of the headmaster and its link with teacher performance in a pandemic situation. The objective of the study was to analyze the relationship between the mentioned variables in an educational institution located in a highly vulnerable area of Lima - Peru. The sample consisted of 54 teachers at the primary and secondary levels, who provided data from questionnaires validated for this research. The variables were evaluated using Spearman's Rho correlational coefficient for the three dimensions that justify pedagogical management and teacher performance: I. Planning; II. Organization; III. Direction and control. The results revealed that there were positive and significant correlations between the variables mentioned.

**Keywords:** Pedagogical management, teaching performance and educational quality.

### INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación fue conocer la importancia de la gestión pedagógica del directivo con el desempeño de los docentes frente a la pandemia en el periodo 2020 - 2021 a nivel local, nacional y mundial. El artículo pretende abordar la problemática en las Instituciones Educativas Públicas, tomando como referencia a una institución educativa en condiciones vulnerables, ubicada en una zona industrial tradicional de Lima Metropolitana, la institución se ubica en una zona vulnerable, pues por su ubicación social y geográfica está cerca al riel del tren, que viene de la sierra y va hacia el puerto del Callao, de intenso tránsito y contaminación; y en la ribera del río Rímac, colindante con diversos asentamientos humanos; también cerca de fábricas que contaminan el ambiente escolar. A la vez la institución en mención no disponía de las

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Correo electrónico: marlenefigueroaunmsm@gmail.com

herramientas tecnológicas necesarias como celulares, computadoras o internet, para poder comunicarse y seguir con las clases virtuales o remotas, lo que genero deserción escolar, pues muchos tuvieron que migrar a provincia a las zonas de origen, todo esto sumado a los problemas económicos, por los despidos y falta de trabajo de sus padres.

Sumado a esto la UNESCO (2018), indico que, en los últimos años, la educación se ha encontrado con diversos cambios en sus enfoques y paradigmas como: el constructivismo, el conductismo, y el cognitivismo, y tendencias tecnológicas emergentes que tratan de mejorarla. Sin embargo, en estos dos últimos años el uso de medios tecnológicos ha irrumpido en la escuela de forma favorable, pues ha facilitado una adecuada relación entre docente y estudiante posibilitando la enseñanza – aprendizaje con diversas estrategias tecnológicas mediante el uso de las herramientas digitales. De la misma forma el BID-Educación (2022), señala que ha habido un grave retrocesos siendo los más afectados los jóvenes, los problemas son diversos, tiene que ver con aumento de problemas domésticos en casa y mayor violencia en las familias, además, pérdida de interés, aumento de las condiciones socioeconómicas, deserción, limitación de aprendizajes en el orden de 2.5 años en poblaciones vulnerables en comparación con jóvenes de nivel económicos altos, aumentando así las brechas, problema estructural en nuestro país. Esta situación es muy parecida a las condiciones con la que contaba el lugar donde se llevó a cabo la investigación, por lo que se hizo interesante como es que la problemática de la gestión y el desempeño docente pueden generar cambios en el funcionamiento del proceso enseñanza aprendizaje.

En esa línea se encontró que en un estudio se señala que “en el inicio de la pandemia del COVID-19 el mayor retroceso en indicadores de matrícula y acceso a la educación se registró en el nivel inicial”, Defensoría del Pueblo (2022), Por otro lado, en los años 2019 y 2020, en primaria y secundaria se presentaron dificultades en las áreas de lenguaje, matemáticas y habilidades socioemocionales; por ejemplo, en primaria solo el 35.1% en lectura, y el 39.3% en escritura, ha logrado lo esperado. En secundaria del 2019 al 2021 ha habido una disminución de 16 puntos, y en matemática 13 puntos. Se investigó lo socioemocional con un cuestionario aplicado a los sujetos de la educación concluyéndose el rol importante de la familia en la educación de este tipo (UMC.MINEDU, 2022)

Frente a esta problemática se implementan estrategias de comunicación, la más directa fueron las visitas domiciliarias a los estudiantes, llevándoles los materiales impresos de las actividades escolares, cuadernos de trabajo de las diferentes áreas, llamadas telefónicas de muy poca recepción por los padres de familia, solo logrando comunicarse con, aproximadamente, el 70% de estudiantes para que continúen sus estudios. Esta pandemia del Covid-19 puede haber causado mucho daño a las dinámicas de la vida social en sus diferentes ámbitos, sin embargo, la resiliencia de la población permitió mantenerse firmes ante estos tiempos desafiantes, por ello consideramos la importancia de esta investigación.

La gestión educativa de los directivos, como la pedagógica en docentes fueron clave para contribuir en la mejora de la gestión en la Institución Educativa, con ello se fomenta una pertinente relación en el trabajo educativo con los estudiantes y la comunidad.

Es por ello que el presente estudio tiene como finalidad explorar la relación entre la gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente en maestros peruanos de una zona vulnerable de Lima.

## MÉTODO

### Tipo y método de la investigación

El tipo de investigación fue descriptivo correlacional, su diseño es de tipo transversal recogiendo los datos para codificarlos, clasificarlos y aplicarle el estadístico de Rho de Spearman, para establecer de manera precisa la relación entre las dos variables de estudio. El método de estudio fue el hipotético deductivo que está dentro de los marcos del enfoque de investigación cuantitativa.

### Participantes

Se consideró la población de 80 docentes, de los niveles de primaria y secundaria, trabajándose con una muestra de 54 participantes (50 docentes y 4 directivos). Se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional.

La Tabla 1, se muestra a los participantes por género: femenino que son 31 equivalen al 57,4% y varones son 23 equivale al 42,6%. Sobre la situación laboral docentes contratados son 21 docentes y nombrados son 33. En relación al cargo en el nivel primaria y secundaria: 5 coordinadores pedagógicos, el 9,3%; 2 directivos igual al 3,7%; y 46 docentes (diversas áreas o especialidades) equivalente a 85,2%; sumando un total de 100% que representan a 54 docentes. Se muestra la situación laboral de los participantes, son contratados 21, que representan el 38,9%, y nombrados 33, que representan el 61.1%, esta situación dada el tipo de institución estatal. Se observa el cargo que desempeñan los docentes del nivel primaria y secundaria, se muestra que hay 5 coordinadores pedagógicos que acumulan el 9,3%, con 2 directivos con porcentaje de 3,7%, además 46 docentes que son el 85,2%, y finalmente, 1 (un) jefe de tutoría el 1,9%. Siendo los datos mayoritarios referidos a docentes.

Tabla 1

*Características de los participantes*

		Frecuencia	Porcentaje
género.	Femenino.	31	57,4
	Masculino.	23	42,6
	Total	54	100,0
Situación laboral.	Contratado.	21	38,9
	Nombrado.	33	61,1
	Total	54	100,0
Cargo que desempeña en la Institución Educativa.	Coordinador pedagógico	5	9,3
	Directivo.	2	3,7
	Docente.	46	85,2
	Jefatura de tutoría.	1	1,9
	Total	54	100,0

### Variables de estudio

**Gestión pedagógica del directivo**, de acuerdo al MINEDU (2014), está vinculada al proceso enseñanza aprendizaje, el logro de las competencias pedagógicas para su desenvolvimiento personal y profesional, utilizando prácticas pedagógicas establecidas por la institución, la ejecución de la evaluación de los aprendizajes, el uso de materiales, la elaboración de programaciones del proyecto curricular, gestionar de las sesiones y seguimiento académico y recursos didácticos.

**Desempeño docente**, de acuerdo al MINEDU (2012), se relaciona con el quehacer pedagógico, la dinámica de interacción entre docentes, estudiantes y comunidad educativa; se relaciona con el establecimiento de los principios pedagógicos que guían la praxis educativa en la institución educativa que investigamos.

### **Instrumentos de recolección de información**

Se aplicó la técnica del cuestionario confeccionándolo en Google forms para ambas variables: La variable **gestión pedagógica** del directivo con 16 ítems y la variable desempeño docente con 22 ítems. El instrumento a manera de escala de Likert tenía 5 alternativas, con las valoraciones de: 1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre; respecto a las dimensiones de: planeación, organización, dirección y control.

La variable **desempeño docente**, se elaboró un cuestionario con 22 ítems, con 5 alternativas diferentes, en la forma Likert con valoraciones de: 1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre; referidos a la dimensión: planeación y organización, ejecución, evaluación y monitoreo; aplicado a los directivos, coordinadores y docentes de la institución educativa.

Se validaron los instrumentos con juicio de expertos ( $V \text{ Aiken} > 0.80$ ) y aplicó el Alfa de Cronbach teniendo un valor de confiabilidad de 0,940.

## **RESULTADOS**

### ***Análisis inferencial***

Previamente se evaluó los supuestos de normalidad a través de la prueba Shapiro Wilk encontrándose niveles de significancia menores a 0.05 lo que indica que los datos no se ajustan a la distribución normal.

Tabla 2

*Prueba de hipótesis general: correlación entre las variables de estudio*

		Desempeño docente	
Rho de Spearman	Gestión pedagógica	Coefficiente de correlación	,659
		Sig. (bilateral)	,000
		Total	54

En la tabla 2 observamos en la prueba de hipótesis general que el coeficiente de Rho de Spearman es de 0.659, con un valor de significancia de 0.000, como este valor de significancia es menor a 0.05, sustentamos que existe relación significativa entre las variables en estudio.

### ***Análisis descriptivo de la variable: Gestión pedagógica del directivo***

En la Tabla 3, se muestra que la gestión es muy adecuada, con 46.4%; en el extremo, regular solo el 13%. En general, si consideramos lo adecuado y muy adecuado el porcentaje de aceptación es alto.

Tabla 3

*Dimensión: Gestión Pedagógica*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	7	13,0	13,0
Adecuado	22	40,7	53,7
Muy adecuado	25	46,3	100,0
Total	54	100,0	

La Tabla 4, presenta que el 63% dicen muy adecuada y solo el 7.4% que es inadecuada, en lo referente a planeación. Sin embargo, es alto en la sumatoria de adecuado y muy adecuado llegando a 92.6%

Tabla 4

*Dimensión: Planeación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	4	7,4	7,4
Adecuado	16	29,6	37,0
Muy adecuado	34	63,0	100,0
Total	54	100,0	

La Tabla 5, denota que el 44.4% en la organización es muy adecuada, y el 31.5% es adecuada, en el extremo contrario solo el 1.9 % afirma que es inadecuada. En el acumulado el % es más bajo que las otras dimensiones.

Tabla 5

*Dimensión: Organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	1,9	1,9	1,9
Regular	12	22,2	22,2	24,1
Adecuado	17	31,5	31,5	55,6
Muy adecuado	24	44,4	44,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

En la Tabla 6, se muestra que el 46.3% dice que la dirección y control es adecuada, seguido de 35.2% muy adecuado, y solo el 18.5% que es regular; ninguno dijo que es inadecuado.

Tabla 6

*Dimensión: Dirección y Control*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	10	18,5	18,5
Adecuado	25	46,3	64,8
Muy adecuado	19	35,2	100,0
Total	54	100,0	

**Análisis descriptivo de la variable: El desempeño docente.**

La Tabla 7, informa que el 63.0% dice tener un desempeño muy adecuado y el 31.5% es adecuado, en el contrario solo el 5.6%, dice es regular.

Tabla 7

*Dimensión: Desempeño docente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	3	5,6	5,6
Adecuado	17	31,5	37,0
Muy adecuado	34	63,0	100,0
Total	54	100,0	

La Tabla 8, revela que el 68.5%, es muy adecuada y solo el 3,7% es regular, en planeación y organización de parte del docente. La sumatoria de adecuado y muy adecuado es bastante alta 96.3%, lo que es un buen indicador.

Tabla 8

*Dimensión: Planificación y organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	2	3,7	3,7
Adecuado	15	27,8	31,5
Muy adecuado	37	68,5	100,0
Total	54	100,0	

En la Tabla 9, se observa cómo el 57.4%, en ejecución, dice es muy adecuada, y el 37.0% es adecuado, en tanto, el 5.6% afirma que es regular. También en este caso la sumatoria es alta 94.4%.

Tabla 9

*Dimensión: Ejecución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	3	5,6	5,6
Adecuado	20	37,0	42,6
Muy adecuado	31	57,4	100,0
Total	54	100,0	

La tabla 10 presenta que, es muy adecuado, en evaluación y monitoreo, en 61.1%, y adecuado el 31.5%, en el extremo es regular en 7.4%. También la sumatoria es alta, 92.6%, pero es menor que las anteriores.

Tabla 10

*Dimensión: Evaluación y monitoreo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Regular	4	7,4	7,4
Adecuado	17	31,5	38,9
Muy adecuado	33	61,1	100,0
Total	54	100,0	

## DISCUSIÓN

Para entender mejor es necesario referir el contexto de la Institución educativa estudiada se encuentra ubicada en la zona del Cercado de Lima Metropolitana, tiene altos niveles de contaminación de ruidos, tierras; inseguridad social; los integrantes de la comunidad educativa proceden de una clase media baja (en su mayoría), los docentes son del nivel primaria y secundaria en calidad de nombrados y contratados.

También este estudio se enmarca en otro realizado por MINEDU (2012) en que los evaluados, de segundo de secundaria, y también en “todos los grados de estudio hay estudiantes con rezago de aprendizajes con más de dos años de escolaridad” ello permite afirmar que el atraso viene desde años antes y que se ha agudizado en la pandemia, peor en las zonas rurales del país y en las zonas vulnerables de Lima Metropolitana. Debemos remarcar que lo “pedagógico” no solo refiere a lo cognitivo, que es la orientación predominante en las escuelas en nuestro país, sino también el estudio refiere a lo socioemocional a desarrollar en un conjunto de habilidades como: “autoeficacia emocional, autoeficacia social, autorregulación conductual, autoeficacia académica, autonomía, resiliencia, toma de decisiones, empatía y responsabilidad, entre otras”; base de los aprendizajes, para ello hay que reforzar la familia como ente donde giran estos procesos en pandemia.

Respecto a la investigación se afirma que el aprendizaje de los estudiantes esta influido directamente por el desempeño docente, que denota la importancia que el directivo le presta a su función de gestor pedagógico y los procesos de gestión desarrollados en la Institución Educativa, Freire y Miranda (2014), lo que es común con el modelo mexicano de Escuelas de Calidad. Es interesante señalar que la autoridad, la cual está orientada a mejorar las condiciones de aprendizaje y procesos pedagógicos a través de un acompañamiento al proceso de enseñanza-aprendizaje, centrado en lo pedagógico, se logrará mejores desempeños en los docentes en cuanto exista una adecuada relación entre los procesos mencionados (variables). En relación a la variable de desempeño docente con la gestión pedagógica del directivo, se comprobó que hay una relación significativa entre ambas, pues la correlación es pertinente, Chávez y Olivos (2019)

Por otro lado, el Marco del buen desempeño docente (2012), a través de la dirección y control; al uso de herramientas pedagógicas, materiales educativos y uso del tiempo, que utilizan los docentes, se priorizan las actividades de alta demanda cognitiva. Por ello plantean que la labor del director tiene un impacto real y efectivo en el docente. Por lo tanto para garantizar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director de la institución educativa debe mantener al aspecto pedagógico en su accionar; aunque una investigación elaborada, Vila (2015), constata que los directivos indican que invierten la mayor cantidad de su tiempo a labores administrativas y burocráticas, lo que restringe su accionar pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son planificadas para la mejora continua de la calidad educativa.

Esto se aprecia en la dimensión organización de la gestión pedagógica que solo alcanza el 75.9%. Ante esta situación es evidente que los directivos deben encaminar mejor su gestión en conjunto con el desempeño docente.

De lo investigado se consolida la relación entre la gestión pedagógica del directivo con el desempeño docente, como es opinión de Manzaba (2018), que considera necesario establecer un Manual de perfeccionamiento docente, destacando las capacidades, los conocimientos, los valores humanos, tanto en directivos como en docentes. En esta situación, la autoridad cumple una relevante importancia ya que fomenta el diálogo y la búsqueda de acuerdos entre los miembros de la comunidad educativa. Situación análoga planteada por la SEP (2015) en relación al Programa de Escuelas de calidad en México aparecida por el año 2000, la escuela debe girar en torno a la gestión del director que actúa a partir de un Plan educativo estratégico donde están comprometidos todos los agentes educativos, guiados por la idea de transformación, financiamiento, transparencia. Esta dimensión organizativa guarda relación con la estructura de orden jerárquico. Por eso, la gestión pedagógica de la autoridad debe estar enfocada en fortalecer la labor del profesor, así como alinear la misión y la visión orientadas a enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución educativa que estudiamos. Al respecto, destaca que dentro de las funciones como director se contempla el cumplimiento de las fases de planificación estratégica, que implica desde la formulación hasta la evaluación de la gestión.

Los directivos han de crear espacios y tiempos donde deben planificar las acciones tales como la dirección, organización, control, usando el liderazgo entre todos (García y Caballero, 2015). Además, el eficaz funcionamiento de los procesos de gestión pedagógica del directivo da una direccionalidad del servicio educativo que satisface la necesidad de la comunidad educativa e instituciones vinculadas, con la expectativa de conseguir los objetivos compartidos, mediante la colaboración de todas las instituciones del entorno, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las actividades y tareas de los integrantes hacia la logro de sus proyectos comunes, Tabares y Miranda (2015). Este servicio de calidad alcanza un 87.0%, en comparación con el desempeño docente que alcanza un 94.5%.

## CONCLUSIONES

Considerando la adecuada acción del directivo en cuanto a la gestión pedagógica, que juega un rol esencial en el desempeño docente como pieza esencial en las acciones educativas y pedagógicas, fue objeto de la investigación determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en situaciones de pandemia en la Institución Educativa Juan Pablo Vizcardo y Guzmán UGEL 03, 2021, que justifican los aprendizajes de calidad.

Se presenta correlación directa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente

Sobre el desempeño pedagógico, se afirma que las competencias más valoradas en los directivos son el gestionar para la toma de decisiones en busca de elevar los niveles de las prácticas pedagógicas en general.

### Agradecimientos / Acknowledgments:

Los autores agradecen el apoyo de la comunidad educativa del colegio donde se realizó el estudio

### Conflicto de intereses / Competing interests:

La autora declara bajo juramento no haber incurrido en conflicto de interés al realizar este artículo.

## REFERENCIAS

- BID-Educación (2022) ¿Cómo reconstruir la educación postpandemia? BID.
- Chávez, M. y Olivos, M. (2019). Gestión educativa y desempeño docente, en la institución Educativa “modelo” Trujillo. [Tesis de Maestría. Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI”]  
[https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/584/1/018100284B\\_018100388B\\_M](https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/584/1/018100284B_018100388B_M)
- Defensoría del Pueblo (2022) Informe de la pandemia del COVID-19. En  
<https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-durante-la-pandemia-del-covid-19-se-produjo-descenso-en-la-matricula-de-educacion-inicial>
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima, Perú.
- García M. y Caballero, K. (2015): Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva- Universidad de Sevilla. España. *Education in the Knowledge Society* 19 (1) 77-95  
<http://revistas.usal.es/index.php/eks/article/view/eks20181917795/18538>
- Manzaba, M. (2018). Gestión pedagógica en el desempeño Docente en la Unidad Educativa Fiscal “Aguirre Abad”. Manual de perfeccionamiento Docente. Universidad de Guayaquil. Ecuador.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30126/1/Manzaba%20Cucal%C3%B3n.pdf>
- MINEDU. (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima, <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- MINEDU. (2012). Marco del buen desempeño docente  
[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_docente.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf)
- SEP-México (2015) Programas Escuelas de Calidad. SEP  
<https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/programas-escuelas-de-calidad>
- Tabares, B. y Miranda, G. (2015). *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas*. Bogotá, Colombia. En: <https://bit.ly/2Ruw8s>
- UMC-MINEDU (2022) Resultados EVA 2022. [umc.minedu.gob.pe/resultadoseva2021](http://umc.minedu.gob.pe/resultadoseva2021)
- UNESCO/OREALC (2018). Situación educativa de América Latina y el Caribe. OREALC/UNESCO
- Vila, A. (2015): Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva. *Education in the Knowledge Society* 19 (1) 77-95  
<http://revistas.usal.es/index.php/eks/article/view/eks20181917795/18538>.