

Estrategias de gestión para fortalecer el desempeño directivo en escuelas interculturales bilingües de Loreto

Management strategies to strengthen leadership performance in intercultural bilingual schools in Loreto

  Rafael Silva Gonzales¹

¹ Magister en Educación. Unidad de Gestión Educativa Local DATEM del Marañón, Perú

Fecha de recepción: 17.06.2025

Fecha de aprobación: 28.12.2025

Fecha de publicación: 30.12.2025

Cómo citar: Silva Gonzales, R. (2025). Estrategias de gestión para fortalecer el desempeño directivo en escuelas interculturales bilingües de Loreto. *Eduser* 12 (2), 36-42. <https://doi.org/10.18050/eduser.v12n2a3>

Resumen

La gestión educativa y el desempeño directivo constituyen factores fundamentales para garantizar la calidad de los procesos pedagógicos y el logro de aprendizajes significativos en las instituciones educativas. En el contexto de las escuelas interculturales bilingües ubicadas en zonas rurales de la Amazonía peruana, los directivos enfrentan diversos desafíos asociados a limitaciones geográficas, escasez de recursos y falta de formación especializada en gestión escolar. En este marco, la presente investigación tuvo como objetivo diseñar una estrategia de gestión orientada a mejorar el desempeño directivo en escuelas interculturales bilingües pertenecientes a una Unidad de Gestión Educativa Local de la región Loreto. El estudio se desarrolló bajo el paradigma sociocrítico con un enfoque mixto de predominancia cualitativa y un diseño no experimental de tipo aplicada educacional. La muestra estuvo conformada por 40 docentes, 2 directivos y 2 especialistas educativos seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Para la recolección de datos se utilizaron la encuesta y la entrevista semiestructurada como técnicas principales, mediante cuestionarios y guías de entrevista validadas por juicio de expertos. Los resultados evidenciaron debilidades en la gestión pedagógica, la planificación institucional y el monitoreo del trabajo docente, así como la ausencia de espacios de trabajo colegiado y la improvisación en el ejercicio de la función directiva. A partir del diagnóstico realizado, se propone una estrategia de gestión orientada al fortalecimiento del liderazgo pedagógico, el trabajo colaborativo y el acompañamiento docente, con el propósito de mejorar la organización institucional y contribuir al logro de aprendizajes significativos en los estudiantes. Se concluye que el fortalecimiento de las competencias directivas mediante estrategias de gestión contextualizadas constituye un elemento clave para mejorar la calidad educativa en las escuelas interculturales bilingües.

Palabras clave: Desempeño directivo; gestión educativa; liderazgo pedagógico; escuelas interculturales bilingües; estrategia de gestión.

Abstract

Educational management and leadership performance are key factors in ensuring the quality of pedagogical processes and the achievement of meaningful learning outcomes in educational institutions. In the context of intercultural bilingual schools located in rural areas of the Peruvian Amazon, school leaders face multiple challenges related to geographical limitations, scarce educational resources, and insufficient training in school management. In this framework, the objective of this study was to design a management strategy aimed at improving leadership performance in intercultural bilingual schools belonging to a Local Educational Management Unit in the Loreto region. The research was conducted under the socio-critical paradigm with a mixed-methods approach, predominantly qualitative, and a non-experimental applied educational research design. The sample consisted of 40 teachers, 2 school principals, and 2 educational specialists selected through non-probabilistic convenience sampling. Data collection was carried out using surveys and semi-structured interviews, supported by questionnaires and interview guides validated through expert judgment. The results revealed weaknesses in pedagogical management, institutional planning, and monitoring of teaching practices, as well as the absence of collegial work spaces and the presence of improvisation in the exercise of leadership roles. Based on the diagnostic findings, a management strategy was proposed focused on strengthening pedagogical leadership, collaborative work among teachers, and systematic pedagogical support. This proposal aims to improve institutional organization and contribute to meaningful student learning. The study concludes that strengthening leadership competencies through context-based management strategies is a key factor in improving educational quality in intercultural bilingual schools.

Keywords: leadership performance; educational management; pedagogical leadership; intercultural bilingual schools; management strategy.

INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo contemporáneo, el liderazgo directivo y la gestión escolar se han consolidado como factores clave para el fortalecimiento de la calidad educativa y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Diversas investigaciones señalan que el desempeño directivo influye significativamente en la organización institucional, el desarrollo profesional docente y la implementación de estrategias pedagógicas orientadas al logro de aprendizajes (Leithwood et al., 2020). En el ámbito educativo actual, el rol del directivo ha evolucionado desde una función principalmente administrativa hacia un liderazgo pedagógico estratégico orientado a promover la innovación educativa, fortalecer la cultura organizacional y conducir procesos de mejora institucional. En este marco, el liderazgo educativo se entiende como la capacidad de influir en la comunidad educativa para movilizar esfuerzos colectivos hacia metas compartidas (Bolívar, 2010). Diversos estudios evidencian que las instituciones educativas con liderazgo pedagógico consolidado presentan mayores niveles de organización institucional, colaboración docente y compromiso con el aprendizaje de los estudiantes, orientar la toma de decisiones institucionales y optimizar el uso de los recursos educativos (Murillo & Krichesky, 2019; Barba & Delgado, 2022).

En América Latina, la gestión educativa enfrenta importantes desafíos asociados a la desigualdad social, las brechas territoriales y la limitada disponibilidad de recursos institucionales. Estas dificultades se intensifican en instituciones educativas ubicadas en zonas rurales, donde factores como la dispersión geográfica, la infraestructura limitada y el acceso restringido a recursos pedagógicos afectan la eficiencia de los procesos de gestión escolar (Lucero et al., 2024). En el caso del Perú, el Marco del Buen Desempeño Directivo establece que el liderazgo pedagógico, el monitoreo del trabajo docente, la gestión institucional y la convivencia escolar constituyen dimensiones esenciales del rol directivo (Ministerio de Educación del Perú, 2014). No obstante, en contextos rurales y amazónicos la aplicación de estos lineamientos enfrenta mayores complejidades debido a condiciones socioculturales, lingüísticas y territoriales particulares.

Esta realidad se evidencia especialmente en las instituciones educativas interculturales bilingües de la Amazonía peruana, donde la gestión escolar se desarrolla en escenarios de diversidad cultural, dispersión territorial y limitaciones estructurales. En muchos casos, los docentes asumen funciones directivas sin una formación especializada en liderazgo y gestión educativa, lo que dificulta la planificación institucional, el monitoreo pedagógico y la administración eficiente de los recursos educativos.

Desde el plano conceptual, el desempeño directivo se entiende como el conjunto de competencias y acciones orientadas a garantizar el funcionamiento institucional, fortalecer el liderazgo pedagógico y asegurar el logro de los objetivos educativos (Ministerio de Educación del Perú, 2014). En este sentido, los líderes escolares cumplen un papel clave en la coordinación de los procesos pedagógicos, el desarrollo profesional docente y la generación de condiciones favorables para el aprendizaje (Delgado et al., 2022). Este desempeño se articula con dimensiones como los procesos pedagógicos, la cultura escolar y la gestión de recursos institucionales (Elías, 2015).

Asimismo, las estrategias de gestión comprenden un conjunto de acciones planificadas orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales. Su implementación se sustenta en diversos enfoques teóricos, como la teoría de las relaciones humanas que destaca la importancia del clima organizacional (Mayo, 2004), la teoría de la equidad que relaciona la motivación con la percepción de justicia organizacional (Adams, 1965) y la teoría de la expectativa que vincula el desempeño con la motivación y la expectativa de resultados favorables (Vroom, 1964). Asimismo, desde el constructivismo educativo se reconoce que el aprendizaje se construye a partir de la interacción social y la participación activa de los estudiantes (Díaz & Hernández, 2002), lo que implica promover entornos pedagógicos colaborativos y centrados en el estudiante (Mora, et. al., 2023).

En este contexto, el diseño de estrategias de gestión orientadas al fortalecimiento del desempeño directivo se constituye en una necesidad para mejorar la calidad educativa en las escuelas interculturales bilingües. En función de ello, la presente investigación plantea como problema central: ¿Cómo mejorar el desempeño del directivo en las escuelas interculturales

bilingües de una Unidad de Gestión Educativa Local de Loreto?. En correspondencia con esta interrogante, el objetivo general consiste en diseñar una estrategia de gestión para la mejora del desempeño directivo en las escuelas interculturales bilingües de una Unidad de Gestión Educativa Local de Loreto, con el propósito de fortalecer la gestión educativa en contextos interculturales y contribuir a la mejora de la calidad educativa.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla bajo el paradigma sociocrítico, el cual se orienta hacia la comprensión y transformación de la realidad educativa mediante procesos reflexivos y participativos. Se adopta un enfoque mixto con predominancia cualitativa que permite analizar las percepciones y experiencias de los actores educativos respecto al desempeño directivo y las estrategias de gestión (Carhuanchu, et al, 2019; Abarca, et al, 2013). El tipo de investigación es aplicada educativa, ya que busca resolver una problemática concreta del contexto escolar mediante el diseño de una propuesta de mejora. El diseño corresponde a un estudio no experimental, debido a que las categorías investigadas se analizan en su contexto natural sin manipulación intencional de variables (Hernández, & Mendoza, 2018).

El estudio se desarrolló en instituciones educativas interculturales bilingües de una Unidad de Gestión Educativa Local de la región Loreto en Perú. La población estuvo conformada por directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de dichas instituciones. Los participantes fueron 40 docentes, 2 directivos y 2 especialistas educativos. Para la recolección de información se emplearon la encuesta y la entrevista semiestructurada como técnicas principales, utilizando cuestionarios y guías de entrevista validadas por juicio de expertos. El análisis de la información se realizó mediante procesos de triangulación metodológica que permitieron interpretar los resultados y sustentar el diseño de la estrategia de gestión propuesta.

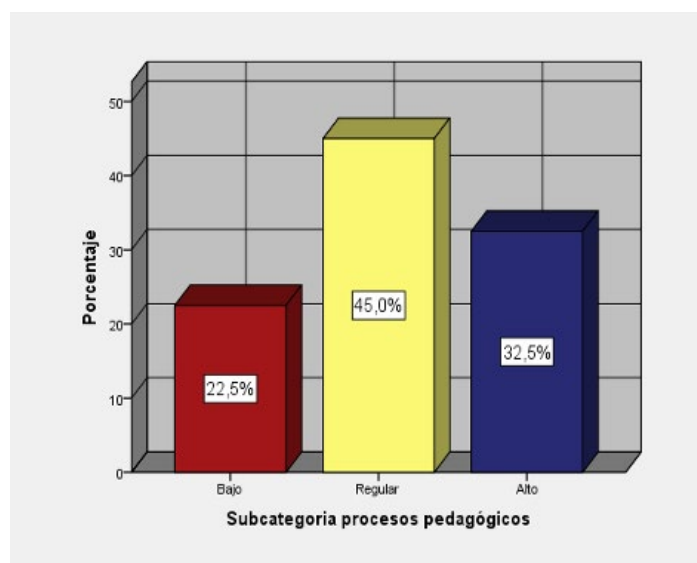
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados de los cuestionarios a los docentes

Para el estudio de la subcategoría procesos pedagógicos se realizó la encuesta a 40 personas, de donde un 22.5% manifiestan un nivel bajo sobre los procesos pedagógicos, mientras que un 45.0% describen que tienen un nivel regular en los procesos pedagógicos y un 32.5% mantiene un nivel alto en satisfacción con los procesos pedagógicos. El análisis muestra que más de un 50% de los encuestados considera que los procesos pedagógicos, son bajos y regular.

Figura 1

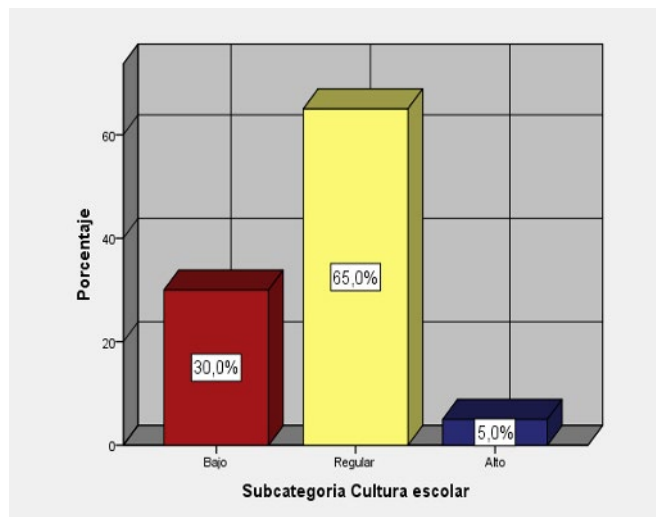
Procesos pedagógicos



De la misma manera, de la subcategoría cultura escolar, realizada la encuesta a 40 personas, un 30.0% manifiesta que la cultura escolar en la entidad educativa es bajo y 65.0% de encuestados describen que la cultura escolar es regular. Los encuestados también mencionaron que sólo

un 5.0% percibe es alto la percepción sobre el nivel de cultura escolar. Las preguntas están direccionadas en saber si los directivos fomentan la mejora del clima laboral o fortalecimiento de las relaciones interpersonales, así como promover las normas de convivencia entre los estudiantes.

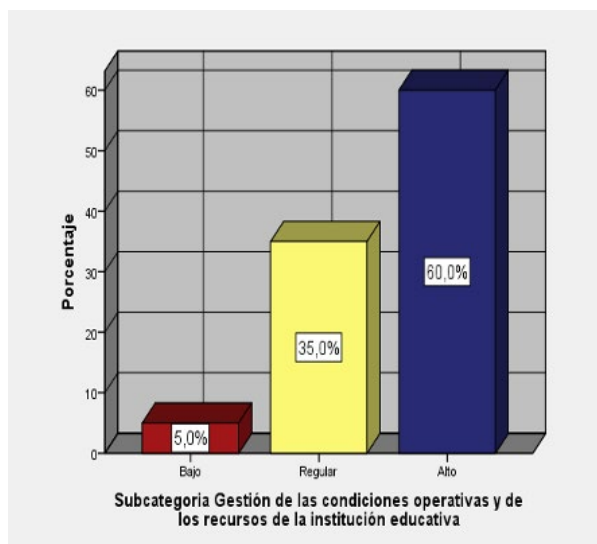
Figura 2
Cultura escolar



Finalmente, de la subcategoría Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la institución educativa, se consultó sobre las condiciones en las que se encuentra la institución educativa, los 40 encuestados describieron diferentes respuestas. Un 5.0% de encuestados indicaron que las condiciones operativas y recursos en la institución son bajas, mientras que un 35.0% mencionaron que es regular. Un 60.0%

mencionaron que las condiciones operativas y los recursos son altas, esto representa más del 50%, quienes consideran que sí, se cuentan con condiciones operativas y recursos óptimos, a los encuestados se les consultó si se preserva la seguridad de los estudiantes, se previene el riesgo sanitario y si se garantiza la distribución oportuna de los materiales.

Figura 3
Gestión de las condiciones operativas de los recursos de la institución educativa.



Proceso de categorización e interpretación

El proceso de categorización e interpretación se desarrolló mediante la triangulación de información cuantitativa y cualitativa, lo cual permitió contrastar los resultados obtenidos a partir de las encuestas y entrevistas aplicadas a docentes, directivos y especialistas educativos. La triangulación constituye una estrategia metodológica que posibilita integrar diversas fuentes de información con el propósito de fortalecer la validez y consistencia de los hallazgos del estudio.

En el análisis se consideraron como subcategorías principales: procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la institución educativa, las cuales se encuentran relacionadas con la categoría central del estudio: desempeño directivo. Estas subcategorías permitieron analizar el estado actual de la gestión escolar y el rol que desempeñan los directivos en la organización institucional y en el acompañamiento pedagógico a los docentes.

Asimismo, durante el proceso de análisis emergieron dos subcategorías adicionales que inciden directamente en la problemática investigada: reuniones colegiadas e improvisación directiva. Estas categorías emergentes surgieron a partir de los discursos y percepciones de

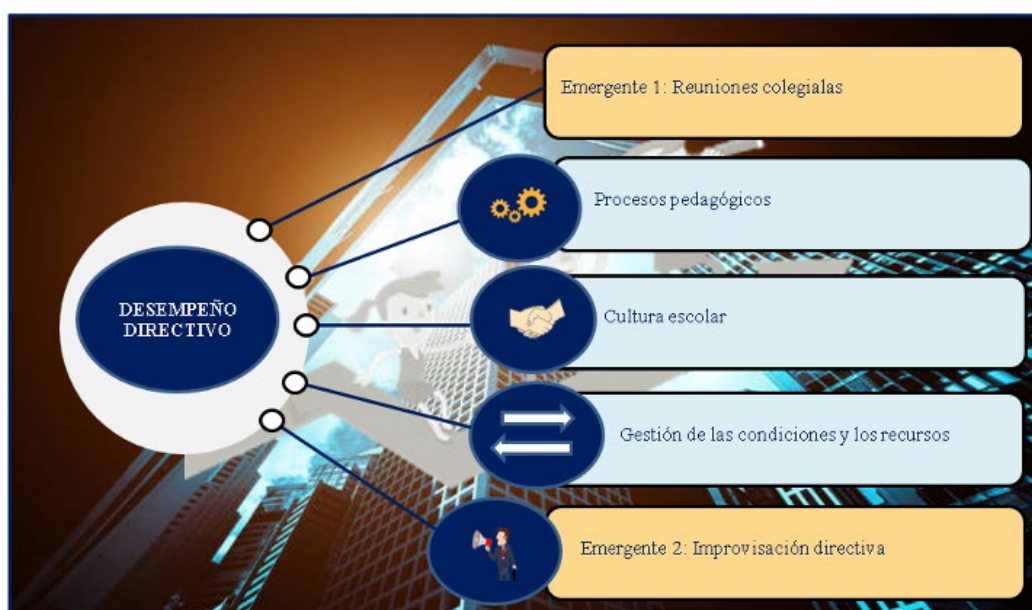
los participantes, quienes señalaron diversas dificultades relacionadas con la planificación institucional, el trabajo colaborativo y la gestión pedagógica en la institución educativa.

El escenario de estudio corresponde a una escuela rural intercultural bilingüe ubicada en la región Loreto, caracterizada por dificultades de accesibilidad geográfica y limitaciones en la disponibilidad de recursos educativos. Además, al tratarse de una escuela multigrado, cuenta con un número reducido de docentes, quienes deben asumir simultáneamente responsabilidades pedagógicas y funciones directivas. En este contexto, algunos docentes que ocupan cargos directivos no cuentan con formación especializada en gestión educativa, lo que repercute en la planificación institucional, el monitoreo pedagógico y la toma de decisiones en la institución.

En consecuencia, la problemática se manifiesta en la existencia de deficientes estrategias de gestión escolar, las cuales afectan el funcionamiento institucional y el desempeño directivo. Frente a esta situación, se propone una estrategia de gestión que contribuya a mejorar el desempeño directivo en una escuela intercultural bilingüe, considerando las particularidades socioculturales y educativas del contexto selvático.

Figura 4

Análisis cualitativo de la categoría desempeño directivo



Limitaciones del estudio

El estudio se desarrolló en una institución educativa intercultural bilingüe ubicada en un contexto rural de la región Loreto, lo que limita la generalización de los hallazgos a otros contextos socioculturales. Asimismo, la muestra se definió mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que puede afectar la representatividad de los participantes. Con respecto a los instrumentos se basaron en percepciones y experiencias de los actores educativos, lo que puede introducir cierto grado de subjetividad. No obstante, se aplicó triangulación metodológica entre técnicas cualitativas y cuantitativas para contrastar la información y fortalecer la validez de los resultados.

Futuras líneas de investigación

Se recomienda desarrollar futuras investigaciones que profundicen en el análisis del desempeño directivo en instituciones educativas interculturales bilingües de diferentes regiones del país, con el fin de comparar contextos y ampliar la comprensión de los factores que influyen en la gestión educativa en entornos rurales. Estas líneas pueden ser, gestión educativa de calidad, cultura escolar, convivencia institucional y análisis de contextos educativos.

Propuesta de mejora

Se propone, luego de un estudio de diagnóstico institucional, el diseño de una estrategia de gestión orientada al fortalecimiento del desempeño directivo en las escuelas interculturales bilingües. Esta estrategia se fundamenta en tres ejes principales: el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, la promoción del trabajo colaborativo entre docentes y la implementación de procesos sistemáticos de monitoreo y acompañamiento pedagógico.

En la categoría solución se plantea la implementación de reuniones colegiadas periódicas que permitan reflexionar sobre las prácticas docentes, analizar las necesidades institucionales y establecer acuerdos orientados a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje comprometiendo a toda la comunidad educativa. De la misma manera, se plantea el desarrollo de acciones de capacitación y acompañamiento dirigidas a los docentes que asumen funciones directivas, con el propósito de fortalecer sus competencias en gestión escolar, planificación institucional, liderazgo y toma de decisiones.

CONCLUSIONES

Según los resultados, se determinaron limitaciones relacionadas con la planificación institucional, cultura escolar, el monitoreo pedagógico y la gestión de los recursos educativos. Estas dificultades se encuentran asociadas principalmente a la falta de formación en gestión educativa de algunos docentes que asumen funciones directivas en contextos rurales multigrado.

Asimismo, el análisis permitió identificar la ausencia de espacios de trabajo colegiado y la improvisación en la función directiva como factores que afectan la gestión institucional y el acompañamiento pedagógico. Estas situaciones limitan el desarrollo de prácticas educativas orientadas a la mejora del aprendizaje de los estudiantes.

En este contexto, la implementación de estrategias de gestión orientadas al fortalecimiento del liderazgo pedagógico, el trabajo colaborativo y el acompañamiento docente constituye una alternativa pertinente para mejorar el desempeño directivo en las escuelas interculturales bilingües. La propuesta planteada contribuye al fortalecimiento de la gestión educativa y al desarrollo de procesos pedagógicos más eficientes en contextos educativos interculturales.

Conflicto de intereses: los autores declaran no incurrir en ningún conflicto de intereses.

REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267–299). Academic Press. <https://www.sciencedirect.com/science/chapter/bookseries/abs/pii/S0065260108601082>
- Abarca, A., Alpízar, F., Sibaja, G., & Rojas, C. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. Universidad de Costa Rica. <https://editorial.ucr.ac.cr/ciencias-sociales/item/2268-tecnicas-cualitativas-de-investigacion.html>

- Barba, L., & Delgado, M. (2022). Gestión escolar y liderazgo directivo en instituciones educativas. *Revista Educación*, 46(2), 1–14. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/download/1462/1424?inline=1>
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(2), 9–27. https://www.researchgate.net/publication/293237940_Liderazgo_para_el_aprendizaje
- Carhuanchó, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). Metodología para la investigación holística. UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf>
- Delgado, R., Delgado, I., Delgado, V., & Balarezo, A. (2022). Acompañamiento pedagógico directivo y desempeño docente en una institución pública del Perú. *Revista De Propuestas Educativas*, 4(7), 32–43. <https://doi.org/10.33996/propuestas.v4i7.773>
- Díaz, F., & Hernández, G. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. McGraw-Hill.
- Elías, M. (2015). Cultura escolar: aproximaciones teóricas y metodológicas. *Revista Educación y Pedagogía*, 27(71), 87–102. http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582015000200016&lng=en&tlng=es.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. https://www.researchgate.net/publication/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership
- Lucero-Tello J., Hernández-Dávila C., Gavilanes-López W., & Ruiz-López P. (2024). Gestión escolar y calidad educativa. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(1-1), 123-135. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1-1.2266>
- Mora Teves, J., Villafuerte Álvarez, C. A., Guzmán Meza, Y., Guzmán Meza, H. E., & Meza Cosi, E. Y. (2023). Desarrollo de competencias en la práctica pedagógica de los docentes de educación básica regular. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 7(30), 1833 –. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.632>
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. MINEDU. https://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Murillo, F., & Krichesky, G. (2019). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 80(1), 11–29. https://www.researchgate.net/publication/277259182_El_Proceso_del_Cambio_Escolar_Una_Guia_para_Impulsar_y_Sostener_la_Mejora_de_las_Escuelas.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley.