

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



---

---

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARA IMPLEMENTAR EL  
FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN DE CALIDAD, INNOVACIÓN Y  
APRENDIZAJES DE LA I.E. FILOTHER MENDOZA CAMPOS, CAURI,  
LAURICOCHA, 2019**

---

---

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EDUCACIÓN SUPERIOR DE CALIDAD,  
DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO  
EDUCATIVO**

**TESISTA: Zoraida Gonzales Santos**

**ASESOR: Dr. Víctor Manuel Rojas Rivera**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2020**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios, por ayudarme culminar esta obra e inspirarme en este proceso. A mis padres por ser mi motor, apoyarme en cada paso, por sus consejos y la educación que me han brindado.

A mi asesor de tesis por su apoyo permanente.

A la escuela de posgrado, mención Gestión y Planeamiento Educativo y todos los profesores quienes intervinieron en mi formación académica.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis profesores de posgrado por brindarme sus conocimientos y de esa forma concluir mis estudios superiores.

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Agradecimiento a mis colegas me han prestado su apoyo durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo

## RESUMEN

El Ministerio de Educación diseña e implementa herramientas para apoyar la gestión de los directores, con la finalidad de desarrollar los niveles de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica Regular. Por esta razón formuló una guía para conformar la *Comisión de calidad, innovación y aprendizajes*, que el director debe gestionar. El objetivo de esta investigación fue conocer el estado del liderazgo directivo y el estado de la designación del Comité, en la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri, Lauricocha, Huánuco. La muestra fue probabilística y estuvo conformada por el personal directivo y docente. El tipo de investigación por la finalidad fue básico y por la medida cualitativa, de nivel descriptivo. Los resultados, respecto al liderazgo directivo en el Dominio 1, indican: Regular 60%, Excelente 37% y Deficiente 3%; en el Dominio 2, indican: Regular 50%, Excelente 40% y Deficiente 10%. En cuanto a la conformación de la *Comisión de calidad, innovación y aprendizajes*, respecto a la Designación de la comisión, indican: Deficiente 47%, Regular 40%, Excelente 13%; en cuanto al Funcionamiento de la comisión, indican: Regular 57%, Excelente 37% y Deficiente 7%. Se concluye que: a) El estado del Liderazgo directivo es Regular, tanto en el Dominio 1: *Gestión de las acciones para la mejora de los aprendizajes*, como en el Dominio 2: *Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*; b) El estado de la *Designación de la comisión de calidad, innovación y aprendizajes* es Deficiente respecto a la *Designación de la comisión*; y, Regular en cuanto a las *Funciones de la comisión de calidad*.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, comisiones de trabajo, logros de aprendizaje.

## **ABSTRACT**

The Ministry of Education designs and implements tools to support the management of principals, in order to develop the learning levels of Regular Basic Education students. For this reason, he formulated a guide to form the Committee for quality, innovation and learning, which the director must manage. The objective of this research was to know the status of the executive leadership and the status of the appointment of the Committee, in the I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri, Lauricocha, Huánuco. The sample was probabilistic and was made up of management and teaching staff. The type of research for the purpose was basic and for the qualitative measure, descriptive level. The results, regarding managerial leadership in Domain 1, indicate: Regular 60%, Excellent 37% and Poor 3%; In Domain 2, they indicate: Regular 50%, Excellent 40% and Poor 10%. Regarding the conformation of the Quality, Innovation and Learning Commission, regarding the Appointment of the commission, they indicate: Deficient 47%, Regular 40%, Excellent 13%; Regarding the operation of the commission, they indicate: Regular 57%, Excellent 37% and Deficient 7%. It is concluded that: a) The state of directive Leadership is Regular, both in Domain 1: Management of actions to improve learning, and in Domain 2: Guidance of pedagogical processes to improve learning; b) The status of the Appointment of the quality, innovation and learning commission is Deficient with respect to the Appointment of the commission; and, Regular regarding the Functions of the quality commission.

**Keywords:** Executive leadership, work committees, learning achievements.

## **GLOSARIO DE ABREVIATURAS**

CCIA: Comisión de Calidad e Innovación de Aprendizajes

CNEB: Currículo Nacional de Educación Básica

CT: Ciencia y Tecnología

DCN: Diseño Curricular Nacional

DINESST: Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica

ECE: Evaluación Censal Escolar

ED: Educación

IE: Institución Educativa

IES: Instituto de Educación Superior

IIEE: Instituciones Educativas

MINEDU: Ministerio de Educación

OAAE: Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación

PAT: Plan Annual de Trabajo

PEI: Proyecto Educativo Institucional

PRYCREA: Desarrollo de la Persona Reflexiva y Creativa

RM: Resolución Ministerial

RSG: Resolución de Secretaría General

UCAD: Unidad de Capacitación Docente

UCG: Unidad de Capacitación en Gestión

UDCREES: Unidad de Desarrollo Curricular y Recursos Educativos

UDECE: Unidad de Descentralización de Centros Educativos

UFOD: Unidad de Formación Docente

UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local

UMC: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes

## INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
GLOSARIO DE ABREVIATURAS .....	vi
INTRODUCCIÓN.....	ix
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1 Fundamentación del problema de investigación.....	11
1.2 Justificación .....	17
1.3 Importancia o propósito.....	17
1.4 Limitaciones .....	18
1.5 Formulación del problema general y específico.....	18
1.5.1 Problema general.....	18
1.5.2 Problemas específicos .....	18
1.6 Formulación del objetivo general y específico .....	19
1.6.1 Objetivo general.....	19
1.6.2 Objetivos específicos .....	19
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes.....	19
2.2 Bases teóricas.....	30
2.3 Bases conceptuales.....	67
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>71</b>
3.1 Ámbito .....	71
3.2 Población.....	72
3.3 Muestra .....	72
3.4 Nivel y tipo de estudio.....	72
3.5 Situación del fenómeno de investigación .....	73
3.6 Trayectoria metodológica.....	74
3.6.1 Modalidad .....	74
3.6.2 Descripción .....	74
3.6.3 Reducción.....	74
3.6.4 Interpretación .....	75
3.7 Técnicas e instrumentos .....	75
3.8 Procedimiento .....	77
3.9 Categorización .....	77

<b>4. RESULTADOS</b> .....	77
<b>4.1 Análisis de discurso</b> .....	77
<b>4.1.1 Análisis ideográfico</b> .....	78
<b>4.1.2 Análisis nomotético (divergencia y convergencia)</b> .....	82
<b>4.2 Construcción de los discursos</b> .....	84
<b>CONCLUSIONES</b> .....	87
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	89
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	90
<b>ANEXOS</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>NOTA BIOGRÁFICA</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b> .....	93
<b>INSTRUMENTO</b> .....	94

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los directores de las instituciones educativas cuentan con herramientas de gestión institucional implementados por el MINEDU; estas hacen posible una gestión directiva más eficiente. En el 2019, el MINEDU emite la R.S.G. N°014-2019-MINEDU, en el que dispone la implementación de las comisiones de trabajo en las II.EE. del país; además, implementa una guía para conformar la *Comisión de calidad, innovación y aprendizajes*, con pautas claras, con la finalidad de que las II.EE. desarrollen acciones orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes. Esta Comisión tiene funciones relacionadas a la actualización, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión, promueve las comunidades de aprendizaje para mejorar la práctica pedagógica y mejorar el nivel del logro de los aprendizajes, promueve los planes de lectura y los concursos escolares, supervisa el desarrollo de los programas de recuperación pedagógica, entre otros aspectos. Como se puede distinguir, esta es una comisión muy importante para una institución educativa y, en ese sentido, corresponde ser gestionada conforme a los lineamientos establecidos, para conocer sus productos. La implementación de esta Comisión está a cargo del director, que es, en el concepto moderno, un líder pedagógico.

Por las consideraciones expuestas, esta investigación distingue el estado del *liderazgo directivo* y el estado de la Designación y función de la *Comisión de calidad, innovación y aprendizajes*. El objetivo es mostrar los resultados para diseñar e implementar las acciones que corresponden, considerando que las acciones educativas están orientadas a mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes.

En este sentido, esta es una investigación que desarrolla en el Cap. I la Fundamentación del problema, la enunciación de los problemas y los objetivos; en el Cap. II presenta el Marco teórico, en el que se revisan estudios anteriores a este y se registran las bases teóricas y las definiciones conceptuales; en el Cap. III describe la Metodología de la investigación, la población y la muestra, el diseño, las técnicas e instrumentos para el acopio de datos y el procedimiento y el plan de tabulación de los datos; finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Fundamentación del problema de investigación

El sistema educativo peruano pasa por una situación penosa porque el Estado ha descuidado varios aspectos fundamentales: la infraestructura educativa, los lineamientos y políticas educativas contextualizados a la naturaleza sociocultural de cada región, las remuneraciones, las mejoras sociales, las capacitaciones, etc.

En los pueblos alejados de la ciudad la infraestructura es menos que precaria: aulas sin techo, ventanas ni mobiliario adecuado; paredes a punto de desplomarse; ausencia de materiales educativos, etc. Esta situación no solo impide el desarrollo normal de los planes curriculares, sino el desarrollo socioemocional de los estudiantes y docentes.

Los lineamientos y políticas educativas, pensados desde un escritorio costero, no benefician a los planes programáticos y constituyen una interferencia en el proceso educativo, porque el estudiante no puede abstraer aspectos y situaciones ajenas a su realidad.

Por otro lado, las luchas por conseguir mejoras económicas por concepto de remuneraciones de los docentes, si bien estos fueron atendidos parcialmente, estas se ejecutan en cuotas irrisorias y en lapsos lejanos, desmotivando al docente.

En este marco, el MINEDU ha diseñado y ejecutado programas de capacitación para el profesorado en servicio, con la finalidad de

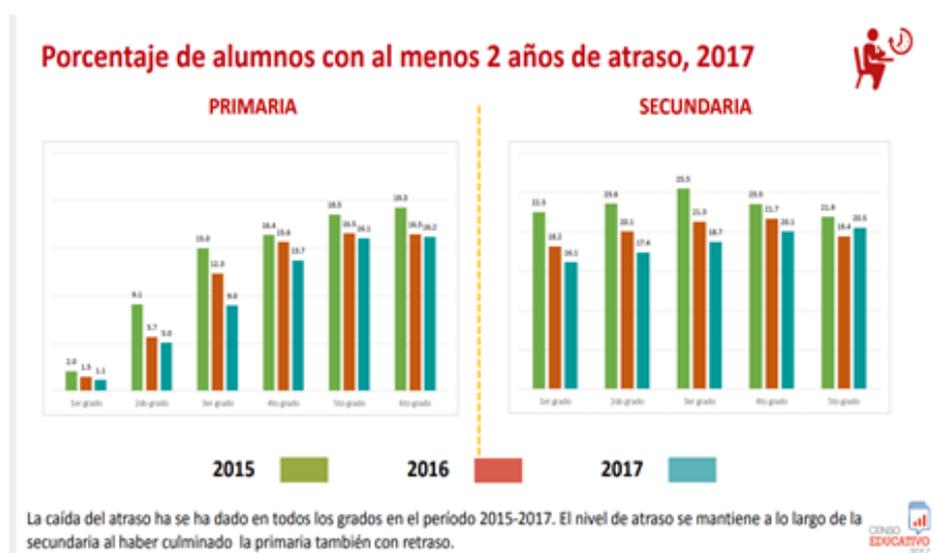
mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes; sin embargo, estos, de manera general, no lograron desarrollar los desempeños de los estudiantes. En el 2018 se desarrolló un programa de capacitación para implementar el nuevo Currículo Nacional de Educación Básica: *Programa de Formación en Servicio para Docentes de Educación Secundaria de Comunicación, Matemática, C.T. e Historia, Geografía y Economía*. Este programa atendió solo a determinadas regiones y ugeles y no a todos los programas del país. En Huánuco, por ejemplo, solo se beneficiaron los docentes de las UGEL de Ambo, Huánuco y Leoncio Prado, dejando de lado a los docentes de las demás provincias.

No obstante los vacíos u omisiones, vale hacer notar que el Estado, sin ser eficiente ni suficiente, ha dedicado esfuerzos para sortear esta realidad. Por ejemplo, ha renovado en el año 2016 el Diseño Curricular Nacional (DCN) y a cambio de este ahora se maneja oficialmente el Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB), que mereció capacitaciones para su aplicación. En esta línea, cada año también se emite un Decreto Ley que orienta las actividades educativas para Educación Básica Regular. El objetivo es que sobre la base de estos documentos normativos, las escuelas deben organizar y desarrollar sus planes educativos, para hacerla eficiente y alcanzar las metas y objetivos de mejora.

En esta sucinta revisión, también es necesario hacer notar la desatención administrativa de las direcciones regionales de educación respecto a las II.EE. alejadas de la ciudad, que no son

monitoreadas por lo inaccesible del transporte y de las comunicaciones. La brecha de atención y asistencia entre las instituciones educativas de la ciudad y de los caseríos son muy notorias; los resultados saltan a la vista: bajo nivel instruccional. Es en este contexto educativo surge la figura del director: la persona responsable para dirigir la administración de una institución educativa. Aquí vale resaltar un aspecto que tiene importancia: la evaluación para asumir el cargo de director y la evaluación periódica de este. No obstante, este mecanismo rector, que busca elevar la eficiencia administrativa y que esta debe reflejarse en mejores aprendizajes, no es tal. Y para sostener lo que aquí se dice, está la siguiente referencia:

### Atraso escolar



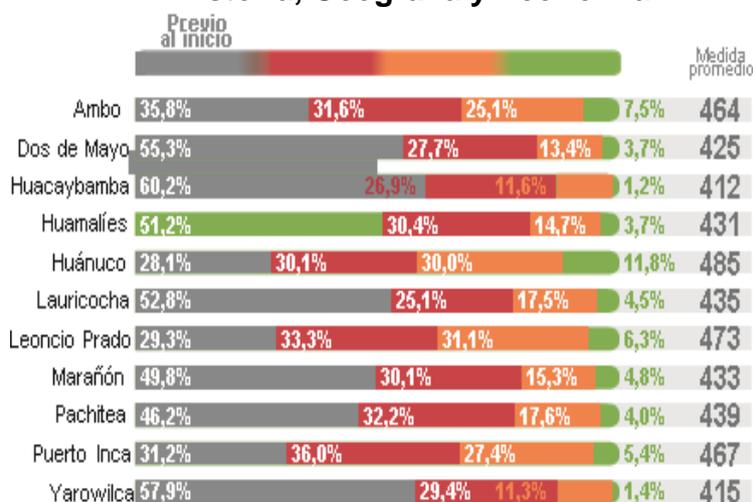
Fuente: UMC, MINEDU.

A esta referencia que remarca el *atraso escolar* adicionamos los resultados académicos de las áreas de Comunicación;

Matemática; Historia, Geografía y Economía, correspondiente a la prueba censal del 2016.

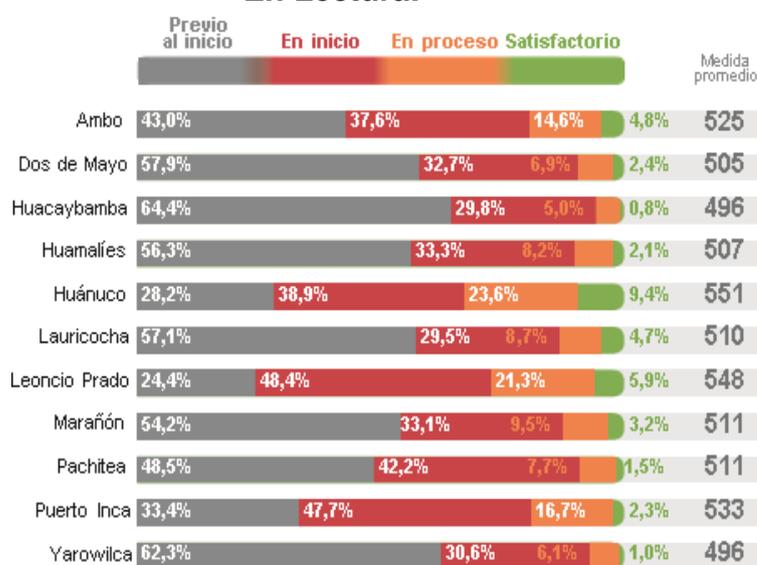
## RESULTADOS POR UGEL – 2016 Segundo grado de secundaria

### En Historia, Geografía y Economía:



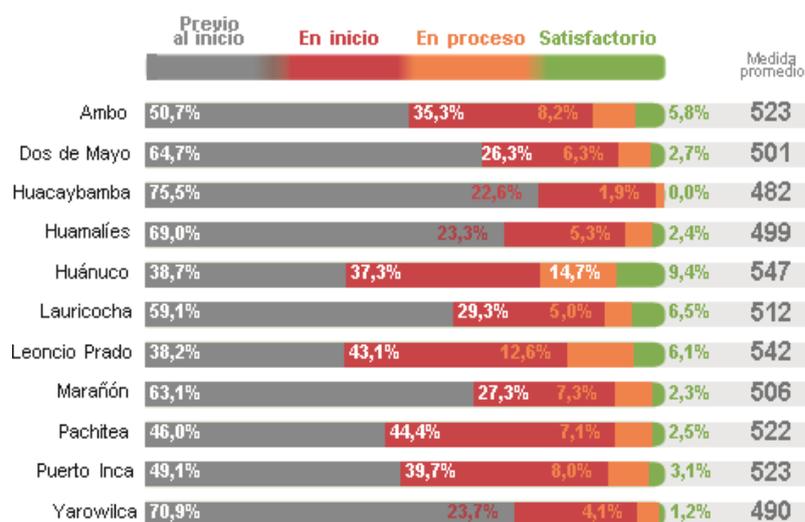
Fuente: UMC, MINEDU.

### En Lectura:



Fuente: UMC, MINEDU.

### En Matemática:



Fuente: UMC, MINEDU.

En los tres cuadros la zona pintada de verde corresponde al nivel de logro Satisfactorio. Como se aprecia, los porcentajes de logro son mínimos: Huacaybamba en Historia tiene el 1,2%, Lauricocha el 4,5% y Huánuco el 11,8%; en Lectura Huacaybamba tiene el 0,8%, Lauricocha el 4,7% y Huánuco el 9,4%; en Matemática Huacaybamba tiene el 0,0%, Lauricocha el 6,5% y Huánuco el 9,4%. Este es el estado académico incipiente de los estudiantes en la región Huánuco.

Ahora bien, líneas arriba se habló del director. Habría que preguntarse si estos están asumiendo su rol con responsabilidad, eficiencia e idoneidad, pues alguna responsabilidad tendrán sobre los resultados educativos reseñados, considerando que es, de modo natural, el líder pedagógico de su comunidad educativa. Por ese hecho, también es necesario considerar la documentación de gestión que el MINEDU diseña para que las II.EE. del país las implementen, con el objetivo de organizar y ejecutar acciones tendientes a la mejora educativa. Un documento matriz para este

fin es, por ejemplo, la R.M. N° 712-2018-MINEDU, que aprueba la Norma técnica denominada: “*Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativos de la Educación Básica*”. En este documento, en el numeral 6.1 *Política educativa 2018-2021* se establece el logro de dos objetivos: a) Igualdad de oportunidades; y b) Construcción de ciudadanía. El primer objetivo enuncia que “*Todas las personas tienen el derecho a acceder a un sistema educativo de calidad*”, y trata sobre la implementación de Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB) a partir del 2019, en el ámbito nacional. Y cuando se refiere al director le responsabiliza el cumplimiento de la implementación del CNEB, en el sentido del desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

El MINEDU, en este marco de gestión del director, emite la RSG N° 014-2019-MINEDU, en el que dispone la implementación de comisiones de trabajo en las II.EE. del país. Entre dichas comisiones resalta la *Comisión de calidad, innovación y aprendizajes*, en adelante CCIA, orientada a desarrollar las competencias y desempeños de los aprendizajes de los estudiantes.

En este sentido, es importante investigar cuál es el estado de la implementación de la CCIA en la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri, puesto que es una comisión clave para el desarrollo académico de la institución. La información que se obtenga servirá para conocer el estado de los aprendizajes de la I.E. y, asimismo, se podrá regular, de ser necesarios, las acciones y compromisos

del personal directivo y docente, en procura de la mejora de los aprendizajes.

## **1.2 Justificación**

La investigación busca identificar cómo el personal directivo de la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri, implementa las disposiciones, lineamientos y políticas del Ministerio de Educación, y cómo este organiza la *Comisión de calidad, innovación y aprendizajes*, para el desarrollo académico de la institución.

La información del estudio debe servir para el logro de los objetivos nacionales al 2021: a) Igualdad de oportunidades; y, b) Construcción de ciudadanía. El primer objetivo enuncia que todas las personas tienen derecho al acceso a una educación de calidad. Este ideal de calidad debe ser alcanzado por los estudiantes de Lauricocha.

Los resultados de esta investigación servirán para el análisis, comprensión e interpretación de la situación educativa de la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri; con ellos se discriminarán las acciones de la gestión educativa y se podrá promover situaciones de cambio, con el objetivo de implementar las acciones necesarias para lograr aprendizajes de calidad.

## **1.3 Importancia o propósito**

La investigación se torna importante, porque busca conocer la situación de la gestión directiva respecto a la implementación de las comisiones de trabajo, con las cuales se desarrolla el año

lectivo y con las cuales se busca alcanzar las competencias académicas de los estudiantes.

#### **1.4 Limitaciones**

El estudio considera que el personal directivo y docente evitarán mostrar la documentación de gestión, la aceptación de acceder a las entrevistas y la asistencia a sus reuniones de trabajo. Estas situaciones serán superadas explicando la naturaleza y los objetivos del estudio y logrando familiaridad con la comunidad educativa.

#### **1.5 Formulación del problema general y específico**

##### **1.5.1 Problema general**

¿Cuál es el estado del liderazgo directivo en la implementación del funcionamiento de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes de la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019?

##### **1.5.2 Problemas específicos**

¿Cuál es el estado del liderazgo directivo en la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019?

¿Cuál es el estado de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes en la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019?

## **1.6 Formulación del objetivo general y específico**

### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar el estado del liderazgo directivo en la implementación del funcionamiento de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes de la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

Determinar el estado del liderazgo directivo en la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019.

Determinar el estado del funcionamiento de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes en la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

Se han visitado las bibliotecas de la ciudad de Huánuco, tanto de las universidades como de los institutos y no se han hallado

estudios, referidos a la gestión del director en las comisiones de trabajo.

### **A nivel nacional**

Germán Gonzaga-Ramírez (2015), en su tesis de maestría: *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N°15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara*, presenta las siguientes conclusiones:

a. Las dimensiones que favorecen en mayor medida son: Inspiración que prevalece cuando los directivos hicieron que los profesores participaran en la elaboración de proyectos educativos, objetivos estratégicos del colegio y actividades que promueven metas comunes, generando en ello un mayor sentido de pertenencia con el colegio, porque sus propuestas son tomadas como principios orientadores para establecer objetivos importantes mirando a la institución educativa con una visión de futuro, aumentando el optimismo, confianza y entusiasmo en los profesores porque se constituye en el colaborador eficaz de la organización.

Otra de las dimensiones es el Carisma, entendida como la capacidad de los directivos en transmitir entusiasmo, confianza y respeto en las relaciones interpersonales, las que se reflejan cuando el directivo con su ejemplo y coherencia en su modo de actuar le comunica su entusiasmo por los objetivos y metas que desean conseguir para la institución, influyendo en las motivaciones y en las capacidades de los docentes, así como en

la situación y en el ambiente escolar logrando que el profesor se identifique con sus propuestas.

b. Las dimensiones que se tienen que mejorar son: la Estimulación Intelectual, se percibe que no hay una consideración para los nuevos enfoques y así dar solución a viejos problemas; asimismo se hace poco hincapié en la inteligencia, la racionalidad y la solución de problemas. Influye poco para que los docentes generen nuevas ideas de manera crítica para mejorar la institución. Genera escasos espacios para que los docentes asuman más responsabilidades y desarrollen ideas innovadoras en su trabajo diario.

Además, en la dimensión de Participación, se observa una escasa capacidad para construir un “liderazgo compartido”, crear condiciones y espacios para que los profesores colaboren en el logro de metas educativas que beneficien al colegio, estableciendo un consenso en objetivos y propuestas para el trabajo en equipo permitiendo conseguir mejores resultados en la organización escolar. En ocasiones este consenso se ha visto perturbado porque los directivos carecen de dominio y equilibrio durante las reuniones difíciles realizadas con profesores, optando por no confrontar sus ideas con otras opiniones y creando una situación de aislamiento entre los colaboradores y el directivo menguando el trabajo en equipo.

c. En relación al objetivo planteado en nuestra investigación diremos que el perfil del liderazgo que presenta la directora de la institución educativa N° 15513 Nuestra Señora de Guadalupe

de Talara se encuentra en predominancia de las dimensiones de inspiración y carisma. Sin embargo, debe mejorar las dimensiones de estimulación intelectual y participación para obtener mejores logros en el desarrollo de su labor directiva.

d. El perfil del liderazgo del director de la institución educativa N° 15513 Nuestra Señora de Guadalupe de Talara promueve medianamente la organización escolar, lo que se puede observar claramente según los resultados de la investigación.

e. Los logros obtenidos en la presente investigación nos permiten conocer que no existe una predominancia muy marcada en relación a las diferentes dimensiones que se proponen en el instrumento aplicado. Pero debemos destacar que los directivos poseen algunas conductas propias de los diversos estilos estudiados que no las desarrollan en toda su dimensión y por lo tanto no alcanzan sus metas propuestas en la visión. Esta investigación permite valorar el esfuerzo que realizan los directivos en su trabajo, que a pesar de que no fueron formados para esta labor han buscado desarrollar algunas conductas que promueven implicancias en sus seguidores.

Isabel Chipana (2015), en su tesis de maestría: *Liderazgo directivo y gestión administrativa en las instituciones educativas de la UGEL N° 15 -Huarochirí, 2015*, llega a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y gestión administrativa, esto se desprende

de probar la relación mediante el coeficiente de correlación de Spearman con 0.982 y un  $p = 0.000$  indicando una correlación directa y significativa lo cual permitió rechazar la hipótesis nula, es decir a mayor liderazgo directivo mejor será la gestión administrativa en las I.E. de la UGEL N° 15- Huarochirí.

2. Se determinó que existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y gestión administrativa, esto se desprende de probar la relación mediante el coeficiente de correlación de Spearman con 0.970 y un  $p = 0.000$  indicando una correlación directa y significativa lo cual permitió rechazar la hipótesis nula, es decir a mayor liderazgo pedagógico mejor será la gestión administrativa en las I.E. de la UGEL N° 15- Huarochirí.

3. Se determinó que existe una relación significativa entre el liderazgo institucional y gestión administrativa, esto se desprende de probar la relación mediante el coeficiente de correlación de Spearman con 0.812 y un  $p = 0.000$  indicando una correlación directa y significativa lo cual permitió rechazar la hipótesis nula, es decir a mayor liderazgo institucional mejor será la gestión administrativa en las I.E. de la UGEL N° 15- Huarochirí.

4. Se determinó que existe una relación significativa entre el liderazgo administrativo y gestión administrativa, esto se desprende de probar la relación mediante el coeficiente de correlación de Spearman con 0.824 y un  $p = 0.000$  indicando una correlación directa y significativa lo cual permitió rechazar la

hipótesis nula, es decir a mayor liderazgo administrativo mejor será la gestión administrativa en las I.E. de la UGEL N° 15-Huarochirí.

Víctor Hugo Ramírez Perdomo (2017), en su tesis de maestría: *Liderazgo del equipo directivo y participación de los docentes en la gestión de la institución educativa "Carlos Wiese" de la ciudad de Juanjui, 2016*, arriba a las siguientes conclusiones:

- a) Existe relación entre el liderazgo del equipo directivo y la participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa "Carlos Wiese", con un  $r = 0,835$ ; indicando que existe relación positiva altamente significativa entre las variables.
- b) El liderazgo del equipo directivo de la Institución Educativa "Carlos Wiese" es alto con un 81.2% y 18.8% indicaron que el nivel de liderazgo del equipo directivo es de nivel "medio".
- c) La participación de los docentes en la gestión de la Institución Educativa "Carlos Wiese" tiene un nivel "Alto" con un 84,4% y un 15,6% de docentes indican que la participación es de nivel "medio".

Fernando Pachas Vélez (2017), en su tesis de maestría: *Liderazgo directivo y la motivación en las instituciones públicas-UGEL 7-San Luis, 2016*, describe las siguientes conclusiones:

Primera. De acuerdo al objetivo general y los resultados estadísticos, se concluye que existe una correlación positiva ( $r = 0,344$ ) según el coeficiente de correlación Rho de Spearman con un grado de significancia estadística ( $0,001 < 0,05$ ) entre la variable el liderazgo directivo y la motivación en los docentes en las instituciones públicas - UGEL 7 – San Luis, 2016.

Segunda. De acuerdo al objetivo específico 1 y los resultados de la investigación se concluye que existe una correlación positiva ( $r = 0,245$ ) según el coeficiente Rho de Spearman con un grado de significancia ( $0,023 < 0,05$ ) entre la variable el liderazgo directivo y la motivación intrínseca en los docentes en las instituciones públicas - UGEL 7 – San Luis, 2016.

Tercera. De acuerdo al objetivo específico 2 y a los resultados de la investigación se concluye que existe una correlación positiva ( $r = 0,380$ ) según el coeficiente Rho de Spearman con un grado de significancia ( $0,000 < 0,05$ ) entre la variable el liderazgo directivo y la motivación extrínseca en los docentes en las instituciones públicas - UGEL 7 – San Luis, 2016.

### **A nivel internacional**

Piedad González, Nelson Arenas y Viviana Díaz (2015), en la monografía de especialización en Gerencia Educativa: *Evolución de la administración educativa a partir del surgimiento del concepto de gestión educativa*, concluyen que:

- a) La administración educativa ha evolucionado en la forma y contenido, por los procesos que anteriormente se desarrollaban

para mejorar la productividad de los empleados que conformaban la empresa, donde el objetivo principal era la productividad.

- b) Avanza porque pasa de ser un gerente que direcciona todo desde una oficina, y cambia para ser un líder, una persona propositiva, que delega y confía en sus empleados.
- c) La concepción de ser el jefe, el que manda y decide por unanimidad cada meta y objetivo de la institución, pasa a ser la de una persona que piensa en la formación de todos los que conforman la I.E. y facilita cada uno de los procesos que la empresa requiere para el mejoramiento continuo.
- d) El gerente define unos objetivos amplios y concertados con todo el equipo de trabajo, lo que hace que cada uno de ellos se empoderen de la empresa, desarrollando el trabajo en equipo, ampliando una visión y una estrategia que beneficie el cliente y la calidad en el servicio.
- e) Se evidencia que los gerentes educativos son las personas encargadas de velar por el cabal cumplimiento de los objetivos planteados por una Institución.
- f) El gerente educativo actual tiene una visión más amplia, participa e incentiva a la comunidad a generar procesos donde se involucre la elaboración de proyectos. El administrador se centraba en ser gerente y controlar a la gente.
- g) Los paradigmas que se presentaban anteriormente con la administración, eran centrados en la elaboración en cifras y tareas, ya que el interés general era el ser internamente

competitivo; en el siglo XXI, se tiene una visión general de la institución, donde el ser humano es lo primordial, encaminado al cumplimiento de unos objetivos, direccionando procesos que creen redes de equipos de trabajo para ser globalmente competitivos.

María Cuevas, *et al*, (2008), en el artículo: *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural*, presentan las siguientes conclusiones:

Una de las características del ejercicio de la dirección es la multiplicidad de tareas a las que hay que atender y ello puede llevarse a cabo de diferentes formas. El gestor o director gerencialista es una persona imitativa, con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, acepta las cosas como son y están. Sin embargo, el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela. El estudio realizado con los directores de Ceuta ha pretendido conocer cómo se refleja ese liderazgo en cada uno de los diferentes ámbitos que contribuyen a la calidad y la mejora de la escuela en vez de prestar atención a sus rasgos de personalidad.

En consonancia con los resultados obtenidos y los análisis realizados se pueden extraer una serie de conclusiones que

podemos agrupar en dos grandes bloques. El primero de ellos ofrece la posibilidad de determinar el liderazgo incorporando una serie de indicadores del funcionamiento de los centros educativos sobre los que el director deja su impronta. En este sentido, se ha podido constatar que el liderazgo de los directores puede ser determinado valorando (además del criterio específico incluido en el Modelo de Excelencia) otros criterios como la planificación, la gestión del personal, la de los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados. Al mismo tiempo, el grado de implicación de los directores en la contextualización de los Proyectos Curriculares que contemplen medidas de atención a la multiculturalidad también puede considerarse como otro indicador del liderazgo.

El segundo bloque de conclusiones permite a cada director conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de su actuación en el centro y a las autoridades los aspectos que deberían considerarse prioritarios en las actuaciones formativas que se diseñen para el ejercicio de la dirección.

Como característica general se puede afirmar que el liderazgo ejercido por todos los directores de Ceuta es valorado muy positivamente por los profesores de sus respectivos centros, lo que les sitúa en una posición privilegiada para dinamizar los procesos de cambio tendentes a mejorar la escuela. Sin embargo, esta afirmación puede matizarse teniendo en cuenta que como grupo destacan los de los centros privados y los de aquellos que solamente imparten Educación Infantil y Primaria,

que viene a coincidir con los de tamaño mediano (entre 30 y 50 profesores).

Mención especial merece la alta valoración que alcanzan las directoras frente a sus compañeros varones, lo que nos hace confirmar que en la situación actual de desventaja de las mujeres para acceder a puestos directivos, las que lo consiguen tienen unas cualidades excepcionales.

Al mismo tiempo se ha comprobado que la mayor valoración del liderazgo de los directores se obtiene en relación con los resultados del centro.

Este aspecto resulta especialmente importante en un contexto como la ciudad de Ceuta en el que el índice de fracaso escolar puede considerarse algo más elevado que la media nacional. Tal vez sea el conocimiento de esta realidad el que impulsa a los directores a preocuparse prioritariamente por los resultados. Como puntos débiles de la actuación de los directores evaluados destaca su menor implicación en lo que se refiere a la planificación, la atención a la multiculturalidad y la forma en que la institución utiliza al máximo el potencial de su personal, para lograr la mejora continua.

Para finalizar este apartado de conclusiones queremos señalar que los resultados de este estudio han sido presentados públicamente a los directores participantes en presencia de las autoridades académicas y ministerial y ha permitido la reflexión conjunta sobre la importancia de la función directiva y de los

procesos formativos y de colaboración entre instituciones necesarios para conseguir un mejor ejercicio de la dirección.

Por todo ello, sería deseable que esta experiencia se llevara a cabo en otros contextos pues en el momento presente no se dispone de datos que permitan comparar la actuación de los directores de Ceuta con la de otras comunidades autónomas. La única información que tenemos al respecto es la derivada de un estudio realizado con directores de la comunidad andaluza según el cual los ámbitos donde el liderazgo ejerce mayor influencia son la planificación y el relacionado con el personal, aspectos que se han mostrado como debilidades en el modo de liderar sus centros los directores de Ceuta.

## **2.2 Bases teóricas**

2.2.1 Sandra Carrillo (2004), en: *La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*, hace una revisión de los documentos que imparte el Ministerio de Educación del Perú, para que se implementen al interior de las instituciones educativas, gestionadas por el personal directivo. Se recoge este estudio por la información importante para esta investigación.

### **Definición de gestión**

La definición que sirve como base para el análisis del documento es la planteada en la RM 168-2002-ED:

[La gestión educativa es] una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos

desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

En el documento de la Unidad de Capacitación Docente (UCAD 2, 2000), dirigido a los Órganos Intermedios y previo a la RM 168, se define el modelo de gestión de una manera más instrumental, encaminada a la solución de problemas en el corto y mediano plazo:

[...] entendemos como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazos; propone un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a la incertidumbre, propone un mayor margen para las acciones de ajuste y le da un gran peso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo.

En ningún otro documento se ha hallado una definición del término «gestión», salvo en el Manual de Redes Educativas Rurales (UDECE, 2001), en donde la gestión escolar aparece definida como una capacidad:

[...] capacidad de dirigir la organización de los recursos en los centros educativos y la aplicabilidad de herramientas, técnicas y métodos para el logro eficaz de resultados [...].

## **Objetivo**

Los términos utilizados por UDECE y UCG, unidades de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación (OAAE), corresponden a la mayoría de las categorías que contiene la RM 168. Es importante señalar que estos documentos son posteriores a la misma. En igual sentido, en estos documentos se hace referencia, en coherencia con lo planteado en dicha RM, a los procesos de democratización, estructuras organizativas, participación activa de agentes educativos y de la comunidad y a la mejora de los aprendizajes para lograr un desarrollo local, regional y nacional.

Si bien los documentos de la Unidad de Descentralización de Centros Educativos (UDECE) son consistentes entre sí y enfocan una gestión que se oriente hacia la democratización, la Unidad de Capacitación en Gestión (UCG), en sus guías de capacitación, aborda la gestión institucional, administrativa y pedagógica y da una serie de lineamientos para trabajar con ellas, pero no llega a definir las. Señala que el objetivo del Programa de Capacitación en Gestión es:

Contribuir a mejorar la gestión de los Centros Educativos Públicos, en gestión institucional, administrativa y pedagógica, capacitando a los directores de educación primaria y secundaria de las zonas urbanas y rurales de todo el país. (UCG, 1999)

Los documentos sobre democratización y descentralización de la UDECE desarrollan un enfoque de gestión, en donde democratizar es el objetivo principal:

Democratizar la gestión educativa para mejorar aprendizajes de niños, niñas y jóvenes formándolos como ciudadanos [...]. (UDECE, 2002)

Democratización de la gestión educativa para el desarrollo de capacidades y uso de recursos de manera eficiente orientados a la

mejora de aprendizajes de niños, niñas y jóvenes de las sociedades rurales [...]. (UDECE 1, 2002)

Generar estructuras organizativas y procesos democráticos y eficientes que permitan a niños, niñas y jóvenes mejorar la calidad de sus aprendizajes, desarrollar valores, construir su ciudadanía y aportar a los procesos de desarrollo local, regional y nacional. (UDECE 2, 2002)

Los tres documentos señalan como finalidad mejorar los aprendizajes y como participantes a los actores educativos, la comunidad y la sociedad civil organizada. En estos documentos se percibe una mayor coherencia entre los aspectos relacionados a la organización y democratización y el aprendizaje y beneficio de alumnas y alumnos.

### **Cómo lograr la gestión**

En cada documento revisado se han hallado diferentes explicaciones sobre cómo lograr esta gestión. Es en este punto donde aparece la mayor cantidad de diferencias.

En la R.M. 168 se indica la importancia de las capacidades de quienes se responsabilizan de la gestión educativa y se plantea un enfoque participativo de concertación:

Generar estas nuevas estructuras y procesos, en el contexto actual, demanda a los responsables de la gestión educativa aprender a anticipar y superar obstáculos y, en general, a actuar concertadamente para transformar las resistencias en compromisos y para convertir el cambio en una aspiración común.

Los documentos de la Unidad de Descentralización de Centros Educativos (UDECE) son los que contienen mayores referencias a los aspectos organizativos:

[...] formándolos como ciudadanos; generando para ello estructuras organizativas autónomas con respeto a la diversidad y multiculturalidad peruana. (UDECE, 2002)

[...] a partir del diseño de estructuras organizativas con funcionamiento estratégico [...]. (UDECE 1, 2002)

La Unidad de Capacitación en Gestión (1999) señala que «el director(a) se ocupa de la gestión administrativa y de la gestión pedagógica, siendo esta última la central»; sin embargo, no se profundiza en explicaciones sobre esta diferencia.

En sus dos documentos, la Unidad de Capacitación Docente (UCAD) indica estrategias para lograr una adecuada gestión, aunque en uno lo plantea desde la práctica educativa y en el otro desde aspectos más organizativos. En ambos aparece una dimensión de relaciones humanas que alude a las capacidades que deben desarrollar los actores:

[...] uso de cinco nuevas estrategias que convergen para innovar la organización y funcionamiento del centro educativo: el dominio personal, modelos mentales, pensamiento sistémico, visión compartida y aprendizaje en equipo. (UCAD 1, 2000)

[Clarificar y formular] propuestas de trabajo en conjunto, [...] que todos los miembros de una institución se involucren en el ordenamiento de sus instituciones, mediante esta estrategia todos son escuchados y se pueden conocer sus posturas ideológicas, sus convicciones y los propósitos que los deben unir en un trabajo y visión de conjunto. (UCAD 2, 2000)

El Currículo Básico de Formación Docente plantea una gestión con visión organizativa e instrumental. Según el área correspondiente (Currículo, Tecnología y Gestión) el alumno logra la competencia cuando:

Domina las corrientes principales de teoría y tecnología curricular y de gestión y las aplica para facilitar el aprendizaje en diversos escenarios, para acciones remediales, para elaborar materiales, evaluar, organizar y similares. (UFOD, 1997)

El Currículo Básico de Formación Docente (ib.) no presenta un área o subárea de gestión independiente. Es por eso que la competencia está relacionada con Currículo y Tecnología y abarca desde facilitar

aprendizajes y acciones remediadoras hasta elaborar materiales, evaluar y organizar. Como consecuencia, estos elementos no son tan claros ni precisos para trabajar el tema de gestión con los estudiantes de educación. Además, sólo se trabajan en dos ciclos (sexto y noveno).

Finalmente, el documento de la Unidad de Desarrollo Curricular y Recursos Educativos (UDCREES, 2002) menciona la capacidad en gestión del director sin definirla previamente. Asimismo, es parcialmente coherente con la R.M. 168, en lo referente a la participación de la comunidad educativa, ya que se señala al director como el gestor de acciones que trabaja con el personal docente, maneja recursos y establece relaciones con la comunidad. Por otro lado, se menciona el Proyecto de Desarrollo Institucional y el Proyecto Curricular de Centro e instrumentos de gestión señalados en dicha RM.

Es el director quien debe poner en juego toda su capacidad de gestión para desarrollar los procesos previstos y lograr los objetivos planteados en el Proyecto de Desarrollo Institucional y el Proyecto Curricular de Centro. Esta gestión debe orientarse desde la perspectiva del gestor de acciones.

### **Actores**

Otra de las diferencias es la que se presenta en el señalamiento de los actores. La R.M. 168 plantea una participación complementaria y corresponsable entre los actores educativos y la sociedad civil:

En la gestión participan activamente los diversos actores educativos y la sociedad civil organizada comprometiéndose en corresponsabilidad con los gobiernos locales y otras entidades del estado al mejoramiento de la calidad educativa.

La UDECE, por un lado, concuerda con el planteamiento de dicha R.M. en cuanto sostiene que debe haber una participación de los diferentes agentes educativos y la comunidad para implementar una gestión eficiente:

En este proceso participan actores educativos y sociedad civil organizada de las sociedades rurales del país. (UDECE, 2002)

[...] participan de manera sinérgica los actores educativos y la comunidad organizada. (UDECE 1, 2002)

En este proceso participan activamente los actores educativos y sociedad civil organizada. (UDECE 2, 2002)

Por otro lado, los manuales y guías de capacitación previos a la R.M. 168 (Plan Nacional de Capacitación Docente-PLANCAD/UCAD, Plan Nacional de Capacitación en Gestión-PLANGED/UCG) y la Unidad de Desarrollo Curricular del nivel de Secundaria responsabilizan directamente al director(a) del centro educativo como agente de la gestión.

La UCG (1999) señala en sus guías de capacitación que el modelo de gestión institucional, administrativa y pedagógica involucra como actores básicos al director y a los maestros, siendo el primero el conductor de los procesos de gestión institucional y líder de los equipos docentes. Se menciona también que la labor docente es una labor colectiva de equipos:

El Director(a) es un conductor de los procesos de gestión institucional [...] líder de los equipos docentes. (UCG, 1999)

Los documentos de la Unidad de Capacitación Docente (UCAD) presentan una larga explicación sobre la necesidad de trabajar en gestión. A pesar de ser documentos del mismo año, uno señala al

director como el principal actor, mientras que el segundo señala la participación de los miembros de la institución.

En el primero de estos documentos se encuentra una explicación muy general en cuanto a las funciones del director:

Por esta razón, el director o directora alcanza importancia relevante no solamente con relación a sus docentes, sino también con los estudiantes, padres y madres de familia, debiendo ser capaz de apoyar decididamente el proceso de cambio en la concepción y práctica educativa que beneficiarán a los estudiantes. (UCAD 1, 2000)

En el segundo documento (UCAD 2, 2000) se plantea otra estrategia: «clarificar y formular propuestas de trabajo en conjunto involucrando a los miembros de la institución». Además, se señalan cinco proposiciones relacionadas a los recursos, capacitación, proyectos y planes de trabajo, así como cooperación.

Si bien este segundo documento está dirigido a los órganos intermedios, no debería desarticularse del anterior y debería mantener cierta coherencia y complementariedad en cuanto a los actores y sus funciones y que ambos pertenecen a una misma unidad.

En el documento de la DINESST-UDCRESS se menciona que una buena gestión se logra por medio del director, tomando en cuenta al equipo docente del centro educativo y la acción de la comunidad educativa:

La realización concreta de toda propuesta pedagógica compromete directamente la acción de la comunidad educativa, particularmente del director y del cuerpo docente del centro educativo. (UDECREES, 2002)

Es importante recordar que los documentos de la UCAD y UCG son previos a la R.M. 168, por lo que no se aprecia un enfoque participativo que involucre a los diferentes miembros de la

comunidad, sino más bien uno centrado en la figura del(a) director(a).

### **Condiciones**

Acerca de las condiciones en las que esta gestión se debe desarrollar, la R.M. 168 plantea un enfoque centrado en lo educativo:

Los centros educativos tienen autonomía para diseñar indicadores, criterios e instrumentos de autoevaluación para medir los aprendizajes y la gestión educativa, con la finalidad de que se tomen decisiones oportunas y pertinentes en la mejora de la calidad y la equidad.

En esta categoría la Unidad de Capacitación en Gestión (UCG, 1999) es consistente con dicha RM en cuanto a la autonomía o niveles de decisión que se necesitan para lograr el objetivo: «Las escuelas tiene mayores niveles de decisión».

La UCAD (2, 2000), en cambio, menciona «cualquier tipo de gestión», sin hacer más precisiones y plantea un enfoque más gerencial, referido más a aspectos generales de la planificación:

Cualquier tipo de gestión, no puede ejecutarse si no existen visiones comunes, que necesariamente deben sustentarse en planes y proyectos, los cuales sirven también para una mejor orientación y clarificación ideológica y organizativa y posibilitar acciones educativas y gestoras coordinadas, coherentes y no contradictorias [...].

Asimismo, este documento explica cinco estrategias que «convergen para innovar la organización y funcionamiento del centro educativo». Estas cinco proposiciones para lograr una eficiente gestión educativa son:

- mejor aprovechamiento de los recursos (materiales y humanos) de la institución
- estrategias de formación permanente del personal
- criterios y pautas para legitimar actuaciones particulares y promover actuaciones solidarias y corregir errores
- continuidad y revisión permanente de los proyectos y planes de trabajo
- implementación de una cultura cooperativa y corporativa

De esta manera, el documento plantea la práctica educativa en general y la reorganización y funcionamiento del centro educativo. Se recuerda nuevamente que se trata de un documento previo a la RM 168.

### **Conclusiones**

Finalmente, a manera de conclusión señalamos que es importante y necesario ensayar definiciones operacionales para uniformizar criterios y trabajar bajo definiciones comunes a nivel del Ministerio de Educación. A partir de ello se puede tener una línea base para establecer enfoques que guíen el trabajo internamente, en el ámbito de Direcciones y Unidades. Es urgente desarrollar una propuesta integral y coherente, en la medida en que las capacitaciones o documentos llegan mediante distintas vías y puede no lograrse nada si éstas no parten de un punto en común. Asimismo, queremos señalar que la R.M. 168 es un documento importante y relativamente nuevo, que nace en respuesta a la necesidad de formar ciudadanos con firmes convicciones democráticas y que produzcan bienestar en un mundo competitivo,

globalizado y tecnológico. En este sentido, existen aún documentos en el Ministerio de Educación previos a esta R.M. que deben adaptarse a los nuevos lineamientos educativos nacionales.

Por otro lado, el currículo de formación docente aborda el tema de una manera general y no queda claro hasta qué punto estos contenidos (trabajados sólo en dos ciclos no consecutivos) responden a las demandas actuales del sistema educativo. Es urgente y necesario, dada la vigencia del tema, actualizar y ampliar esta subárea para que los nuevos egresados de los institutos superiores pedagógicos tengan competencias en gestión acordes con la problemática educativa.

Pensamos que el trabajo en gestión educativa dentro del Ministerio de Educación debe uniformizarse bajo los lineamientos de la R.M. 168, y que las diferentes instancias deben tener esta referencia para elaborar sus documentos y desarrollar sus capacitaciones, de tal manera que la comunidad educativa y la ciudadanía en general se fortalezcan y apunten hacia el logro de los cuatro objetivos estratégicos planteados en los *Lineamientos de Política Educativa* (MED, 2002):

- formar personas y ciudadanos con capacidades para producir bienestar
- lograr una educación de calidad accesible a niños, jóvenes y adultos de menores recursos
- fortalecer la escuela pública asegurándoles autonomía, democracia y calidad de aprendizajes

- mejorar drásticamente la calidad del desempeño y la condición profesional de los docentes.

2.2.2 María de la Garza, Alfonso Cervantes (2017), Eugenio Guzmán y otros, en: *Características de liderazgo del administrador educativo de las instituciones de Educación Superior en México*, traza un esbozo teórico-conceptual sobre la figura del administrador educativo y su gestión.

### **El liderazgo del administrador-educativo**

El liderazgo académico se entiende tradicionalmente de dos maneras: algunos investigadores lo definen como una serie de tareas y funciones desempeñadas por personas que se encuentran en los diferentes puestos directivos dentro de las instituciones educativas de educación superior, tales como los vicerrectores, directores y jefes de departamento, como lo describe McArthur (2002). Por otro lado, el término liderazgo académico también se utiliza para describir las características o cualidades de profesores que son reconocidos por sus compañeros o estudiantes como líderes en su especialidad. En consecuencia, el liderazgo en el ámbito académico se entiende, primeramente, ya sea como la función de un cargo directivo en particular dentro de una institución educativa, lo cual es independiente de las características de la persona que lo ocupa. O bien, como los rasgos de una persona con un desempeño académico sobresaliente, que es difícil de imitar, aprender o desarrollar. López Yáñez y Sánchez Moreno (2009) identifican claramente estos dos criterios, ellos proponen, para los

líderes administrativos, las funciones de bienestar de la organización, los sistemas de financiamiento y generación de recursos, así como la construcción de un clima saludable dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES); mientras que, las funciones de los líderes académicos se centran en las directrices académicas, el balance y la administración del currículo, funciones de investigación, entre otras. En este artículo consideraremos el término de liderazgo del administrador-educativo como la función que ocupa una persona en un puesto directivo en una IES, se tomarán en consideración desde los niveles más altos, como el de rectores o directores, hasta los niveles operativos, como los que ocupan los jefes de departamento. A continuación, describiremos algunos enfoques sobre los cuales ha sido estudiada la función del líder académico, ya que existe una relación entre la calidad del liderazgo ejercido y los resultados de la escuela y del estudiantado (Bush, 2007). Cabe señalar que el tema no es exclusivo de las instituciones de educación superior debido a que este tipo de personal se desarrolla en cualquier nivel educativo. De acuerdo con Jones, Lafoe, Harvey y Rayland (2012) el liderazgo adecuado para la administración de las IES es el que reconoce la compleja interacción entre los sujetos, objetos e instrumentos, normas, la comunidad y la división del trabajo para desarrollar la capacidad de liderazgo. Un estudio ampliamente citado en la literatura, sobre el liderazgo del administrador-educativo, es el de Ramsden (1998), quien realizó un estudio en jefes de departamentos académicos en universidades de Hong Kong, Nueva Zelanda, Inglaterra, Singapur

y Australia. El estudio consistió en entrevistar a administradores educativos, a ellos se les pedía que hicieran una reseña sobre los líderes que, según su consideración, hubieran hecho un trabajo excepcional en proveer un trabajo académico altamente efectivo. Las respuestas fueron las siguientes: 1) Tienen una visión que está en armonía con el equipo académico (incluyendo la habilidad de ver más allá de los problemas inmediatos), poseen una integridad académica (autenticidad, digno de confianza, respetuoso, justo, enfático, liderazgo con ejemplo) y son eficientes. 2) Son capaces de fusionar un grupo diverso, en una organización coherente con un ideal claro y común. 3) Son buenos con las relaciones y capaces de actividades políticas en su organización, así como de una alineación estratégica (emprendedores, toman riesgos, con visión de futuro). 4) Inspiran (confianza), escuchan, son capaces de sobrevivir a reveses, dan confianza de a dónde van, proveen esperanza, trabajan colaborativamente y dan seguimiento a sus decisiones. 5) Proveen de reconocimiento sólido en la administración del desempeño (vinculan metas individuales a las departamentales); apoyan el aprendizaje del staff (profesores y personal administrativo). Buscan oportunidades para los profesores jóvenes, organizan las recompensas y establecen un entorno donde se reconoce el buen trabajo.

El estudio de Ramsden ha sido citado ampliamente en la literatura (Bryman, 2007 y Becher y Trowler, 2001) ya que fue uno de los primeros en describir la labor del líder académico. Otro estudio

ampliamente citado en la literatura es el de Spendllove (2007), el cual consiste en entrevistas semiestructuradas con líderes académicos administrativos acerca de las competencias efectivas. Los hallazgos se agruparon en tres categorías de acuerdo con lo siguiente:

1) Actitud (lo que los buenos líderes son): Conscientes de sí mismos, flexibles, abiertos, honestos, discretos, visibles, sensitivos, dispuestos a cometer errores, aceptan consejos y apoyo.

2) Conocimientos (lo que los buenos líderes saben): Entienden cómo trabaja el sistema universitario, entienden el proceso académico.

3) Comportamiento o mixtos (lo que los buenos líderes hacen): Trabajan para mantener la credibilidad académica y buscan que sea respetada, actúan como un modelo, piensan ampliamente y de forma estratégica, se relacionan con otros, saben escuchar, negocian, se comunican claramente, delegan, motivan, actúan como mentores, construyen equipos.

Berdrow (2010), por su parte, elaboró un modelo en el que se identifican seis categorías principales de actividades de un directivo de una IES, de las cuales cuatro son de carácter administrativo y las otras se relacionan con el liderazgo. Las categorías son: desarrollo estudiantil, desarrollo docente, comunicación, administración de operaciones, innovación y mejora del clima organizacional.

El rol de un directivo educativo no es fácil, tiene que cumplir diversas actividades que, por su complejidad, requieren de habilidades especiales o competencias. Se debe ser un líder que abarque diversas funciones y tareas administrativas (operaciones/administración), esté en contacto con diferentes actores sociales (comunicación/representación), lleve a alcanzar niveles de excelencia en el ámbito académico (desarrollo docente y estudiantil), busque las mejores prácticas académicas y organizacionales (catalizador/innovador) y conduzca a toda la organización a mejores niveles de desempeño (mejora del clima organizacional).

Otro estudio importante que aporta a la comprensión de la función del directivo de las IES es el que realizaron Scott, Coates y Anderson (2008) y consistió en entrevistas a 513 administradores educativos de 20 universidades australianas, tomaron como ejes las capacidades y competencias necesarias para realizar de forma efectiva esta función. Su trabajo comprendió diversas posiciones, desde las más altas (miembros de las juntas de consejo, rectores y directivos) hasta personal operativo como jefes de departamento, coordinadores de programa y jefes de departamento de servicios (servicios escolares, asuntos estudiantiles). Los investigadores, encontraron un modelo de capacidades y competencias en tres ejes principales:

- 1) Capacidades personales e interpersonales. Se describe la dimensión humana del modelo y se refiere a la capacidad de manejar las emociones para tolerar la ambigüedad, mantener la

calma y no sobre reaccionar ante situaciones difíciles; es la inteligencia emocional (Goleman, 1998) que se debe de manejar en cualquier situación que conlleve trabajo de relaciones humanas.

2) Capacidades cognitivas. Se refiere a poder realizar diagnósticos adecuados de situaciones que conlleva la administración educativa dentro del ámbito universitario.

3) Competencias de liderazgo. Estas comprenden las habilidades de proveer un andamio para dar forma a la respuesta correcta y entregarla de manera conjunta a todos los actores implicados.

En el modelo de Scott *et al.* (2008), existe una diferencia entre competencias y capacidades. La competencia que puede adquirir una persona, se refiere a “alguien que posee las habilidades clave y el conocimiento requerido para entregar las tareas que conforman un trabajo específico o son necesarios para ejecutar una operación particular de manera efectiva” (p. 10), mientras que la capacidad se refiere al “nivel de talento o don requerido para producir resultados y ofrecer innovaciones bajo pruebas, incertidumbre y cambiando constantemente las situaciones humanas y técnicas” (p. 11). Bajo esta perspectiva las competencias pueden ser fragmentadas en listas, mientras que las capacidades son más holísticas, integradoras, multidimensionales y creativas. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2000) en el documento “Desafíos de la Educación”, menciona seis prioridades estratégicas que se deben de afrontar para dar respuesta a los retos de un

mundo cambiante que demanda mejor educación. Los desafíos son:

1) Invertir en la formación de recursos humanos. Se deben generar e invertir recursos suficientes para formar profesores, investigadores y cuerpos administrativos que constituyen la universidad.

2) Multiplicar las instancias de encuentro e intercambio horizontal dentro del sistema educativo. Esto se refiere a compartir experiencias entre universidades y aun dentro de las mismas facultades para encontrar las mejores prácticas que lleven a resultados de éxito.

3) Reinstaurar los liderazgos. Es necesario que existan líderes que guíen el trabajo en equipo y que lleven a esfuerzos colaborativos entre los diferentes cuerpos académicos que conduzcan a resultados tangibles dentro de las IES.

4) Ampliar la capacidad de decisión a nivel local. Para que los sistemas educativos de nivel superior mejoren su capacidad de transformación local es necesario que se aborden retos del entorno. Los sistemas centralizados donde se privilegia la toma de decisiones poco participativa por parte de los grupos colegiados, pueden presentar deficiencias en los currículos poco adaptados a las necesidades regionales. Este puede ser el caso de los grandes sistemas educativos que se han privilegiado en México (Tecnológico Nacional de México, Universidades Politécnicas, Universidades Tecnológicas) donde la mayoría de las decisiones se llevan a cabo de forma centralizada.

5) Definir múltiples mecanismos y procedimientos de evaluación y generación de responsabilidades institucionales por los resultados. Para lograr la eficiencia en las IES es necesario identificar y evaluar los procesos que llevan a realizar la función integral de educación. Se debe de considerar que uno de los principales retos de las universidades es la formación de profesionales y se deben de integrar procedimientos que aseguren que el estudiantado pueda llevar a buen término su titulación.

6) Apostar a la creación de nuevos modos de articulación del sistema educativo con el entorno. Para garantizar que los esfuerzos de las IES detonen el desarrollo regional y nacional es necesario articular mecanismos de vinculación con diversos sectores productivos, sociales y gubernamentales. En este punto es necesario desarrollar mejores mecanismos de transferencia de tecnología que lleve a las organizaciones a mejores prácticas de innovación y desarrollo tecnológico.

Como se puede observar, el trabajo del líder académico es complicado y depende de gran cantidad de factores para lograr que su gestión sea exitosa. Especialmente, la gestión en las IES públicas es aún más compleja, ya que es muy difícil penalizar las conductas que no favorecen la productividad pues los derechos creados por los trabajadores y los sindicatos no permiten utilizar algunas estrategias de cambio organizacional (De la Garza Carranza, 2011).

2.2.3 Julia Guach y Rosa Peña (2010), en: *El método de seguimiento o monitoreo. Una experiencia en la formación reflexiva-creativa del Programa PRYCREA*. Este estudio explica las bondades del monitoreo en un programa de estudios.

### ***¿Qué entendemos por seguimiento o monitoreo?***

El seguimiento o monitoreo es un proceso continuo que acompaña y forma parte de la praxis profesional donde tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico-reflexivo y creativo sobre el desempeño del docente en el salón de clases y su repercusión en el aprendizaje de sus educandos, así como en la formación y desarrollo de competencias profesionales que tributan a una práctica eficiente. Es un proceso que puede darse en tres modalidades que se complementan entre sí y que de ninguna manera son excluyentes. Estas modalidades son:

- a) La supervisión por un miembro del grupo de profesores PRYCREA.
- b) La supervisión por un colega miembro de su grupo de aprendizaje.
- c) El propio docente siguiendo y observando su quehacer, al mismo tiempo que investiga el desarrollo de su actividad profesional.

### **Objetivo General del seguimiento o monitoreo**

Este tipo de evaluación, que conlleva el seguimiento o monitoreo, tiene como objetivo más general, el lograr la eficiencia en el desempeño del docente por mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. El seguimiento o monitoreo al que nos referimos y que ha desarrollado el Programa PRYCREA se

sustenta en una plataforma que sirve de base para la implementación de la metodología elaborada por el propio Programa, la cual favorece una orientación sistémica en el trabajo de formación de los docentes. En dicha plataforma se integran tres elementos importantes: *el maestro o profesor*, en este caso como sujeto de aprendizaje; el *proceso de enseñanza-aprendizaje* concebido en tres momentos (modelación, práctica y socialización) que forman una unidad, y una *situación de aprendizaje* concebida de manera cíclica y continua que abarca todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos tres elementos se articulan e interactúan de manera dinámica y en sistema.

Referiremos brevemente aspectos esenciales de cada uno de estos elementos y a la vez explicaremos la metodología del seguimiento o monitoreo, la cual resumiremos al final.

### **1. El sujeto de aprendizaje**

El sujeto de aprendizaje es un coprotagonista de su aprendizaje, que construye el conocimiento en interacción con los demás miembros del grupo (proceso interactivo) y que puede actuar de manera autónoma, crítica, reflexiva y creativa, en un ambiente de colaboración y respeto mutuo (cultura participativa). América González (1999, pág.26) al analizar el megacriterio del coprotagonismo del que aprende refiere que este coprotagonismo "consiste, entre otros aspectos importantes, en convertirlos en buscadores, en exploradores y cuestionadores, en lugar de creyentes en verdades hechas. Este estudiante coprotagónico piensa con cabeza propia, dialoga para la elaboración conjunta del

conocimiento relacionando juicios, saberes de distintos dominios y experiencia sobre las cuales se ha reflexionado." Este megacriterio es un principio básico en este proceso de formación del docente.

## **2. El proceso enseñanza-aprendizaje**

El proceso de enseñanza-aprendizaje es cooperado, donde tanto el grupo de aprendices como el de profesores PRYCREA tienen la oportunidad de compartir y ser ambos partícipes de momentos donde se aprende y se enseña a la vez. De las experiencias recogidas con los docentes que son sujetos de aprendizaje, PRYCREA se ha nutrido y propone mejoras a un proceso que está sometido a ajustes y toma de decisiones que tienen que ver y estar adecuadamente fundamentadas, por la situación específica que cada docente enfrenta en su salón de clase, en su entorno escolar y social en general. Es un proceso concebido en tres momentos que están estrechamente interrelacionados que se van nutriendo recíprocamente dando lugar a un desarrollo más integral en la formación de estos profesionales como sujetos de aprendizaje.

Un *primer momento* se trata del espacio en que el profesor PRYCREA propone los fundamentos teóricos del programa, *modelando* los diferentes métodos que luego los docentes que aprenden deben poner en práctica en su salón de clase con sus educandos. Aquí viven experiencias similares a las que vivirán sus alumnos, lo que les permitirá comprender mejor lo que va sucediendo en sus clases. Un *segundo momento* que se nutre del primero, es la puesta en práctica por los docentes de aquellos

métodos que han visto modelar y los que han sido activos participantes; así como de los procedimientos de facilitación y de observación. Se inicia esta práctica en su propio grupo de aprendizaje, donde se socializa la experiencia y es retroalimentado por sus propios compañeros y el profesor que dirige el entrenamiento. Esencialmente se reflexiona sobre la aplicación de las estrategias y la metodología teniendo en cuenta las dificultades, los avances, cómo debe actuar, etc. Asimismo, comienza su entrenamiento de observación de los procesos de transformación que están ocurriendo, a través de un conjunto de *guías de observación* especialmente diseñadas. (D'Angelo Ovidio, 1998). Posteriormente y ya con cierta seguridad, que le dio su enfrentamiento en la práctica inicial, es que aplican los métodos aprendidos con sus educandos. Esta aplicación la realizan con ciertos niveles de libertad que incluso reflejan en la preparación de su plan lección, del cual hablaremos posteriormente, y en las adecuaciones según las circunstancias específicas de su salón de clase, en las diferentes asignaturas del currículum. Un *tercer momento* es el de la socialización de la experiencia, que no solo se nutre también de los dos anteriores, sino que se revierte favoreciéndolos de manera que el docente en formación adquiere conocimientos que son construidos en colaboración conjunta, que le permiten formar criterios y valorar, de forma crítica-reflexiva y creativa, los momentos precedentes y los posteriores momentos socializados.

### **3. La situación de aprendizaje**

La situación de aprendizaje está concebida de manera continua y cíclica que abarca todo el proceso de enseñanza-aprendizaje al que hemos hecho referencia anteriormente, y que no se puede identificar con un solo momento o espacio dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, porque trasciende el marco específico de una clase en particular. El docente que se forma en la metodología del Programa PRYCREA va más allá, abarcando su propia práctica y la socialización de la experiencia, de manera holística. En todos los momentos el sujeto está en una situación de aprendizaje donde cada una de las experiencias tributan a mejorar su desempeño docente. Sobre esta plataforma se implementa la metodología de seguimiento o monitoreo. En este sentido, como expresamos anteriormente, es concebida como un proceso de evaluación-autoevaluación. Por esta razón al docente que se está formando con la metodología de PRYCREA, se le comienza a observar desde el inicio mismo del curso donde se encuentra en situación de aprendizaje en el enfrentamiento con la modelación de los nuevos métodos, que después pone en práctica, para luego valorar los resultados obtenidos. Una vez que el docente en formación ha transitado por dicha modelación y práctica y con herramientas teóricas en sus manos, es que estará en condiciones iniciales de preparar su plan lección. En gran mayoría se ha observado la preferencia para hacerlo sólo, de forma independiente, y luego colegiarlo con los profesores del curso y/o con algunos de sus colegas; otros prefieren hacerlo con la ayuda o en colaboración de un colega de su grupo de aprendizaje, que ejerza el mismo grado

escolar o la misma especialidad, y en el menor de los casos solicitan la ayuda de los profesores del curso PRYCREA. Generalmente esto sucede en los momentos iniciales, pues una vez avanzado el curso, todos preparan de modo individual su plan lección, el cual refleja la especificidad y adecuación, según el método PRYCREA que va a desarrollar y teniendo en cuenta las características peculiares de sus educandos.

Posteriormente, ese plan lección es puesto en práctica. Estas clases al principio son observadas por el supervisor; pero si, por alguna razón, no puede efectuarse de esta manera y como el grupo ha sido entrenado para la observación y el trabajo con las guías y sus categorías, puede hacerlo otro colega e incluso el propio docente puede hacerlo en un acto de autoobservación de su práctica, en el que también va apreciando el impacto en el aprendizaje de sus estudiantes. En todos los casos, el que observa está provisto de guías de observación que recogen los aspectos más relevantes a tener en cuenta en la sesión. También tiene los indicadores de progreso que contemplan tanto el dominio de habilidades de pensamiento y de creatividad, actitudes, aptitudes, etc.; así como el dominio de la metodología que se ha puesto en sus manos. Esto permite anotar los momentos más importantes que tienen lugar e ir conformando un registro de progreso en el que se va reflejando el desarrollo de su práctica. (González América, 1994), (D'Angelo, Ovidio, 1998). Posteriormente, se hace una evaluación de la clase, en la que se parte de la propia autoevaluación por el docente, en que él valora sus aciertos y

desaciertos; fortalezas y debilidades. Es retroalimentado por el supervisor o colega, o por el grupo de aprendizaje al que está insertado, en el momento de la socialización, donde tiene la oportunidad de exponer sus experiencias prácticas a través de la reflexión crítica, reflexiva y creativa en talleres, seminarios u otros métodos participativos donde a su vez modelan los métodos aprendidos. Como puede apreciarse el seguimiento o monitoreo, se inicia desde el momento en que el docente integrante del curso PRYCREA es observado al participar y recibir los fundamentos teóricos y la modelación de la metodología; continúa con la puesta en práctica de los métodos aprendidos y le sigue el momento de la socialización, para volver a revertirse y comenzar de nuevo el mismo recorrido pero desde un escalón superior; en correspondencia con su propio desempeño tendrá, cada vez, más recursos para enfrentar mejor el proceso de enseñanza-aprendizaje y así observar progresos y deficiencias que debe retomar y solucionar respectivamente. En este proceso de seguimiento o monitoreo podemos entonces resumir los pasos siguientes:

- 1- Formación-modelación al docente en situación de aprendizaje, al recibir la metodología y fundamentación teórica del programa PRYCREA.
- 2- Práctica del docente que aprende, ante su grupo de aprendizaje.
- 3- Entrenamiento del docente en la preparación del plan lección reflexivo-creativo.

3- Observación y registro de la puesta en práctica del plan lección realización de la clase.

5- Análisis conjunto de la sesión observada.

En cada paso está presente la observación-autoobservación del desempeño profesional, la retroalimentación, la socialización de la experiencia, el registro de progreso y la autoevaluación como elemento fundamental. Como podemos apreciar, en todo este proceso de seguimiento o monitoreo se entrena al docente para evaluar adecuadamente sus propias competencias docentes, por lo que es de vital relevancia la utilización de la autoevaluación. La autoevaluación contribuye al diagnóstico del desempeño profesional, favorece la reflexión sobre la propia práctica y sobre las condiciones reales y específicas que la potencian o limitan. Ha sido de gran utilidad para el programa PRYCREA observar y atender las reacciones del docente en formación ante la valoración de su propia práctica; así como conocer la visión que tiene en su desenvolvimiento. En este sentido, ha tenido gran valor el diario que lleva el docente sobre su práctica, donde refleja sus alegrías, insatisfacciones, contradicciones, logros, dificultades y las reflexiones que sobre su práctica profesional realiza. Esto le sirve como referente directo de evaluación de su desempeño docente que puede incluso compartir con otros colegas. Este es un documento valioso que conserva la historia de su quehacer en el salón de clase y que muestra además su propio progreso y el de sus educandos. La autoevaluación alude a aspectos importantes de la clase con métodos reflexivo creativos, tales como: i) La

calidad y completamiento de su propia preparación para la clase.

ii) La calidad de la enseñanza ofrecida, según indicadores de los procesos implicados. iii) La efectividad de la participación reflexivo-creativa de los aprendices. iv) Las dificultades que se presentan en el desarrollo de su labor. v) La efectividad de las relaciones conducentes a la formación de una comunidad reflexiva con los estudiantes.

En todos estos años de experiencia, hemos apreciado que este proceso de seguimiento o monitoreo favorece notablemente al mejoramiento del desempeño del docente y a la calidad del aprendizaje como aspectos esenciales. Entre otros aspectos tributa además:

- A una nueva visión del proceso de seguimiento o monitoreo. Lo aprecia como una herramienta útil para mejorar su práctica y se siente partícipe activo en él.

- A un nuevo enfrentamiento a la remodelación del plan lección. Lo reformula, modifica, etc., con un nuevo sentido y finalidad. - A la simplificación del proceso, haciéndolo, cada vez, de modo más dinámico, activo y directo, lo que le sirve para transformar su propio quehacer docente.

- A la problematización, base para la investigación tanto de su práctica docente como del desempeño de sus educandos, así como para su perfeccionamiento con la metodología utilizada.

En este proceso de seguimiento o monitoreo las dificultades más generales y comunes analizadas en la retroalimentación con los docentes han sido: i) Resistencia al cambio, que se aprecia

producto de una metodología tradicional muy arraigada y un modelo de docente completamente diferente al del paradigma críticoreflexivo, que es el que debe adoptar en este programa transformativo. ii) Lentitud en el desarrollo de las habilidades para la facilitación del proceso de indagación. iii) Falta de preparación para enfrentar la observación de su práctica docente, por estar adaptados a que sus dificultades fueran las señaladas por los supervisores; situación que les impide investigar su propio desempeño y transformarlo. iv) Arraigo de un hábito de preparar la clase y no de prepararse para la clase.

**En esencia:**

Se trata de un tipo de evaluación particular donde el sujeto de aprendizaje es seguido y monitoreado en toda su trayectoria de aprendizaje, es acompañado y retroalimentado. Se lleva un registro de sus progresos con sus fortalezas, debilidades e insuficiencias; se le refuerzan aquellos aspectos en los que ya ha mejorado y se le ayuda a incorporar los que todavía no han sido logrados. De esta manera la evaluación se va produciendo sistemáticamente y una vez terminada una etapa de aprendizaje, su evaluación es cualitativa y se habla no de una puntuación alcanzada, sino de qué competencias ha adquirido, de cuánto ha sido capaz de transferir, o lo que ha aprendido su grupo de estudiantes a los cuales enseña y cuánto es capaz él de ser un multiplicador de la experiencia en la que ha participado. Es por ello que afirmamos que estamos en presencia de una evaluación formativa dado que el sujeto de

aprendizaje es observado de una manera sistemática a través de todo el proceso de formación, en una situación de enseñanza-aprendizaje continua. Ésta implica el establecimiento de registros que van permitiendo darnos cuenta de los momentos importantes ya sean de avance o desarrollo del aprendizaje o de inadaptaciones que requieren ajustes oportunos detectando las causas que lo producen y ubicando estrategias correctoras que sigan favoreciendo el desarrollo efectivo de su desempeño. Por tanto es un proceso de reflexión crítica conjunta, de orientación y ajuste que acompaña al sujeto en formación a través de todo el proceso de enseñanza aprendizaje.

2.2.4 Ministerio de Educación, *Compromisos de Gestión Escolar* (2015). En este documento se describe los compromisos que el director debe asumir.

En el año 2015, la Norma Técnica estableció ocho Compromisos de Gestión Escolar; en la versión 2016 veremos algunos reajustes que han motivado se presenten seis compromisos. A continuación, algunas precisiones: Con relación al cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa (Compromiso 3); este año presenta un indicador adicional relacionado con el porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes, cuya finalidad es garantizar el cumplimiento de la totalidad de la jornada escolar.

También debemos señalar cambios en tres Compromisos que durante el 2015 se organizaban en función a la dimensión técnico-

pedagógica de la gestión y se evidenciaban a través del acompañamiento y monitoreo. Estos Compromisos se denominaban: i) Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje; ii) Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje; iii) Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

En la versión 2016 de la Norma Técnica se mantiene la esencia y vigencia de estos Compromisos, además, los presentamos de manera integrada en el Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, cuya finalidad es generar cambios significativos en la práctica docente, de tal forma que se garantice la existencia y distribución equitativa de oportunidades, y logros de aprendizaje de calidad para todos los estudiantes.

Del mismo modo, el Compromiso 7: Gestión del clima escolar en la institución educativa, este año se presenta como Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, y presenta un indicador adicional que verifica si la IE cuenta con un Comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar y Normas de Convivencia actualizadas en el Reglamento Interno (RI) a nivel de aula e IE.

De esta forma, se busca garantizar que los estudiantes vivencien un aprendizaje que forme para la vida en sociedad, es decir se desarrollen como mujeres y hombres libres, sensibles, solidarios y socialmente responsables en el ejercicio de su ciudadanía.

Asimismo, el último Compromiso, denominado Implementación del plan anual de trabajo, este año se expresa como Instrumentos de gestión educativa: Formulación del PEI e Implementación del PAT, e incide en lograr la participación de los actores educativos en la elaboración del PEI como documento de gestión de mediano plazo. Este Compromiso conserva el indicador relacionado con la implementación de las actividades planificadas en el PAT.

### **Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa**

#### **¿Cuál es su sentido?**

El Compromiso de gestión 1 denominado Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la I.E. tiene como finalidad orientar a toda la comunidad educativa en el proceso de asegurar de manera sostenida las mejoras educativas a lo largo del tiempo. Para ello, un insumo importante son los resultados obtenidos en la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE (2.º y 4.º grado de primaria; 2.º grado de secundaria) de los años anteriores, a partir de los cuales los docentes, liderados por el director de la IE, establecen y socializan las fortalezas, aspectos críticos y causas que generaron tales resultados. Luego, de manera consensuada, establecen las metas del nuevo año lectivo y se comprometen en lograrlas.

La centralidad en los aprendizajes de los estudiantes compromete a la IE en su totalidad y contempla: principios, cultura, procesos, normas, actividades, técnicas, entre otros; y solo es posible en una organización que dedica tiempo a conocer a sus miembros; que

tiene planes de trabajo ajustados a las propias capacidades y necesidades; que procura armonizar la exigencia con el afecto en una sana convivencia. El Compromiso 1 es considerado un Compromiso de resultado en la medida que evidencia la articulación, implementación y monitoreo de los otros Compromisos, entendiéndose estos como factores asociados al aprendizaje, en el marco de un enfoque por competencias. Nuestros estudiantes desarrollarán dichas competencias, a través de toda la educación básica, esto les permitirá un saber actuar en la realidad, en beneficio propio y de la sociedad.

**Compromiso 6: Instrumentos de gestión educativa:  
formulación del PEI e implementación del PAT**

**¿Cuál es su sentido?**

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la IE en función de los aprendizajes. Su propósito es ordenar las tareas en la IE a través de los Compromisos de gestión escolar, para ello realiza actividades específicas, operativas, que se dirijan y estén centradas en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. El PAT es funcional, articulador y participativo en tanto que requiere la intervención activa, reflexiva y propositiva de todos los miembros de la comunidad educativa y el CONEI, asumiendo sus responsabilidades desde el rol que le corresponde.

El PAT, en su versión preliminar, se elabora durante los meses de noviembre y diciembre, tiene como herramienta de apoyo el programa Excel (versión actualizada) disponible en el portal del

Minedu. Las actividades deben estar organizadas en los tres momentos del año escolar: el buen inicio del año escolar, la escuela que queremos y el balance del año escolar y responsabilidad por los resultados.

### **Contenidos básicos del Plan Anual de Trabajo**

La Norma Técnica nos brinda contenidos básicos del PAT, es decir, elementos indispensables. La IE tiene la posibilidad de añadir elementos que, de acuerdo con su contexto, pueden ayudarlos a conseguir sus metas de aprendizaje.

#### **I. DATOS GENERALES**

Contiene toda la información que posibilite identificar en detalle a la institución.

#### **II. DIAGNÓSTICO**

Entendido como proceso que describe, analiza y determina la realidad de la institución educativa en función a los Compromisos de gestión escolar. Permite conocer, reflexionar y sistematizar la información tomando en cuenta las fortalezas con las que se cuenta, los aspectos críticos y las causas sobre las que se va a actuar.

#### **III. OBJETIVOS Y METAS POR COMPROMISO**

Los objetivos forman parte muy importante de todo el proceso, ya que son el referente que guía todo el accionar de la institución educativa. Se formulan tomando en cuenta las causas que generan los aspectos críticos, los indicadores del Compromiso y se encuentran orientados a logros de aprendizaje. Las metas, en el marco de la gestión por resultados, son los fines hacia los que se

dirigen las acciones educativas. Son valores numéricos, en términos porcentuales, que expresan la intención del colectivo institucional a ser logrado a lo largo del año escolar.

#### IV. ACTIVIDADES

Conjunto de acciones que el colectivo institucional ejecuta para cumplir las metas, formuladas en función a los Compromisos de gestión escolar y organizada en los tres momentos del año escolar: Buen inicio del año escolar, la escuela que queremos y el balance del año escolar y responsabilidad por los resultados. Consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas que movilizan a todo el colectivo institucional, haciendo uso de los recursos materiales, instalaciones y las oportunidades que brinda el contexto, orientada a la mejora en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. La ejecución de actividades debe estar bajo la responsabilidad de un integrante del equipo correspondiente, quien responde sobre el nivel de ejecución, evidenciado con los medios de verificación.

#### V. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

Es la asignación temporal para la ejecución de las actividades contempladas en el Plan Anual de Trabajo es importante tener en cuenta los tres momentos del año escolar, así como los periodos de monitoreo (primer y segundo semestre). La distribución del tiempo para el logro de las metas previstas se concreta a través de: Calendarización del año escolar Cuadro de distribución de horas

#### VI. ANEXOS

Es importante recordar que el Plan Anual de Trabajo aglutina todas las actividades que la institución educativa desarrolla a lo largo del

año lectivo. Asimismo, puede considerarse como anexo el Plan de Gestión del Riesgo de Desastres y las actividades del Consejo Educativo Institucional (CONEI), entre otros. La Norma Técnica 2016 dice al respecto: “El Plan Anual de Trabajo debe incorporar de manera transversal las acciones para la implementación de las intervenciones de Soporte Pedagógico en las II.EE. focalizadas y/o Jornada Escolar Completa en el Nivel Secundario y/o Acompañamiento Pedagógico entre otras, según corresponda”.

Es importante considerar las actividades planteadas en la Norma Técnica 2016: **Actividades para el fomento de la lectura y escritura como el Plan Lector**, actividades de tutoría y orientación educativa, actividades de cuidado ambiental, actividades de promoción de la cultura y el deporte. En el caso de las actividades de cuidado ambiental se sugieren la implementación de los proyectos educativos ambientales integrados (ver anexo 6) que generan experiencias de convivencia y contribuyen a desarrollar aprendizajes, actitudes y valores.

2.2.5 MINEDU (2019), *Guía de comisiones* (R.S.G. N.º 014-2019-MINEDU). Esta guía ofrece pautas para la conformación de las comisiones de trabajo de la I.E. En esta parte solo se reseña y anota la comisión que esta investigación atiende.

### **Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes**

En función de las características de la IE, se sugieren los siguientes integrantes:

- a) Director de la I.E.

- b) Tres docentes elegidos en asamblea de docentes.
- c) Un representante de los padres de familia elegido en asamblea general.
- d) Un representante del municipio escolar o de la organización estudiantil que haga sus veces.

**Funciones:**

1. Articular la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración, actualización, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión de la IE.
2. Propiciar la generación de comunidades de aprendizaje para enriquecer las prácticas pedagógicas y de gestión, y favorecer los aprendizajes de los estudiantes teniendo en cuenta sus necesidades y características, en el marco del CNEB.
3. Generar espacios de promoción de la lectura e intercambio cultural en la comunidad educativa.
4. Promover la participación voluntaria de la institución educativa en los concursos escolares y actividades educativas complementarias, aprobados por el Ministerio de Educación para el año escolar.
5. Supervisar el desarrollo de los programas de recuperación pedagógica en las instituciones educativas, considerando la atención de la diversidad.
6. Desarrollar los procesos de convalidación, revalidación y evaluación de ubicación en las instituciones educativas.

Esta comisión debe contar con un número impar de integrantes, hasta un máximo de cinco (5) personas, y ser

presidida por el director de la institución educativa o por quien él delegue. En el caso de las instituciones educativas cuyo número de docentes sea menor a cuatro (4), incluyendo al director, la comisión será integrada por el total de sus docentes.

### **2.3 Bases conceptuales**

**Aprendizajes:** Adquisición de conocimientos sobre algo por medio del estudio, el ejercicio o la experiencia, en especial de los conocimientos necesarios para aprender algún arte u oficio.

**Administración educativa:** La Administración educativa es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Educación, que estudia los fundamentos de manejo y administración de centros educativos. Profundiza en el análisis del recurso humano educativo, las relaciones con el estudiantado, así como la planificación, evaluación y gestión de los aprendizajes.

**Calidad educativa:** La idea de calidad educativa hace alusión a cómo se lleva a cabo este proceso de formación. Cuando los resultados y los efectos de la educación son valorados de manera positiva por la comunidad, la calidad educativa es alta. En cambio, cuando esto no sucede, la calidad educativa será calificada como baja. Existen múltiples factores que inciden en la calidad educativa. Además de la pedagogía, que se relaciona a cómo se educa, influyen cuestiones como el tipo de contenidos, las instalaciones donde se enseña (el aula o salón, el edificio de la escuela, etc.) y la validez o utilidad de los títulos otorgados.

**Competencia:** Capacidad para el desarrollo y solución de algo.

**Comisión de trabajo:** Grupo de personas encargadas de organizar, planificar y desarrollar una actividad delegada.

**Comunidad educativa:** Se llama a toda agrupación de personas cohesionadas por un interés común que es la educación. Sus integrantes son personas afectadas y que afectan a la educación, como directores, administrativos y directivos de escuela, maestras, estudiantes, profesores, educadores, padres de familia, egresados y profesores.

**Desempeño:** Pretende, a través de la aplicación de varios instrumentos de evaluación, medir las actitudes y aptitudes del estudiante como respuesta al proceso educativo; es decir, las demostraciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y valores desarrollados, como resultado del proceso educativo y su aplicación en la vida misma.

**Dirección:** Es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar). El concepto tiene su origen en el vocablo latino *directio*. Dirección hace referencia a la enseñanza y el consejo con que se encamina a una persona: “Tiene un gran talento natural, pero necesita la dirección de un hombre experimentado”, “No tengas dudas: con mi dirección, tu presentación será un éxito”. La dirección también es la actividad que consiste en orientar las acciones de una empresa, una organización o una persona hacia un determinado fin. El director debe fijar metas, tomar decisiones y guiar a sus subordinados.

**Director:** Persona encargada de dirigir una actividad o un instrumento electromecánico. El término puede referirse a una profesión. En asuntos educativos el director es la persona encargada de conducir una institución educativa.

**Gestión:** Conjunto de acciones, o diligencias, que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto.

**Gestión educativa:** La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales o nacionales.

**Incipiente:** Que empieza a manifestarse. Que empieza a ser lo que se expresa.

**Innovación educativa:** Conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes.

**Lineamiento educativo:** Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada. El gobierno regional administra el servicio educativo en su territorio y define sus políticas en el marco de las políticas nacionales y en coordinación con sus gobiernos locales.

**Líder:** Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, etc. Persona o cosa que ocupa el primer lugar en una clasificación o competición.

**Liderazgo:** El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla.

**Liderazgo pedagógico:** El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009) que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y debe también constituirse en una característica de la gestión de la institución en la que personas con liderazgo, formal o informal, participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. (Minedu, 2014a). Esta cualidad, más que ser innata, se forma y desarrolla a partir de la experiencia de vida y trabajo profesional.

**Precario:** Situación, estado, que es poco estable, poco seguro o poco duradero.

**Política educativa:** Las políticas educativas son todas aquellas leyes impuestas por el estado para garantizar que la educación se aplique de manera óptima a la sociedad. Estas leyes se forjan de acuerdo a las necesidades históricas del país en el que se promueven, es decir, según sus ideales y principios.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Ámbito**

La investigación se desarrolló en la Institución Educativa Filother Mendoza Campos, ubicado en el distrito de Cauri, en la provincia de Lauricocha.

### 3.2 Población

Formaron parte de la investigación los miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes, estudiantes, administrativos, padres de familia.

### 3.3 Muestra

Estuvo constituida por el personal directivo y docentes de la I.E. Filother Mendoza Campos. Es una muestra probabilística, en razón de que todos los sujetos de la población tienen la posibilidad de ser elegidos (Hernández, 2000: 94).

CATEGORÍA FUNCIONAL	GÉNERO		TOTAL
	Masculino	Femenino	
Personal Directivo	01	0	01
Personal Docente	20	09	29

FUENTE: Elaboración de la investigadora.

### 3.4 Nivel y tipo de estudio

#### Tipo

El tipo de esta investigación, por la finalidad que persigue, es básica, porque se orientó a la búsqueda de nuevos conocimientos teóricos para regularla y mejorar su condición actual. Buscó describir con profundidad el objeto de estudio, para luego explicarla (Villegas 2011:85). Por el carácter de medida es cualitativa (etnográfica), porque se aplicó a asuntos sociales y

educacionales, utilizando metodología interpretativa. Este tipo de investigación sistematizó información cualitativa obtenida a través de observaciones, análisis de documentos y entrevistas, con la finalidad de explicar situaciones que fueron materia del estudio, buscando interpretar los problemas y proponer soluciones en el mismo campo (Villegas 2011:93).

### **Nivel**

El nivel de investigación es descriptivo e interpretativo. *Descriptivo* porque caracterizó y estableció distinciones particulares respecto al Liderazgo directivo, para implementar el funcionamiento de la Comisión de Calidad, innovación y aprendizajes en la institución educativa; *interpretativo* revelando aspectos positivos y negativos respecto a la situación del estudio.

### **3.5 Situación del fenómeno de investigación**

El MINEDU ha diseñado lineamientos y políticas educativas para que los directores de las instituciones educativas del país puedan hacer uso de ellos, con la finalidad de hacer eficiente el servicio educativo y mejorar los estándares educativos del país. Este estudio buscó conocer el estado en el que se encuentra la organización de las comisiones de trabajo de la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri; asimismo, buscó conocer el estado de la capacidad de liderazgo directivo, y cómo actúan en esta tarea los docentes. Esta investigación sirvió para discriminar la actuación del personal directivo y de la comunidad educativa.

## **3.6 Trayectoria metodológica**

### **3.6.1 Modalidad**

La investigación es etnográfica, en ese sentido se estudió, analizó y describió el liderazgo directivo, en la perspectiva de las personas que en ella participan. Se tomaron registros del quehacer directivo y docente, a través de la observación en los espacios educativos, de entrevistas, de revisión de materiales y documentos de gestión.

### **3.6.2 Descripción**

Se dieron a conocer las experiencias vivenciadas durante la investigación: modos de pensar y actuar de la comunidad educativa; modos de liderar la I.E.; modos de gestionar, participar y ejecutar las actividades educativas; modos de aceptar los procesos de observación y el cuestionamiento de las entrevistas; modos de interrelacionarse con la comunidad educativa; modos de comunicaciones y discursos.

### **3.6.3 Reducción**

El estudio sobre el funcionamiento de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes de la I.E. arrojó información que luego se discriminó para hacer una labor de resumen, simplificación, selección, con la finalidad de hacerla comprensible y manejable;

en este tratamiento los contenidos fueron categorizados y codificados para su identificación.

#### **3.6.4 Interpretación**

La interpretación de la información de esta investigación fue una actividad posterior al proceso de categorización y codificación. La interpretación mostró el estado en el que se encuentra el liderazgo directivo y la implementación de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes de la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri, Lauricocha.

### **3.7 Técnicas e instrumentos**

#### **El análisis documental**

Constituye el punto de entrada a la investigación, en muchas ocasiones es el origen del problema de investigación. Los documentos fuente fueron de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales. A través de ellos fue posible obtener información valiosa para lograr el encuadre. Dicho encuadre incluyó descripciones sobre los acontecimientos rutinarios, así como los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así mismo, conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en esta situación sociocultural. (Quintana, 2006: 65).

Esta técnica usa instrumentos como el cuaderno de campo y las fichas.

#### **La encuesta etnográfica**

Esta técnica parte del análisis de las dimensiones culturales (simbólicas y materiales) de la realidad humana sometida a investigación. La idea central fue contar con un inventario de tópicos culturales para realizar un análisis exhaustivo de esas dimensiones en el grupo humano objeto de estudio. Los entendidos en esta técnica distinguen cinco acciones, de las cuales, las tres primeras conciernen a la encuesta etnográfica. Las acciones en cuestión son: seleccionar un proyecto, plantear las preguntas concernientes al proyecto elegido, recolectar los datos, elaborar los registros pertinentes, analizar los datos y escribir el informe de investigación. (Quintana, 2006: 66). El cuestionario es su instrumento.

### **Observación participante**

Realiza la tarea desde "adentro" de las realidades humanas que pretende abordar. Es la principal herramienta de trabajo de la etnografía y se apoyó para registrar sus "impresiones" en el llamado diario de campo. Este es un registro anecdótico continuo y acumulativo de todo lo acontecido durante la investigación. La observación participante puede comenzar con un problema general, para más tarde definir unos escenarios específicos de análisis. O puede iniciar con un escenario cultural o una situación humana, para de allí identificar problemas que se conviertan en objeto de investigación. El estudio de los problemas depende de la forma en que las preguntas sean dirigidas, refinadas, elaboradas y focalizadas durante el proceso de recolección de

datos. (Quintana, 2006: 67). Usa como su instrumento al cuaderno de campo.

### **3.8 Procedimiento**

La investigación recurrió a los procedimientos de observación, el análisis de datos, la entrevista, el chequeo y la contrastación con los informantes, la triangulación de las fuentes con los métodos e informantes, para darle sustento credibilidad a la interpretación.

### **3.9 Categorización**

- a) Liderazgo directivo
  - Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes
  - Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes
- b) Comisión de calidad, innovación y aprendizajes
  - Designación de la comisión
  - Funciones de la comisión

## **CAPÍTULO IV**

### **4. RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de discurso**

El *análisis de discurso* es un análisis que pertenece a las respuestas sobre los ítems del cuestionario que aborda la investigación. En lo que sigue

se presentan cuadros, gráficos y descripciones, o ideografía, respecto a los resultados de la investigación.

#### 4.1.1 Análisis ideográfico

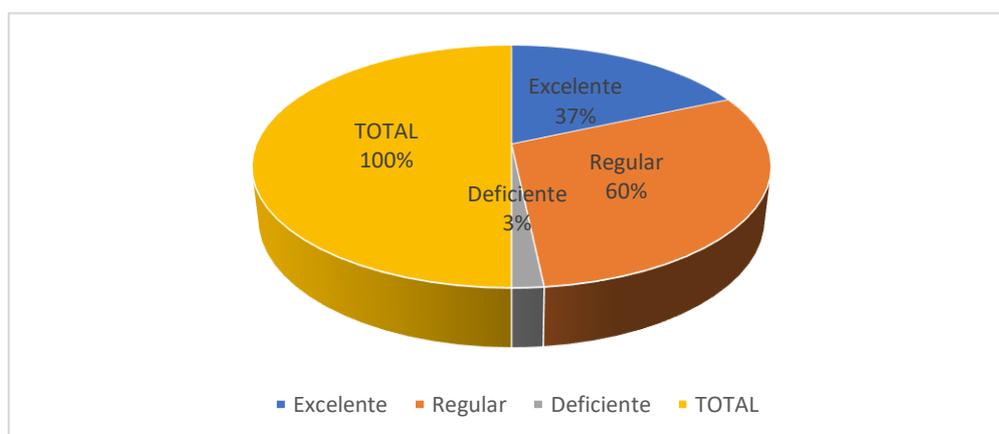
**TABLA N° 01**

Frecuencia y porcentaje del liderazgo directivo, respecto al Dominio 1, en la I.E. Filother Mendoza Campos.

ESTADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	11	37%
Regular	18	60%
Deficiente	1	3%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Cuestionario para conocer el estado del liderazgo directivo, respecto al Dominio 1, en la I.E. Filother Mendoza Campos.

**FIGURA N° 01**



Fuente: Cuadro N° 1.

#### **Análisis e interpretación:**

En la Tabla 1 y Figura 1, relacionados al estado del liderazgo del director de la I.E. Filother Mendoza Campos, respecto al Dominio 1: *Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*, se distingue la siguiente valoración que refiere la muestra: el 60 % expresa que es Regular; el 37% sostiene que es Excelente; y, el 3% manifiesta que es Deficiente.

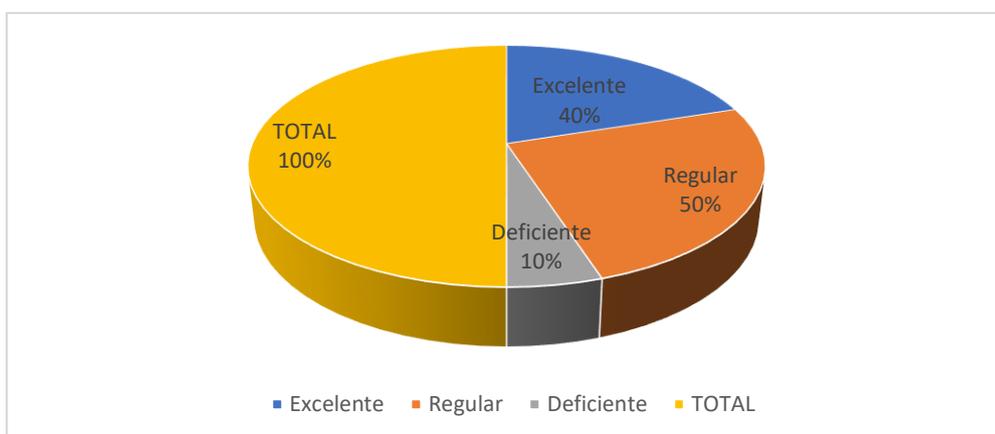
**TABLA N° 02**

Frecuencia y porcentaje del estado del liderazgo directivo, respecto al Dominio 2, en la I.E. Filother Mendoza Campos.

ESTADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	40%
Regular	15	50%
Deficiente	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Cuestionario para conocer el estado del liderazgo directivo, respecto al Dominio 2, en la I.E. Filother Mendoza Campos.

**FIGURA N° 02**



Fuente: Cuadro N° 2.

**Análisis e interpretación:**

En la Tabla 2 y Figura 2, relacionados al estado del liderazgo del director de la I.E. Filother Mendoza Campos, respecto al Dominio 2: *Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*, se distingue la siguiente valoración que refieren los encuestados: el 50 % expresa que es Regular; el 40% sostiene que es Excelente; y, el 10% reconoce que es Deficiente.

En resumen, considerando de manera global los resultados, se puede sostener que el estado del liderazgo directivo en la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri es Regular, así lo demuestran los porcentajes 60% y 50% de los dominios 1 y 2, tanto para la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, como para la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

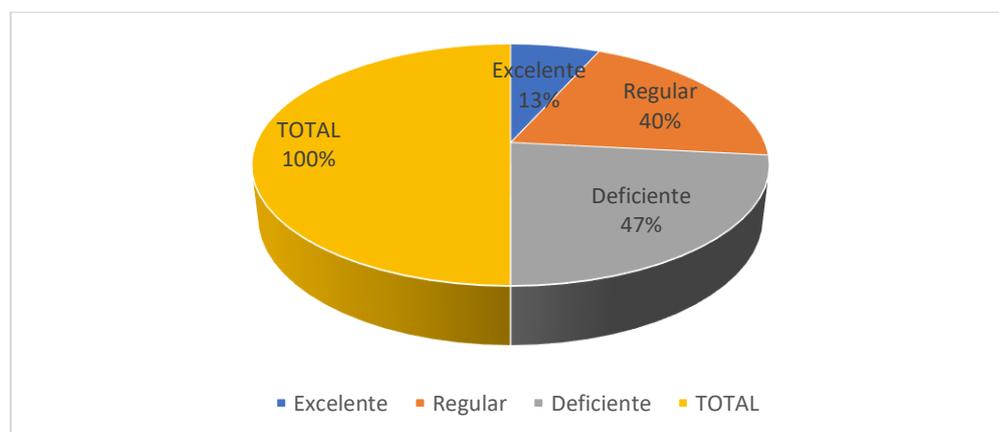
### TABLA N° 03

Frecuencia y porcentaje del estado de la Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes, respecto a la designación de la comisión, en la I.E. Filother Mendoza Campos.

ESTADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	13%
Regular	12	40%
Deficiente	14	47%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario para conocer el estado de la Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes, respecto a la designación de la comisión, en la I.E. Filother Mendoza Campos.

### FIGURA N° 03



Fuente: Cuadro N° 3.

### Análisis e interpretación:

En la Tabla 3 y Figura 3, relacionados a conocer el estado de la Comisión de calidad, innovación y aprendizaje, respecto a la *Designación de la comisión* en la I.E. Filother Mendoza Campos, se distingue la siguiente valoración que refiere la muestra: el 47 % expresa que es Deficiente; el 40% sostiene que es Regular; y, el 13% manifiesta que es Excelente.

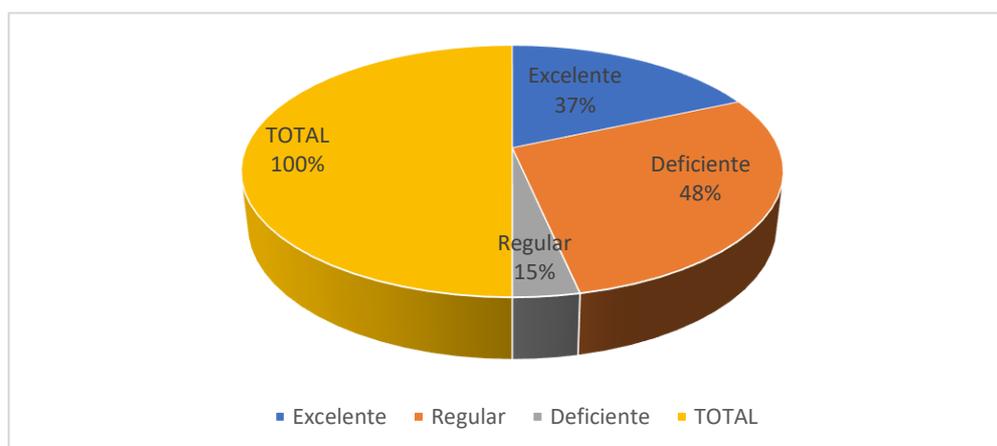
### TABLA N° 04

Frecuencia y porcentaje del estado de la Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes, respecto a las funciones, en la I.E. Filother Mendoza Campos.

ESTADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	11	37%
Regular	17	15%
Deficiente	2	48%
TOTAL	30	100%

Fuente: Cuestionario para conocer el estado de la Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes, respecto a las funciones, en la I.E. Filother Mendoza Campos.

### FIGURA N° 04



Fuente: Cuadro N° 4.

### **Análisis e interpretación:**

En la Tabla 4 y Figura 4, relacionados a conocer el estado de la Comisión de calidad, innovación y aprendizaje, respecto a la *Función* de la comisión en la I.E. Filother Mendoza Campos, se distingue la siguiente valoración que refiere la muestra: el 57 % expresa que es Regular; el 37% sostiene que es Excelente; y, el 7% manifiesta que es Deficiente.

En resumen, considerando de manera global los resultados, se puede sostener que el estado de la Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes en la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri es Deficiente, así lo demuestran los porcentajes de 47% respecto a la designación de la Comisión, y 48% respecto a la Función de la comisión.

#### **4.1.2 Análisis nomotético (divergencia y convergencia)**

Este es un análisis que generaliza los resultados respecto al estado del Liderazgo directivo y al estado de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes, haciendo notar las oposiciones (divergencias) y las coincidencias (convergencias).

##### **a) Liderazgo directivo:**

Para discriminar el estado del liderazgo directivo en la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri, se consideraron dos dominios: 1 *Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*; y, 2 *Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*.

La investigación demuestra que en relación al Dominio 1 el liderazgo directivo es Regular (60%). Lo que quiere decir que la gestión para la mejora de los aprendizajes no es pertinente. Sin embargo, la valoración de Excelente (37%), implica que este estado Regular puede superarse, considerando que la valoración de Deficiente (3%) es mínima. Si la valoración Deficiente (3%) tuviera el porcentaje de valoración de Excelente (37%), la situación sería crítica. Considerando estas valoraciones se puede deducir que el porcentaje de Excelente (37%) puede superarse y ser mayor y, en esa medida, el Dominio 1 puede alcanzar el nivel adecuado respecto al liderazgo directivo.

Respecto al Dominio 2 el estudio indica que el estado del liderazgo directivo es Regular (50%); significa que las orientaciones de los procesos pedagógicos, relacionados a la práctica pedagógica de los docentes, está en un punto intermedio. Así también la valoración de Excelente (40%) indica que este estado puede ser superado, considerando las valoraciones de Regular y Excelente. La valoración de Deficiente (10%), por su cuantificación, es mínima.

En ambos dominios (1, 2) la valoración de Regular alcanza el 60% y 50% respectivamente, lo que ilustra el estado Regular del liderazgo directivo; asimismo, el estado Deficiente obtiene una valoración de 3% y 10% respectivamente, indicando una valoración poco significativa.

**b) Designación de la comisión de calidad, innovación y aprendizajes:**

Esta Comisión es una sola y su designación se realiza en base al Anexo 4, de la Resolución de Secretaria General N°014-2019-MINEDU.

La investigación, respecto al estado de la *Designación de la comisión de calidad, innovación y aprendizajes* de la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri, expresa en mayor porcentaje la valoración de Deficiente (47%), seguido de Regular (40%) y de Excelente (13%).

Nótese que el mayor porcentaje de valoración es Deficiente. Esta valoración es muy delicada, pues indica que la designación de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes no se ha realizado de manera adecuada y, en este sentido, el liderazgo directivo fue Deficiente en esta gestión y, por tal razón, la citada comisión no estuvo integrada conforme a la normatividad.

**c) Funciones de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes:**

Respecto al estado del *Funcionamiento de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes* en la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri, el estudio indica que el mayor porcentaje es Deficiente (48%), seguido de Excelente (37%) y Regular (15%).

Estos valores indican que el funcionamiento de la Comisión no desarrolló de manera óptima las acciones establecidas en la normatividad, y que los objetivos se cumplieron parcialmente.

Cabe hacer notar que se distingue una relación coherente entre la Designación de la comisión (Deficiente) y las Funciones de la comisión (Deficiente), lo que implica que una es consecuencia de la otra.

#### **4.2 Construcción de los discursos**

El objetivo de esta investigación fue determinar el estado del Liderazgo directivo y el estado de la implementación de la Comisión de

calidad, innovación y aprendizajes de la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri, en la provincia de Lauricocha.

La Comisión de calidad, innovación y aprendizajes, es una comisión fundamental para desarrollar los logros de aprendizaje de la institución educativa, pues esta se vincula con la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

Cuando se trata del Liderazgo directivo es necesario tratar aspectos de la gestión que el director está obligado a ejecutar, en razón de que están establecidos en los dominios y competencias en el *Marco del buen desempeño del directivo* (MBBDirectivo) y otras herramientas normativas de gestión.

Al respecto, el Dominio 1 tiene cuatro competencias. La competencia 1: *Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.* La competencia 2: *Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.* La competencia 3: *Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.* La Competencia 4: *Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.*

Continuando con esta revisión el Dominio 2 tiene 2 competencias. La Competencia 5: *Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.* La Competencia 6: *Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.*

Las reseñas señalan la importancia del Liderazgo directivo, pues de la gestión de esta práctica la comunidad educativa podrá implementar las acciones para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, que es el objetivo mayor. Como se pudo distinguir, los resultados sobre el estado del Liderazgo directivo es Regular, lo que hace suponer, como correspondencia, que los logros de aprendizaje son también regulares en la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri.

Respecto a la designación e implementación de la *Comisión de calidad, innovación y aprendizajes*, la valoración del estado se dividió en dos aspectos, para especificarla mejor. En la primera parte los ítems se relacionan con la gestión para Designar la comisión, y la segunda parte los ítems se relacionan con las Funciones que cumple la comisión. La valoración que adquiere la *Designación de la comisión* es Deficiente y la valoración del *Funcionamiento de la comisión* también es Deficiente. Esta valoración indica que el Liderazgo directivo fue deficiente tanto en la gestión para la Designación de la comisión, como para las Funciones de la Comisión. Esta situación permite inferir que las acciones para el logro de los aprendizajes están descuidadas.

Finalmente, los resultados del estado del *Liderazgo directivo* determinan una gestión Regular y de la *Comisión de calidad, innovación y aprendizajes* indica una gestión Deficiente, situación que permite inferir un aspecto fundamental: que es muy importante el Liderazgo directivo, porque de la gestión de este depende el logro de los objetivos educacionales que, en resumen, es un indicador para el logro de los aprendizajes de los estudiantes de Educación Básica Regular.

## CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos en esta investigación se puede determinar el estado del *Liderazgo directivo* y el estado de *la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes*. En consecuencia, se puede concluir que:

1. El estado del Liderazgo directivo es Regular respecto a la *Gestión de las acciones* para la mejora de los aprendizajes. Es decir, es Regular la conducción participativa en la planificación institucional orientada hacia el logro de metas de aprendizaje, la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa en favor de los aprendizajes, el favorecimiento de las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad de los estudiantes, el liderazgo de procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para el logro de

aprendizajes. Asimismo, es Regular respecto a la *Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*. Es decir, es Regular el liderazgo para fomentar una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, y es Regular la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa respecto al acompañamiento sistemático a los docentes.

2. El estado de la *Designación de la comisión de calidad, innovación y aprendizajes* es Deficiente. Respecto a la *Designación de la comisión*, fue Deficiente la incorporación del director de la institución educativa, a los tres docentes, a un representante de los padres de familia y a un representante del Municipio escolar. Asimismo, es Deficiente en cuanto a las *Funciones de la comisión de calidad*, puesto que no se pudo actualizar los instrumentos de gestión, propiciar las comunidades de aprendizaje, promover planes de promoción de la lectura, promover la participación en concursos escolares, y desarrollar los programas de recuperación pedagógica.

## RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones de la investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Desarrollar un plan de capacitación para mejorar el estado del Liderazgo directivo, relacionado a la *Gestión de las acciones para la mejora de los aprendizajes*, y a la *Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes*.
2. Revisar los resultados de los aprendizajes en los documentos oficiales, para conocer si el estado Deficiente de la *Designación de la comisión de calidad, innovación y aprendizajes*, y el estado Deficiente de las *Funciones de la comisión de calidad* tienen algún tipo de relación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benjumea Pamplona, Huber; Lancheros Núñez, Nelly & Zárata Farias, Nancy (2015). *La gestión directiva en las instituciones educativas del sector oficial: configuraciones emergentes y complejas*.  
<https://repository.javeriana.edu.co/>
- Carrillo, Sandra (2004). *La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/>
- Cuevas, María; Díaz, Francisco & Hidalgo, Verónica (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural*. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 12, 2 (2008).  
<https://www.redalyc.org/>
- Chipana Huamanyauri, Isabel (2015). *Liderazgo directivo y gestión administrativa en las instituciones educativas de la UGEL N° 15-Huarochoirí, 2015*. [tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
*Repositorio Institucional UCV*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe>
- De la Garza Carranza, María Teresa; et al (2017). *Características de liderazgo del administrador educativo de las instituciones de Educación Superior en México*. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*. Vol. 17, N° 3, Set-Dic, pp. 1-26. <https://revistas.ucr.ac.cr/>
- FONDEP (2019). *Sugerencias para la aplicación de las Orientaciones para el año escolar 2019 en el tema de la innovación educativa*.  
<http://www.fondep.gob.pe/>
- Freire, Silvana & Miranda, Alejandra (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. *Grupo de análisis para el desarrollo (GRADE)*. [www.grade.org.pe](http://www.grade.org.pe)
- Gajardo, J. & Ulloa J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. *Nota Técnica N°6, Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile*.  
<https://www.lidereseducativos.cl/>
- Gonzaga Ramírez, Germán (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N° 15513 Nuestra Señora de Guadalupe Talara*. *Universidad de Piura*. [tesis de maestría, Universidad de Piura]. *Repositorio Institucional UP*.  
<https://pirhua.udep.edu.pe/>
- Guach Castillo, Julia (2010). *El método de seguimiento o monitoreo. Una experiencia en la formación reflexiva-creativa del Programa PRYCREA*. *Revista Crecemos Internacional*. Año 5, N° 2, Puerto Rico. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/>

- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos & Baptista Lucio, Pilar (2000). *Metodología de la investigación. Manual de apoyo para profesores*. 2da. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Herrera Meza, Sergio Raúl & Tobón, Sergio (2017). *El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual*. *Revista de Pedagogía*, vol. 38, núm. 102, 2017, pp. 164-194. <https://www.redalyc.org/>
- Luna Castillo, Antonio (1998). *Metodología de la tesis*. México D.F.: Trillas.
- Ministerio de Educación (2015). *Compromisos de gestión escolar*.
- (2018). R.M. N° 712-2018-MINEDU. *Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativos de Educación Básica Regular*.
- (2015). *Guía de comisiones*.
- Miranda Beltrán, Sorangela. (2016). *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas*. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. <http://www.scielo.org.mx/scielo.php>
- Quecedo, Rosario & Castaño, Carlos (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*. *Revista de Psicodidáctica*, núm. 14, 2002, pp. 5-39. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vitoria-Gazteis, España. <http://www.redalyc.org/>
- Quintana Peña, Alberto (2006). *Metodología de investigación científica cualitativa*. *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM.
- Rodríguez Arocho, Wanda (2010). *El concepto de calidad educativa: Una mirada crítica desde el enfoque histórico cultural*. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 10, núm. 1, enero-abril 2010, pp.1-28 Universidad de Costa Rica. <https://www.redalyc.org/>
- Salas Blas, Edwin (2000). *Una introducción a la investigación científica*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Tamayo, Mario (2000). *Diccionario de la investigación científica*. México D.F.: Limusa.
- Tantaleán Odar, Luis R.; Vargas Velásquez, M. & López Regalado, Óscar (2016). *El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente*. *Revista DIM / Año 11 - N° 33 - Marzo 2016*. <https://ddd.uab.cat/>
- Villegas Villegas, Leonardo; Marroquín, Roberto, et al (2011). *Teoría y praxis de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Walter, Roger & Gómez Consuegra, Yamil (2012). *Niveles de aprendizaje de orden superior en estudiantes de primer semestre de derecho*. *Justicia Juris*, Vol. 8. N° 1. Enero - Junio 2012 Pág. 53-65. <https://dialnet.unirioja.es/>



## ANEXO 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARA IMPLEMENTAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN DE CALIDAD, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJES DE LA I.E. FILOTHER MENDOZA CAMPOS, CAURI, LAURICOCHA, 2019

**AUTORA:** GONZALES SANTOS, Zoraida

PROBLEMAS	OBJETIVOS	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	TRAYECTORIA METODOLÓGICA	DISEÑO
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es el estado del liderazgo directivo en la implementación del funcionamiento de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes de la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar el estado del liderazgo directivo en la implementación del funcionamiento de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes de la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019.</p>	<p>La investigación por la finalidad es de tipo básica y por el carácter de medida es cualitativa (etnográfica).</p> <p>El nivel del estudio es el <b>descriptivo</b>, porque describirá los datos hallados: determinará las propiedades, las características y los rasgos que tiene el grupo observado, sobre el objeto de estudio; y es <b>interpretativo</b>, porque revelará aspectos y condiciones referidos al objeto de estudio.</p>	<p>a) <b>Modalidad:</b> La investigación es etnográfica.</p> <p>b) <b>Descripción:</b> Se darán a conocer las experiencias vivenciadas durante la investigación.</p> <p>c) <b>Reducción:</b> La información será sometida a una labor de resumen, simplificación, selección. En este proceso los contenidos serán categorizados y codificados.</p> <p>d) <b>Interpretación:</b> Luego del proceso de categorización y codificación, se distinguirá la situación y estado del liderazgo directivo de la I.E. Filother Mendoza Campos.</p>	<p>No presenta un diseño <i>a priori</i>, por su naturaleza etnográfica, que es flexible. Sin embargo, seguirá la siguiente ruta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso al ámbito al ámbito de la investigación.</li> <li>2. Determinación de las técnicas.</li> <li>3. Formulación del cuestionario.</li> <li>4. Selección de los informantes.</li> <li>5. Recojo de datos.</li> <li>6. Procesamiento de la información.</li> <li>7. Elaboración del informe.</li> </ol>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Cuál es el estado del liderazgo directivo en la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019?</p> <p>¿Cuál es el estado de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes en la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Determinar el estado del liderazgo directivo en la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019.</p> <p>Determinar el estado del funcionamiento de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes en la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019.</p>			

## ANEXO 02

### CONSENTIMIENTO INFORMADO



Consentimiento informado



ID: \_\_\_\_\_

FECHA: 15/09/19

**TÍTULO:** "EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARA IMPLEMENTAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN DE CALIDAD, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJES DE LA I.E. FILOTHER MENDOZA CAMPOS, CAURI, LAURICOCHA, 2019"

**OBJETIVO:** Determinar el estado del liderazgo directivo en la implementación del funcionamiento de la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes de la I.E. Filother Mendoza Campos, Cauri, Lauricocha, 2019.

**INVESTIGADOR:** Lic. Zoraida Gonzales Santos

- **Consentimiento / Participación voluntaria**

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

- **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita



Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del investigador responsable:  \_\_\_\_\_

Huánuco, 2019

## ANEXO 03

### INSTRUMENTOS

#### CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Señor profesor, lea detenidamente el cuestionario para evaluar el Liderazgo directivo de la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri. Luego, considerando la valoración, marque un aspa en el recuadro que indica el nivel de cumplimiento.

EXCELENTE	REGULAR	DEFICIENTE
2	1	0

<b>DOMINIO 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</b>		2	1	0
1	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.			
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.			
3	Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.			
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.			
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.			
6	Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.			
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.			
8	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.			
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.			
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.			
11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.			
12	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.			
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.			

14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.			
<b>DOMINIO 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</b>		2	1	0
15	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.			
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar			
17	Estimula en los docentes las iniciativas relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.			
18	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.			
19	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.			
20	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.			
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.			

Muchas gracias

## **CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA COMISIÓN DE CALIDAD, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJES**

Señor profesor, lea detenidamente cada uno de los enunciados referidos a la designación y función de la Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes de la I.E. Filother Mendoza Campos de Cauri. En el espacio correspondiente marque un aspa respecto a su cumplimiento.

EXCELENTE	REGULAR	DEFICIENTE
2	1	0

Nº	DESIGNACIÓN DE LA COMISIÓN	2	1	0
1	El director de la I.E. integra la CClyA*.			
2	Tres docentes son miembros de la CClyA.			
3	Los docentes miembros de la CClyA fueron elegidos en asamblea de docentes.			
4	La CClyA está integrado por un padre de familia.			
5	El padre de familia integrante de la CClyA fue elegido en asamblea general.			
6	La CClyA está integrado por un miembro del Municipio Escolar.			
7	La CClyA fue elegido al inicio del año escolar.			
8	La CClyA se reúne periódicamente.			

9	La CClyA cumple las funciones establecidas en la R.S.G. N° 014-2019-MINEDU.			
10	La I.E. cuenta con una R.D. que designa la CClyA.			
N°	FUNCIONES	2	1	0
11	Articula la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración, actualización, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión de la IE.			
12	Propicia la generación de comunidades de aprendizaje para enriquecer las prácticas pedagógicas y de gestión, y favorecer los aprendizajes de los estudiantes teniendo en cuenta sus necesidades y características, en el marco del CNEB.			
13	Genera espacios de promoción de la lectura e intercambio cultural en la comunidad educativa.			
14	Promueve la participación voluntaria de la institución educativa en los concursos escolares y actividades educativas complementarias, aprobados por el Ministerio de Educación para el año escolar.			
15	Supervisa el desarrollo de los programas de recuperación pedagógica en las instituciones educativas, considerando la atención de la diversidad.			
16	Desarrolla los procesos de convalidación, revalidación y evaluación de ubicación en las instituciones educativas.			

\*Comisión de calidad, innovación y aprendizajes (CClyA).

Muchas gracias

## ANEXO 04

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN  
 MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION  
 MENCION EN GESTION Y PLANAMIENTO EDUCATIVO



#### HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACION

CATEGORIA	CALIFICACION	INDICADOR
<b>RELEVANCIA</b>  Los ítems son esenciales o importantes es decir, deben ser incluidos	1. No cumple con el criterio.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este.
	3. Moderado nivel.	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo.	1. No cumple con el criterio.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel.	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem tiene relación lógica con la dimensión.
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.
	2. Bajo nivel.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas.	1. No cumple con el criterio.	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel.	El ítem requiere bastantes modificaciones muy grandes en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	4.	
	5. Alto nivel.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN  
 MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION  
 MENCION GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO



**FICHA DE VALIDACION POR JUCIO DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES:**

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	
Cargo o Institución donde Labora	Universidad Nacional Hermilio Valdizán
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de Encuesta
Autor(es) del Instrumento	Zoraida Gonzales Santos

**II. ASPECTOS DE VALIDACION:** calificar con 1, 2,3; o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES				CRITERIOS DE VALIDACION				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACION
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMES	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	1						
		Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	2						
		Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	3						
		Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	4						
		Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	5						
		Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	6						
		Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	7						

		Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	8						
		Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.	9						
		Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	10						
		Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	11						
		Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	12						
		Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.	13						
		Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.	14						
	<b>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los</b>	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	15						
		Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar	16						
		Estimula en los docentes las iniciativas relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.	17						
		Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.	18						
		Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.	19						
		Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	20						
		Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	21						
<b>Puntaje Total</b>									

## FICHA DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	
Cargo o Institución donde Labora	Universidad Nacional Hermilio Valdizán
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de Encuesta
Autor(es) del Instrumento	Yuly Bravo Ochoa

### II. ASPECTOS DE VALIDACION: Calificar con 1, 2,3; o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES				CRITERIOS DE VALIDACION				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACION
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
<b>COMISIÓN DE CALIDAD, INVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	<b>DESIGNACIÓN DE LA COMISIÓN</b>	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.	1						
		Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	2						
		Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	3						
		Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	4						
		Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.	5						
		Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.	6						
		Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	7						
		Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	8						
		Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución	9						

	educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.								
	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	10							
<b>FUNCIONES</b>	Articula la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración, actualización, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión de la IE.	11							
	Propicia la generación de comunidades de aprendizaje para enriquecer las prácticas pedagógicas y de gestión, y favorecer los aprendizajes de los estudiantes teniendo en cuenta sus necesidades y características, en el marco del CNEB.	12							
	Genera espacios de promoción de la lectura e intercambio cultural en la comunidad educativa.	13							
	Promueve la participación voluntaria de la institución educativa en los concursos escolares y actividades educativas complementarias, aprobados por el Ministerio de Educación para el año escolar.	14							
	Supervisa el desarrollo de los programas de recuperación pedagógica en las instituciones educativas, considerando la atención de la diversidad.	15							
	Desarrolla los procesos de convalidación, revalidación y evaluación de ubicación en las instituciones educativas.	16							
<b>Puntaje Total</b>									

## ANEXO 04

Proceso de validez de Instrumentos de Recolección de datos por menor variabilidad de la tesis: "El liderazgo directivo para implementar el funcionamiento de la comisión de calidad, innovación y aprendizajes de la I.E. filother mendoza campos, cauri, lauricocha, 2019", para optar el grado académico de Magister en Ciencias de la Educación con mención en Gestión y Plameamiento Educativo, del maestrante: **Zoraida Gonzales Santos** y es como sigue:

REGISTRO DE NOTAS OBTENIDOS					
PILOTO 1	86	75	55	78	71
PILOTO 2	66	88	75	80	65
PILOTO 3	77	80	77	55	55

Proceso de análisis de datos obtenidos respecto al instrumento: Liderazgo directivo (LD)

ESTADIGRAFOS	RESULTADOS		
	PILOTO 1	PILOTO 2	PILOTO 3
Media	72	74.3	75.2
Mediana	71	76	78
<b>Desviación estandar</b>	<b>11.30</b>	<b>9.26</b>	<b>7.55</b>
Varianza de la muestra	129	75.3	38.4
Coficiente de asimetría	-0.55	-0.30	-0.60
Rango	33	22	15
Minimo	56	65	66
Maximo	85	86	80
N	5.00	5.00	5.00

Fuente: Tres pruebas pilotos aplicados

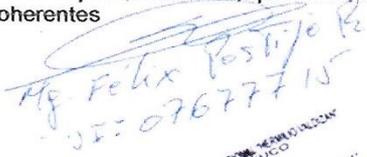
Juicio de Expertos:

La desviación estándar del resultado de la nuestra piloto indica la variabilidad de los resultados. La desviación estándar con los valores **11.30; 9.26 y 7.55**; respectivamente para el piloto 1, piloto 2 y piloto 3 nuestra una clara tendencia descendente, indicando la validez del contenido y de construcción del instrumento de recolección de datos para la investigación

Se estableció la relación existente entre los ítems de la prueba con los basamentos y los objetivos de la investigación indicada. Mostrando una consistencia y coherencia técnica, en consecuencia, se establece el vínculo de las variables entre si y las hipótesis de la investigación. Se emite el juicio de expertos diciendo; que los ítems de las pruebas son **válidos** para medir tendencias coherentes



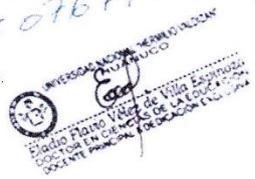
Dr. Heber P. Echevarría R.  
DNI 22669202



Mg. Felix Postigo R.  
DNI: 07677715



Dr. Heber P. Echevarría R.  
DNI 22669202



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA UNIVERSIDAD DE VILLA EL SALVADOR  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EDUCATIVA

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Zoraida Gonzales Santos, nació en Lauricocha - Huánuco, el 20 de abril del 1988, en un hogar conformado por sus padres y 7 hermanos. Desde niña quiso hacer realidad su sueño de ser maestra; sus estudios primarios lo realizó en la escuela de \*sector 1-San Luis\* y la secundaria en el colegio, Cesar Vallejo Mendoza, en su ciudad de origen.

Realizó sus estudios superiores en la universidad Hermilio Valdizán Medrano, en la facultad de Ciencias de la Educación, especialidad de Lengua y Literatura, graduándose en el año 2015 como licenciada en Educación.

Inició su labor como docente en educación secundaria en el año 2016, en la I.E. Cesar Vallejo Mendoza de Cauhac - Yarowilca; donde laboró un año. Los siguientes años lo realizó en diferentes instituciones, actualmente viene trabajando en la I.E. Leonardo Da Vinci.

Estudio maestría en la escuela de posgrado de la UNHEVAL en la mención de Gestión y Planeamiento Educativo en el año 2018. El grado aun no lo obtiene porque está en proceso.

# ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO



"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"  
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN - HUÁNUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO



*Al Servicio de la Sociedad con una Educación de Calidad*

## ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En la Plataforma Cisco Webex de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, siendo las **13:00h**, del día miércoles **16 DE DICIEMBRE DE 2020** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Ciro Ángel LAZO SALCEDO	Presidente
Mg. Alejandro Máximo LIZANA ZORA	Secretario
Mg. Omar Hans CONTRERAS CANTO	Vocal

Asesor de tesis: Dr. Víctor Manuel ROJAS RIVERA (Resolución N° 0783-2019-UNHEVAL-FCE/D)

**La aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Doña Zoraida GONZALES SANTOS.**

### Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulada: **EL LIDERAZGO DIRECTIVO PARA IMPLEMENTAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN DE CALIDAD, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJES DE LA I.E. FILOTHER MENDOZA CAMPOS, CAURI, LAURICOCHA, 2019.**

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de... Dieciséis (16),  
Equivalente a... Buena, por lo que se declara... Aprobada  
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 14:30 horas de 16 de diciembre de 2020.

  
SECRETARIO  
DNI N° 27407605

  
PRESIDENTE  
DNI N° 22415868

  
VOCAL  
DNI N° 20904632

Leyenda:  
19 a 20: Excelente  
17 a 18: Muy Bueno  
14 a 16: Bueno

(RESOLUCIÓN N° 0010-2020-UNHEVAL-FCE/D)

# AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

### 1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: Gonzales Santos Zoraida  
DNI: 46631571 Correo electrónico: Zorays-gs-20@hotmail.com  
Teléfono de casa: \_\_\_\_\_ Celular: 435 235531 Oficina: \_\_\_\_\_

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO	
Maestría:	<u>En Educación</u>
Mención:	<u>Gestión y Planeamiento Educativo</u>

Grado Académico obtenido:

MAESTRO

Título de la tesis:

"El Liderazgo Directivo para implementar el funcionamiento de la comisión de calidad, innovación y aprendizaje de la U.E. Filadelfia Mercedes Campos, Cuzco, Lincecaba, 2019"

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

( ) 1 año ( ) 2 años ( ) 3 años ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: 30 de junio

Firma del autor