
Competencias del gestor público en la calidad educativa de una institución educativa peruana

Competencies of the public manager in the educational quality of a Peruvian educational institution

Katy Carmen Mesias Crespín

Universidad Cesar Vallejo, Perú.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1256-6792>

Correo electrónico(s):

kamesiasc@ucvvirtual.edu.pe

Recibido: 15/03/2022

Aceptado: 10/07/2022

Resumen: La investigación aborda la problemática de la educación y las competencias en el sector público, teniendo como objetivo analizar las competencias del gestor público en la calidad educativa en una institución peruana de gestión, siendo caracterizado como básico y con un diseño hermenéutico; la población estuvo conformada por siete directivos en ejercicio de sus funciones. Se empleó una guía de entrevistas semiestructuradas, identificando categorías y subcategorías que fueron analizadas con apoyo en Atlas.ti. Los resultados muestran que se cuenta con personal idóneo en la institución seleccionada y que sus competencias se adecúan a la calidad educativa requerida.

Palabras clave: Competencias del gestor público; Calidad educativa; Orientación al logro; Compromiso; Integridad.

Abstract: The research addresses the issue of education and competencies in the public sector, with the objective of analyzing the competencies of the public manager in educational quality in a Peruvian management institution, characterized as basic and with a hermeneutic design; the population consisted of seven managers in the exercise of their functions. A semi-structured interview guide was used, identifying categories and subcategories that were analyzed with the support of Atlas.ti. The results show that the selected institution has qualified personnel and that their competencies are in line with the required educational quality.

Keywords: Competencies of the public manager; Educational quality; Achievement orientation; Commitment; Integrity.

Introducción

La educación siempre ha atraído la atención de personas y gobiernos, por lo que a partir de una visión sociopedagógica se buscan explicaciones y nuevos métodos para diseñar formas de desarrollo. En este sentido, la sociedad contemporánea considera que el gestor público y la calidad educativa ocupan un lugar preponderante para el éxito educativo, especialmente por el papel del gestor público como sujeto encargado de desarrollar competencias laborales orientadas al desarrollo de las asociaciones académicas y científicas internacionales y nacionales (Castillo, 2019).

Bajo esta perspectiva se usa la terminología competencias en la educación de manera particular, siendo insertada en el currículo educativo de países diferentes. Al hablar de competencia, existen diferentes conceptos, pero en el ámbito educativo es estudiado y discutido como un aspecto central para la calidad de la educación y enfrentar los desafíos del conocimiento moderno. Es importante gestionar y orientar las capacidades de la institución, porque posibilita diferentes visiones, mejora la práctica del conocimiento y lo hace aplicable a diferentes situaciones (Moon, 2020). En Europa, por ejemplo, la gestión basada en competencias se introdujo con éxito hace unos años, lo cual es esencial para la educación continua, porque la sociedad necesita ciudadanos competentes (OCDE, 2019).

En este sentido, los datos de la prueba del programa internacional para la evaluación de estudiantes PISA (2018) evidencian el gran déficit en la búsqueda de la calidad educativa, es el caso de Perú, ubicado entre las últimas naciones; ante ello, el Ministerio de Educación consideró como meta del Proyecto Educativo Nacional al 2021 ejecutar programas de apoyo y asistencia académica a educadores y supervisores a través de especialistas en instrucción para asegurar la calidad instructiva. Sin embargo, la ausencia de una determinación y valoración en cuanto al perfil de los jefes de escolaridad financiados por el gobierno podría mostrar su marca en los impactos generados en directores, instructores y suplentes, siendo importante el consentimiento para las capacitaciones generales, ya que son requeridas para dar alcance a la mejora del aprendizaje en los alumnos.

Esta problemática se ha agudizado por la pandemia del COVID-19, por la huella que ha dejado en la sociedad, llegando en poco tiempo a todos los continentes y cobrando cientos de miles de vidas, obligando a un confinamiento obligatorio que generó caos en las sociedades y mercados, principalmente en el servicio educativo, donde la gestión por competencias se vio afectada y por ende la calidad educativa (Cuevas, 2020); por ello se advierte a nivel internacional que aun cuando se controle la enfermedad, las repercusiones seguirán afectando a la población por muchos años: es vista como una crisis mundial sin precedentes, ante la cual el sistema educativo debe modificar las estrategias de su atención para garantizar la calidad del servicio educativo (Hernández, 2020).

Esta situación llevó a formular el objetivo de analizar las competencias del gestor público en la calidad educativa de una institución de gestión de la provincia de Ucayali, 2022. Para lograrlo se realizó un trabajo básico con un diseño hermenéutico (Chávez, 2017) en una institución educativa de la provincia de Ucayali, durante el año lectivo 2022; seleccionándose como participantes a siete personas que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: (a) directivos, jefes de área o especialistas en ejercicio de sus funciones, (b) directivos de los niveles inicial, primaria o secundaria, (c) directivos que aceptaron (consentimiento informado) participar en la investigación. Como instrumentos de recolección de datos se utilizaron guías de entrevista semiestructuradas (Hueso y Cascant, 2017), como forma de poder recuperar datos de forma inductiva (acumulación y aparición), identificando categorías y subcategorías que permitieron construir resultados y conclusiones (Hernández, Fernández y Baptista, 2017) con apoyo en el programa Atlas.ti.

Desarrollo

Para Lora-Guzmán, Castilla-Paternina y Góez-Flórez (2020) los modelos de gestión centrados en las competencias crean situaciones propicias que contribuyen con la evaluación y crecimiento del personal, lo cual certifica la validez de las tareas dirigidas a reclutar, escoger, capacitar y compensar, reduciendo la rotación de personal, siendo dicho desempeño una ventaja competitiva el cual conduce a resultados superiores y posicionamiento de marca. Según Vivas y Saavedra (2019) toda institución educativa debe aplicar estrategias innovadoras para elevar el nivel de calidad que ofrece para lograr satisfacción en el usuario, reflejada en el ambiente de trabajo y en la comunicación horizontal y democrática entre directivos, docentes, padres y estudiantes. Agregando Domingo (2019) que parte de las competencias del directivo están en apropiarse de un estilo del liderazgo, en tanto, para Ocampo, Guerra y Bermúdez (2022) la calidad ayuda a mejorar a la institución porque es donde se aprende, desarrollan actitudes, destrezas y valores, junto con la gestión ejecutada por los directivos.

Como referente, se consideró la Teoría del Enfoque por Competencias desarrollada por De Souza (2018), metodología que brinda objetivos como la estimación del esfuerzo de preparación o la administración por perfiles tipo, que permiten crear una cultura versátil al compensar la obtención de habilidades a través de diferentes ocupaciones, destacando

Figuerola (2019) que es fundamental el interés y la responsabilidad de la directiva en el desarrollo del modelo, por lo que debe contarse con personas preparadas en métodos de percepción y especialistas en la comprensión de las prácticas y situaciones en estudio (Ma, 2017). En relación con la gestión por competencias, Gonzales y Pacheco (2018) perciben el carácter confuso de las capacidades convencionales, explicando que hay habilidades instrumentales que permiten ordenar, asociar, examinar y unir los datos y que la disposición posterior es el avance de las habilidades individuales, relacionadas con trabajo en grupo y responsabilidad moral, tener suficiente iniciativa, un autoaprendizaje consciente, la utilización del desarrollo y la capacidad de abordar los problemas a pesar de las obstrucciones.

También se consideró la Teoría de la Competencia de Mertens, que plantea identificar los atributos presentes en los individuos a elegir, cualidades que pudieran anticipar el cumplimiento de su ejecución laboral, por lo que sostiene que desempeñarse admirablemente en la ocupación está más conectado con las cualidades del individuo, con sus habilidades. A pesar de lo que generalmente se espera, existen diferentes habilidades que se pueden cultivar, como la información y la experiencia, que pueden ser mejorados en los procesos de administración humana (Custodio, 2018). Ducci (2018) afirma, por su parte, que la capacidad laboral se fortalece con la práctica, facilitando el desarrollo de resultados productivos logrados con una buena orientación, experiencia y capacitación, descritos como una construcción colectiva de aprendizaje. A su vez, Punk (2017) sostiene que la habilidad competente la posee quien tiene las habilidades y destrezas necesarias, pudiendo abordar los problemas de competencia libremente y estando listo para trabajar en equipo.

En la implementación de políticas, estas conexiones piensan en la variable humana como un beneficio significativo, sin embargo, existe vulnerabilidad e inestabilidad en el marco de la administración, teniendo regularmente una negativa implicación en el ámbito público (Kent, 2020). Por eso Gil (2017) especifica que debe aclararse de manera exhaustiva e integral a la forma en que se coordina y gestiona al personal, así como fusionar los puntos de vista identificados con la ordenación de la ejecución, su valoración y los impactos que estos ciclos tienen en la preparación y reconocimiento de los trabajadores en la satisfacción de las competencias necesarias para su trabajo. Por

esta razón, las evaluaciones por competencias se corresponden con un perfil de competencias para desempeñar diferentes profesiones y alcanzar mejores y más altas metas en términos de resultados y progreso en el área de entrenamiento (Singh y Singh, 2018).

Al respecto, agrega Cassio (2019), que la gestión por competencias tiene las siguientes dimensiones: (a) Orientación al logro, es rápida y urgente ante las decisiones clave necesarias para alinear todas las acciones con las expectativas, satisfacer las necesidades de los clientes, superar a los competidores o mejorar la organización; se refiere a la capacidad de actuar. (b) Compromiso, referido al tipo acuerdo que una persona tiene con otras ante un hecho o situación, entendiendo que una promesa es una obligación que debe cumplir la persona que la tiene, la cual puede ser vista como la meta de cumplir de una o más personas; mientras que (c) la integridad, es el estado del individuo que recibe todas las partes, incluyendo no solo cosas físicas, sino también valores y creencias; en otras palabras, las personas tienen integridad cuando actúan de acuerdo con las ideas que expresa.

Por otra parte, cuando se habla de la calidad de la educación, ésta generalmente se entiende como las particularidades de un producto o servicio relacionadas con su potencial para compensar una necesidad particular. Se trata de una concepción relativa y a la vez multidimensional, donde se hace referencia a la eficiencia y se le relaciona con una determinada ideología o tendencia pedagógica que incluye metodologías y didácticas, pero que debe verse como un proceso permanente que responde a necesidades de una sociedad. En definitiva, esa calidad es el resultado de una comparación de lo que debe ser un bien o un servicio y sus peculiaridades con respecto a lo esperado por parte del usuario. Y como expresa la Teoría de la Calidad de Ishikawa, la vigilancia de la calidad conlleva al desarrollo, trabajo, diseño y mantenimiento de un producto adecuado, considerando que el hombre, al ser valorado y motivado, mejora su productividad (Criado, 2019).

En la formación, como ya se enunció, la calidad es una idea multidimensional y vaga con diversas implicaciones y traducciones, caracterizada por las distintas procedencias o métodos de valorarla o verla (Cuadrado, 2019). Siempre que se intente contextualizar la calidad en un ciclo de investigación de resultados, mejora constante, puede hablarse

de eficacia (Gómez, 2019). De este modo, la calidad en la escolarización retrata la propiedad o conjunto de propiedades innatas sobre el valor de una persona o cosa, característica o rasgo relacionado con la grandeza de los sistemas propuestos para entregar recursos y productos que cumplan con sus usuarios. Es decir, que la calidad puede representar características y consecuencias de ciclos administrativos, según lo indique el nivel de cumplimiento de las metas, por lo que es de esperar que atienda una necesidad y una responsabilidad aceptable como característica de la rutina formativa (Blanco y Astorga, 2018).

Bajo este marco, la calidad de la educación es una expresión o concepto de la actividad formación, cuyo fin es la búsqueda de la grandeza para una persona más que la seriedad para otra. Sin embargo, en la sociedad orientada a la información y la era de la globalización, se tiende a lograr metas tanto educativas como institucionales por asumir que se está a la vanguardia del progreso en el ciclo educativo. Domingo (2019), Sánchez y Martínez (2020) consideran importante lograr un grado innegable de cualidad instructiva al considerar las ocasiones, desarrollos socio-instructivos, ciclos internos y externos y los atributos de las prácticas de los individuos dentro de él; en cualquier caso, se considera la probabilidad de lograr grados significativos de calidad educativa (UNESCO, 2017).

En consecuencia, la calidad en la escolarización se caracteriza como la articulación o consecuencias de ciertas líneas de contemplación de la importancia de la formación que familiarizan serios entresijos con lo que podríamos querer como calidad instructiva. Además, en el caso de que la formación sea una modalidad vivencial del hombre, con el contacto de otros individuos se humaniza, entonces, en ese punto, se destaca la importancia de la calidad instructiva, que entonces ser sólida y confiable. Esto permitirá a las personas su superación personal, cultivando en consecuencia la resiliencia y el respeto entre las personas coordinadoras de una sociedad similar (Mendizábal, 2020).

Las razones y posiciones de esto son más que determinantes de los moldeadores y la educación social y han surgido como elementos esenciales para las personas, dondequiera que se encuentren, los materiales cotidianos del orden social y el entorno profundo (Peniche, 2018). La calidad de la educación debe ser también una actividad que brinde seguridad y familiaridad a los clientes, siempre y cuando la motivación sea

la disposición cuidadosa de los estudiantes que estén preparados para contar con toda la diversidad emocional definida en este campo. De este modo, Castillo (2019) propone las siguientes dimensiones de la calidad educativa: (a) condiciones de trabajo, que es el ambiente e infraestructura en que se da el proceso educativo; (b) nivel académico docente, se refiere al nivel de actualización y capacitación de los docentes en cuanto a su ejercicio pedagógico y (c) articulación educativa, referido al trabajo conjunto que realizan autoridades educativas, docentes, estudiantes y padres de familia por una meta en común (Cueva, 2020).

A continuación, se presentan los hallazgos de la investigación, derivados de la información recabada a partir de las entrevistas realizadas y con apoyo en el programa Atlas.ti (Figura 1). En relación con la primera categoría, competencias del gestor público, se indagó sobre las subcategorías orientación al logro, compromiso e integridad, siguiendo la propuesta teórica de Cassio (2019). En este sentido, la orientación al logro fue observada a través de los códigos selectivos: evaluación del desempeño docente, aprendizaje continuo y trabajo cooperativo.

Para el primer código, la evaluación del desempeño docente se pudo detectar que los aspectos de la actualización de la formación del personal preocupan al gestor de la institución seleccionada, a pesar del poco tiempo que tiene en esta entidad, se ha encargado de que reciban la asistencia técnica y la capacitación requerida, tanto de forma virtual como presencial, incluyendo a los especialistas que trabajan en ella. Al considerar en el trabajo las competencias del gestor, se certifica la exposición de De Souza (2018) al señalar que la teoría sobre el enfoque de esta temática ofrece dispositivos objetivos, ejemplificados en la estimación del esfuerzo por la actualización y la gestión por perfiles, elementos que se complementan con la idea de Figueroa (2019), quien resalta que la responsabilidad para lograr las metas propuestas recae en el directivo o gestor.

Fuente: Elaboración propia.

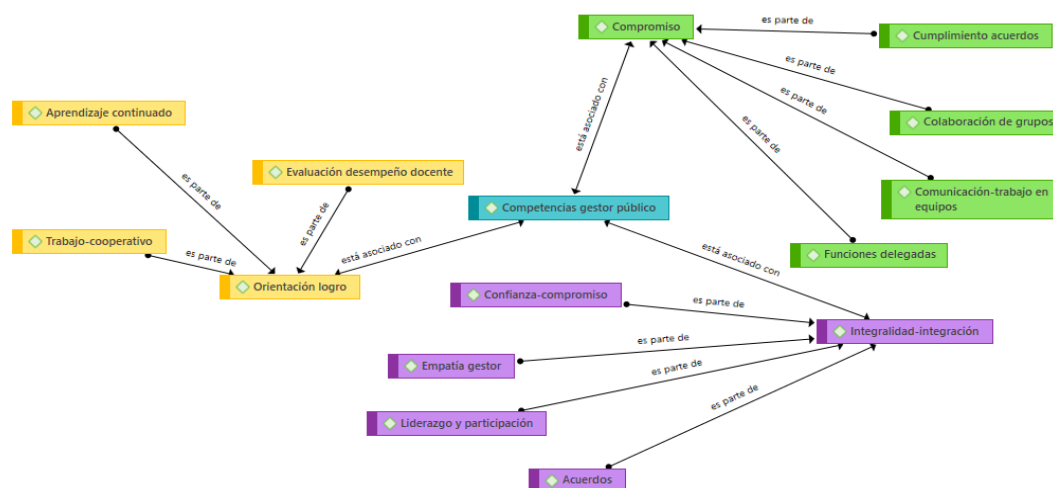


Figura 1. Competencias del gestor público y sus componentes.

Por otro lado, las personas entrevistadas manifestaron estar de acuerdo con la manera como se realiza la evaluación del personal, enfatizando que se sigue la normativa establecida por el Ministerio de Educación y la ley de carrera pública, agregando que para el momento de la recolección de la información estaban simultáneamente experimentando un proceso de postulación para escoger a quienes trabajarán próximamente en la institución (año 2023). Se verificó de este modo el planteamiento de Lora-Guzmán et al. (2020), quienes expresan que los modelos de gestión centrados en las competencias crean situaciones propicias que favorecen la evaluación y crecimiento del personal, convirtiendo el desempeño del personal en una ventaja competitiva y mejores resultados.

En cuanto al segundo código, el aprendizaje continuo, la información obtenida arroja que se toma en cuenta la formación del gestor y que la evaluación se cumple según las funciones del cargo ocupado, mostrándose de acuerdo con la frecuencia de participación del gestor en los cursos mencionados, porque así fortalece sus competencias. De este último aspecto agregaron que esos cursos se brindan bajo la promoción del ministerio, existiendo también opciones organizados por la Dirección Regional de Educación, centrado este año en el desarrollo infantil temprano y cumplido por mediación de una organización no gubernamental dirigida básicamente hacia los especialistas. Estos resultados verifican el aporte de Criado (2019) al retomar la teoría de Ishikawa que vincula el alcance de las metas con la motivación que el gestor pueda conseguir en su

personal al valorarlo y estimular sus mejoras en la institución donde se desempeña según las pautas gubernamentales.

El tercer código para analizar la orientación al logro, el trabajo colaborativo, los entrevistados informaron que todos participan de manera colaborativa y complementaria en aportes en función de sus conocimientos y fortalezas según sean las necesidades que se presenten en la institución y en respuesta a solicitudes del gestor. Esto confirma el planteamiento de Gonzales y Pacheco (2018), cuando recomiendan tener en cuenta las habilidades individuales del personal que facilitan el trabajo en equipo y el cumplimiento de las responsabilidades, estimulando la iniciativa y su capacidad para el abordaje de situaciones problemáticas. Para el elemento compromiso se plantearon los siguientes códigos selectivos: cumplimiento de acuerdos y colaboración del grupo, comunicación y trabajo en equipo y funciones delegadas, trabajo cooperativo. De este modo, respecto al cumplimiento de acuerdos y colaboración del grupo, los directivos expresaron que los compromisos y acuerdos son respetados, poniéndose de manifiesto, como se expresó con anterioridad, las fortalezas de cada uno de los integrantes del personal.

Sin embargo, especifican que a pesar de la buena convivencia debe mantenerse la vigilancia sobre el cumplimiento de los acuerdos, para evitar que queden en el acta y pendientes por realizar a causa de la cantidad de tareas que se deben cumplir, lo cual debe replicarse igualmente a nivel de los especialistas que visitan las instituciones. Este resultado ratifica el planteamiento de Bogar (2018), en cuyo aporte destaca la importancia de que las instituciones identifiquen las exigencias o necesidades presentes y ofrezcan soluciones tomando en cuenta las expectativas de sus usuarios. Respecto a la comunicación y trabajo en equipo, respondieron los entrevistados que se realiza una comunicación habitual con los equipos de trabajo, la cual se tramita a través de cada jefatura. En las reuniones que se efectúan reciben orientación para dar cumplimiento a las metas establecidas y se muestra respeto por cada opinión que es emitida, sobre las que se llegan a acuerdos. Se coincide así con Gil (2017), al exponer que los directivos deben coordinar y gestionar al personal, así como unir sus puntos de vista en pro de la consecución de acciones dirigidas a lograr las metas de la institución.

Referente a las funciones delegadas, trabajo cooperativo, las opiniones fueron positivas, dado que caracterizan la delegación como un modo de participación que beneficia a los equipos de trabajo, siendo frecuente su aplicación para seguir adelante conforme se fortalecen esos grupos laborales. A ello se une la sensación de confianza para satisfacer las tareas asignadas, añadiendo que el gestor en este sentido está obrando bien, utilizando ese reparto de responsabilidades en todas las áreas de la institución. De este modo se ratifica la posición de Singh y Singh (2018), al explicar cómo las evaluaciones por competencias constituyen evaluaciones de exhibición acordes con el perfil exigido.

Para la integridad, en tanto, los códigos selectivos fueron: confianza y compromiso, empatía, liderazgo democrático con participación, acuerdos y confianza. Para el primero de ellos, se obtuvo como información que el personal se esfuerza por dar cumplimiento a sus funciones de la mejor manera posible, poniendo de manifiesto su responsabilidad ante la institución y ante el gestor, sin esperar que les indiquen o reiteren qué deben hacer. De esta forma se coincide con Ocampo et al. (2022), quienes exponen que la calidad contribuye a mejorar el desempeño institucional y puede ir de la mano con la consecución de las metas de la directiva.

Sobre la empatía, incluyendo en el término usuarios internos a los directores, docentes, auxiliares y visitantes de la institución, los comentarios recogidos fueron positivos, caracterizándolos como una forma de colaboración que facilita la participación de todos en la atención que se brinda como entidad. En cuanto a las capacidades, coinciden en que realizan lo que debe ser, con buena voluntad y agrado, pues el personal es el capital humano clave para dar alcance a las metas de una institución. Por su parte, se coincide igualmente con Mendizábal (2020), cuando describe la calidad como un rasgo laboral multicultural que aporta significado al ambiente de trabajo mientras coopera con la solidez y confiabilidad de las actividades que se desarrollan.

Asimismo, respecto al liderazgo democrático con participación, los directivos acotaron que anteriormente las visitas de los directores eran esporádicas, pero actualmente cuentan con una nueva gestión cuyo interés es observar cómo se desenvuelven en cada área, orientar para mejorar y escuchar qué se piensa o se puede aportar para dar alcance a las metas. Este aspecto se verifica el aporte de Domingo (2019), al exponer que el liderazgo de un directivo se expresa en el respeto, la motivación y la habilidad para

establecer relaciones interpersonales; en tanto el segundo de estos investigadores explica que la medición o evaluación de las competencias del personal incluye el conocimiento de sus perfiles y la normativa institucional para tomar decisiones vinculadas con los procesos pedagógicos; siendo importante contar con personas preparadas (Ma, 2017).

Referente a los acuerdos y confianza, las respuestas señalan que la preocupación manifiesta de la nueva gestión y su trabajo constante es salir adelante, siendo de interés añadir que, de acuerdo con las personas entrevistadas, ayuda grandemente que sea una profesional con experiencia en cada uno de los cargos propios de este tipo de institución, porque favorece la puesta en práctica de la empatía, la cooperación y el trabajo en equipo. Se ha creado desde su llegada un buen ambiente de convivencia, iniciando cada día con un saludo a quien va llegando como bienvenida a la entidad, verificando así la posición de Bogar (2018) cuando habla de crear situaciones prácticas y ambientes experimentales, que no solo debe aplicarse a los alumnos, sino expandirlas también hacia el personal.

En relación con las propuestas innovadoras durante el último año para algunos entrevistados no hay mucha precisión, por considerar no poder emitir opinión todavía dado el poco tiempo del gestor en su cargo, aunque enfatizan la importancia de volver a la presencialidad después del período de recogimiento que se vivió durante la pandemia y la dualidad laboral con la virtualidad. Sin embargo y aunque no es algo innovador, para otros se considera algo positivo la realización de reuniones y opinan que la nueva directora piensa en la posibilidad de innovar. Este elemento se relaciona igualmente con el estudio de Bogar (2018), al mencionar que toda institución educativa debe incorporar estrategias innovadoras para aumentar la calidad del servicio que ofrece y conseguir satisfacer a sus usuarios, lo que se refleja en el ambiente laboral y en la comunicación democrática y horizontal, un aspecto que sí se presenta en la institución seleccionada, a pesar de que los entrevistados prefirieron no entrar en detalles sobre la presencia o no de la innovación.

Respecto a la segunda categoría, calidad educativa, se indagó sobre las subcategorías condiciones de trabajo, nivel académico docente y articulación educativa (Figura 2), siguiendo la propuesta de Castillo (2019) y Cueva (2020). Las condiciones de trabajo fueron observadas mediante los códigos selectivos seguridad y confianza,

mantenimiento y gestión, colaboración mancomunada y gestionar para la pedagogía. De este modo, sobre el primero de estos códigos, los entrevistados resaltaron su vivencia diaria, al ser recibidos en la entrada de la institución con amabilidad por la directora, un detalle que les alegra el inicio de la jornada y los motiva a hacer su mejor esfuerzo en sus actividades y que concuerda con lo que Cuadrado (2019) caracteriza como calidad multidimensional.

Fuente: Elaboración propia.

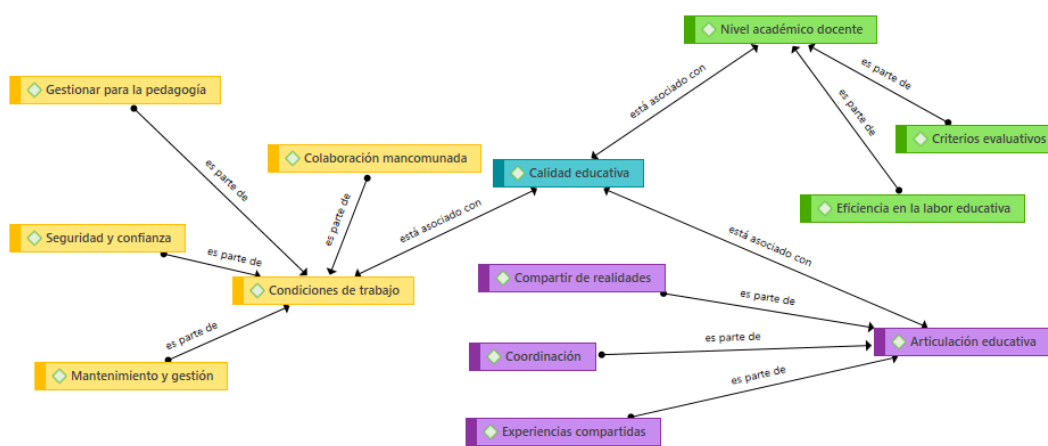


Figura 2. Calidad educativa y sus componentes.

Referente al segundo código, mantenimiento y gestión, las opiniones coinciden en que la problemática que más afecta es producida por un elemento externo, las lluvias, debido a las inundaciones que provoca, sin embargo, cuando esto sucede la actuación es rápida para superar el inconveniente. Igual pasa con el reporte de equipos averiados, reciben pronta respuesta cuando estos presentan fallas. En cuanto a la colaboración mancomunada, la coincidencia de respuestas señala la presencialidad como facilita de los procesos, dando oportunidad de acercarse al gestor y solicitarle información sobre sus solicitudes, una acción descrita como “ver lo que se hace sobre la marcha”.

Se coincide en este aspecto con Gómez (2019), cuando plantea que la calidad puede ser contextualizada y valorada cuando se busca la mejora de una determinada situación. Seguidamente, en relación con el gestionar para la pedagogía, los entrevistados expresaron que este tema es preocupante, sobre todo por las consecuencias provocadas por la pandemia, las limitaciones que en algunos casos hubo con las clases virtuales, las

situaciones familiares que pusieron en riesgo a algunos alumnos, por lo cual con el gestor se reúnen para tratar y discutir los aspectos pedagógicos que deben enfatizarse para cubrir las necesidades que tengan los niños.

Sánchez y Martínez (2020) vinculan el término calidad educativa con la modalidad del proceso formativo, relacionado con la planificación del proceso pedagógico de enseñanza y aprendizaje. El nivel académico docente, a su vez, fue detectado a partir de los códigos selectivos: criterios evaluativos por competencia y eficiencia en la labor educativa. Al primero de ellos respondieron los entrevistados que la hoja de control institucional recoge el trabajo pedagógico, así como también el mantenimiento de los locales escolares, mientras a referente a los criterios utilizados, la pauta seguida es la normativa ministerial, teniendo en cuenta qué se puede y debe hacer. Este resultado coincide con la perspectiva de Punk (2017), para quien la habilidad competente puede expresarse en las destrezas requeridas para trabajar con vocación.

Al pasar a indagar sobre el segundo código, la eficiencia en la labor educativa se observó que la evaluación de la eficiencia se cumple a través de los procesos de capacitación y actualización como medios reforzadores de las competencias de cada profesional que labora en la institución. De esta manera se fortalece la capacidad laboral con la práctica, la cual debe ir unida a una orientación, experiencia y capacitación acordes, según explica Ducci (2018), contribuyendo así a una construcción de aprendizaje colectiva. En cuanto al modo de compartir resultados y tomar decisiones, el procedimiento se realiza durante el año mediante visitas, el monitoreo de la ejecución de actividades y su sistematización, para conocer los resultados alcanzados, pudiendo estimar cuánto se está logrando y cuánto necesita mayor apoyo para vencer sus dificultades.

Todo esto hace posible estar conscientes de la realidad que se vive y tomar decisiones, incluyendo reflexiones a docentes y directivos que les sirvan de orientación para lograr sus metas. Este proceso coincide con la perspectiva de Custodio (2018) cuando retoma la teoría de la competencia de Mertens y enfatiza la necesidad de identificar los atributos del personal como cualidades que permiten anticipar el cumplimiento de las actividades laborales. Por su parte, la articulación educativa fue observada a través de los códigos selectivos: experiencias compartidas con miras a la excelencia, compartir de realidades empáticamente y falta de coordinación para el trabajo en redes. Ante la pregunta referida

a la evaluación de etapas previas, los entrevistados refirieron presentar limitaciones para opinar, debido a que la nueva gestión tiene poco tiempo en su cargo, prefiriendo no responder.

En cuanto al modo de compartir en la entidad, retomaron que durante las reuniones se toma en cuenta lo que se ha hecho, conforme las decisiones que se han tomado cuando se cumplen las visitas y los monitoreos, acción que permite detectar los avances. Con esa información se convoca al gestor para exponer los resultados con el fin de consensuar y subsanar las dificultades para lograr las metas trazadas. Para los entrevistados, la vía es el consenso. De acuerdo con Kent (2020), aunque en la gestión institucional interviene la implementación de políticas gubernamentales, el elemento humano debe verse como un beneficio significativo, cuyo apoyo marca una gran diferencia cuando se busca lograr una gestión eficaz.

Sobre el compartir de realidades empáticamente, se ratificó lo expresado con anterioridad, en referencia a las reuniones donde se exponen los puntos de interés de acuerdo con las visitas y monitoreos para darlos a conocer y llegar a consensos que posibiliten seguir adelante y mantener el trabajo en equipo. Respecto a las experiencias empáticas del gestor, se catalogaron como saludables y motivadoras, dado el interés y preocupación que la nueva gestoría tiene hacia el personal de la institución, junto con su costumbre de recibirlos en la entrada de esta. Esto verifica el planteamiento de Blanco y Astorga (2018) al describir la calidad educativa con la valoración de las personas, presentando características de la gestión relacionadas con sus niveles de cumplimiento de las actividades propuestas y que forman parte de una rutina.

Para finalizar la entrevista, se trabajó con la falta de coordinación para el trabajo en redes. Las opiniones recogidas ponen de manifiesto que este trabajo es considerado aceptable debido porque los docentes trabajan unidos, explicando que la formación de una red es un asunto distrital, por recaer a este nivel la responsabilidad de su coordinación y su relación con la labor pedagógica de cada institución. En otras palabras, es un trabajo de especialistas, por lo que están de acuerdo en cómo se organizan, retoman que es una tarea de distrito, acorde con la documentación que se debe manejar y los requerimientos ministeriales, añadiendo sobre este modo de trabajar que se hace así para poder conseguir las metas de las entidades educativas en el aspecto pedagógico. Estos

elementos guardan relación con los aspectos básicos para mantener el orden mencionados por Peniche (2018), sobre todo porque la calidad educativa también debe ofrecer seguridad a sus usuarios, mientras se satisfacen las exigencias de la UNESCO (2017) vinculadas con la era de la globalización.

Conclusiones

Una vez culminada la investigación, se presentan las conclusiones de este, tomando en cuenta el objetivo propuesto y alcanzado, poniendo de manifiesto que en la institución seleccionada se cuenta con un directivo capacitado y preocupado por la calidad del servicio formativo que se ofrece a su comunidad. En relación con la orientación al logro en la calidad educativa de una institución de gestión de la provincia de Ucayali, 2022, se concluye que la evaluación del desempeño docente se rige por las normativas establecidas a nivel ministerial y se realiza con la periodicidad recomendada, para lo cual se toma en cuenta el perfil del personal, sea para ratificarlo en su cargo o para aceptar su postulación para nuevos períodos académicos. También se determinó que se llevan a cabo planificaciones para mantener la continuidad del aprendizaje del personal de las diversas áreas que conforman la institución y se estimula de manera respetuosa el trabajo colaborativo.

De igual modo, sobre el compromiso en la calidad educativa en tiempo de pandemia, se determinó que se cumplen los acuerdos alcanzados mediante reuniones consensuadas y se desarrolla la colaboración de grupo a través de la conformación de equipos de trabajos; asimismo se practica un proceso de comunicación amplio y horizontal, donde el gestor solicita y acepta propuestas que contribuyan a mejorar su gestión que se ponen de manifiesto con la delegación de funciones. Finalmente, en referencia a la integridad en la calidad educativa de una institución de gestión de la provincia de Ucayali, 2022, encontrándose que el personal hace su mejor esfuerzo por cumplir eficientemente sus funciones, como muestra de su compromiso ante la institución donde laboran; de igual forma, se manifiesta el elemento empatía y existe un liderazgo democrático con participación desarrollado mediante acuerdos y un ambiente de confianza y motivación.

Referencias bibliográficas

- Blanco, L. y Astorga, L. (2018). La calidad en la formación atiende una necesidad. México: Limusa.
- Cassio, J. (2019). New models of public management: management technologies, organizational culture and leadership after the paradigmatic Bing Bang. *Power and People*, 50.
- Castillo, J. C. (2019). El papel de las competencias laborales en el ámbito educativo: una perspectiva de reflexión e importancia. *Daena: International Journal of good Conscience*, 14(1), 30-51.
- Chávez, R. (2017). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.
- Criado, S. (2019). El fomento del empleo decente y sostenible en cooperativas y sociedades laborales. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 132, 77-96.
- Cuadrado, E. (2019). *Calidad y educación dos variables a estudiar*. México, México: Mc Graw Hill.
- Cueva, M. (2020). *La calidad educativa en el Perú*. Lima, Perú: Estilos.
- Cuevas, G. (2020). La educación en tiempos de COVID. *Revista de Pedagogía*, 40.
- Custodio, E. (2018). Mertens, una idea que revolucionó la educación. *Innovaciones educativas*, 20.
- De Souza, J. (2018). *Teoría del Enfoque por Competencias*. México, México: McGraw-Hill.
- Domingo Segovia, Jesús. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897-911.
- Ducci, M. (2018). *Job competence*. Pensylvania, USA: Cuality.
- Figuroa, L. (2019). Analizando la Teoría del Enfoque por Competencias. *Educación y Formación*, 30.
- Gil, E. (2017). *La evaluación de las capacidades de trabajo*. Lima, Perú: Santillana.

- Gómez, N. A. (2019). Actores de la calidad educativa desde una perspectiva multidimensional: análisis en siete regiones de Colombia. *Plumilla Educativa*, 23(1), 121-139.
- Gonzales, C., & Pacheco, F. (2018). Políticas públicas de tecnologías de la información y comunicación para la internacionalización de las empresas peruanas de software: estudio de caso. *Revista peruan de Investigación*, 55.
- Hernández, L. (2020). *Evaluación y certificación de las competencias laborales acorde al Sistema Nacional de Salud*. Lima, Perú: Santillana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, L. (2017). *Metodología de la Investigación*. México, México: Mc Graw Hill.
- Hueso, A., & Cascant, J. (2017). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*. Valencia, España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Kent, J. (2020). *Validity of delone and Mclean's model of information systems success at the website level of analysis*. New York, USA: Book.
- Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S. y Góez-Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. Doi: 10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291
- Ma, L. (2017). Performance management and citizen satisfaction with the government: Evidence from Chinese municipalities. *Public Administration*, 95, 39-59. doi: 10.1111/padm.12275
- Mendizábal, C. G. (2020). Sociedad y superación personal. *Revista Peruana de Investigación*, 10.
- Moon, P. (2020). Educational quality in America during the pandemic. *Scientific Innovations*, 80.
- Ocampo, A. M., Guerra, Y. & Bermúdez, J. (2022). Medición en la calidad en los servicios educativos de la Institución Universitaria Escolme: caso de estudio programas de mercadeo. *Revista CIES*, 13(1), 121-132.

- OCDE. (2019). *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra, Suiza: OCDE.
- PISA. (2018). *Programa Internacional de Evaluación de los Alumnos*. Ginebra, Suiza: OCDE.
- Peniche, P. (2018). *Modelos educativos*. México, México: McGraw-Hill.
- Punk, C. (2017). *The transmission of competences in the training and improvement of professionals*. Alicante, España: Cedefop.
- Sánchez, M. & Martínez, M. (2020). *Evaluación del y para el aprendizaje: instrumentos y estrategias*. México, México: UNAM.
- Singh, V. y Singh, G. (2018). *Citizen centric assessment framework for e-governance services quality. International Journal of Business*. doi: 10.1504/ijbis.2018.088568
- UNESCO. (2017). Evaluación de la calidad educativa. *Educación*, 88.
- Vivas, A. D. & Saavedra, P. A. (2018). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca. *Revista Scientific*, 4, 116-135. doi: 10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.7.116-135