



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**

**Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación**

# **ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN UN COLEGIO PARTICULAR DE LIMA**

**Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con mención  
en Gestión de la Educación**

**TULA FLOR DE MARIA VALDIVIA DEL ALAMO**

**Asesor:**

**Dr. Juan Raúl Egoavil Vera  
(0000-0001-9034-1607)**

**Lima - Perú  
2023**

# ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN UN COLEGIO PARTICULAR DE LIMA

## INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://repositorio.unan.edu.ni">repositorio.unan.edu.ni</a> Fuente de Internet	1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

**Dedicatoria**

A mi familia, a mis compañeros y amigos de trabajo y a los niños, por quienes los maestros hacemos denodados esfuerzos para educarlos y formarlos para la vida.

**Agradecimiento**

A Dios por ser mi guía y soporte de toda mi vida, a mi madre, quien con su ejemplo me enseñó a ser cada día mejor y a mi esposo quien me apoyó para cumplir con este proyecto de hace mucho tiempo.

## Índice

	pág.
Aspectos iniciales	
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x

## Introducción

Planteamiento del problema de la investigación	2
<i>Descripción del problema</i>	2
<i>Formulación del problema</i>	4
Preguntas científicas.	4
Objetivos de la investigación	4
<i>Objetivo general</i>	4
Objetivos específicos o tareas de la investigación.	4
Categorías y subcategorías apriorísticas	5
Justificación de la investigación	6
<i>Teórica</i>	6
<i>Metodológica</i>	6
<i>Práctica</i>	6
Metodología de la Investigación	7

Métodos teóricos, empíricos y estadísticos de la investigación	9
Población, muestra, muestreo y unidad de análisis	12

## Capítulo I

### Marco teórico, conceptual y referencial

Antecedentes de la investigación	14
<i>Antecedentes internacionales</i>	14
<i>Antecedentes nacionales</i>	16
Bases teóricas	18

## Capítulo II

### Diagnóstico o trabajo de campo

Descripción del contexto en el que se realizó el diagnóstico	36
Procedimientos de recolección de datos	36
Análisis, interpretación y discusión de los resultados por técnicas e instrumentos	37
Análisis, interpretación, triangulación y discusión de los resultados: Categorías emergentes Conclusiones aproximativas	49

## Capítulo III

### Modelación y validación de la propuesta

Propósito y justificación de la propuesta	60
Fundamentación teórico científico	61
<i>Fundamento socioeducativo</i>	62
<i>Fundamento filosófico</i>	63
<i>Fundamento psicológico</i>	63
<i>Fundamento pedagógico</i>	64
<i>Fundamento curricular</i>	65

<i>Fundamento normativo</i>	66
Diseño de la propuesta	68
Implementación de la propuesta	74
Validación de la propuesta	88
Conclusiones	93
Recomendaciones	95
Referencias	96
Anexos	
Matriz metodológica	
Matriz de categorización	
Instrumentos de recolección de datos	
Validación de los instrumentos	
Validación de la propuesta	

**Lista de tablas**

	Pág.
Tabla 1: Categorías y subcategorías apriorísticas	5
Tabla 2: Población total	12
Tabla 3: Muestra seleccionada	13
Tabla 4: Competencias del líder directivo	22
Tabla 5: Clima negativo vs clima positivo	27
Tabla 6: Diseño gráfico funcional de la propuesta	69
Tabla 7: Etapa – Apertura	76
Tabla 8: Taller N° 1: Competencias del líder directivo	76
Tabla 9: Etapa – Plan de acción	79
Tabla 10: Etapa – Generación de compromisos como líderes directivos	81
Tabla 11: Etapa – Evaluación	82
Tabla 12: Autoevaluación – Directivos	83
Tabla 13: Coevaluación – Directivos	84
Tabla 14: Cuestionario de evaluación del personal	85
Tabla 15: Cronograma de implementación de la propuesta	86
Tabla 16: Datos de los expertos para la validación de la propuesta	88
Tabla 17: Escala de valoración	89
Tabla 18: Tabla de validación interna	89
Tabla 19: Tabla de validación externa	90
Tabla 20: Valoración por juicio de expertos	91

**Lista de figuras**

	Pág.
Figura 1: Relación entre población y muestra	12
Figura 2: Categorías apriorísticas y categorías emergentes	49
Figura 3: Capacitación del personal	56
Figura 4: Acompañamiento y retroalimentación	57
Figura 5: Proceso de reflexión crítica mediado por el acompañamiento pedagógico	57
Figura 6: Evaluación y reflexión docente	58
Figura 7: Implementación de metodologías de enseñanza-aprendizaje y proyectos de Innovación	59
Figura 8: Metodologías activas para el siglo XXI	73
Figura 9: Metodologías de enseñanza-aprendizaje	74
Figura 10: ppt de conclusiones del taller N° 1	79

## Resumen

La investigación realizada propone una estrategia metodológica para desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima. El estudio se sustenta en teorías y procedimientos con el fin de desarrollar competencias en los líderes directivos. La metodología de esta investigación es cualitativa educacional de tipo aplicada y se desarrolla en el marco del paradigma interpretativo, bajo el enfoque cualitativo y con un diseño de investigación no experimental de corte transversal. La muestra de la investigación fue seleccionada por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia y está compuesta por 36 trabajadores de los diferentes estamentos de la institución: directivos, administrativos, apoyo pedagógico, docentes de inicial, primaria y secundaria, así como personal de mantenimiento o colaboradores. Para realizar el diagnóstico de campo, se utilizaron diversas técnicas e instrumentos para la recolección de datos como: observación participante, entrevistas y cuestionarios, los cuales sirvieron para evidenciar la situación real del problema de investigación. Los fundamentos teóricos, metodológicos y procedimentales, sumados a los datos obtenidos en los instrumentos, hicieron posible lograr el objetivo principal de la investigación, el cual fue proponer una estrategia metodológica para desarrollar el liderazgo directivo en una institución educativa particular de Lima.

**Palabras claves:** Liderazgo directivo, estrategia metodológica,

## **Abstract**

This research proposes a methodological strategy to enlarge the managerial leadership in a private school in Lima. The study is based on theories and procedures in order to grow competencies in managerial leaders. The methodology of this research is qualitative educational applied type and it is developed within the framework of interpretive paradigm, under the qualitative approach and with a non-experimental cross-sectional research design. The research sample was selected by means of a non-probabilistic sampling for convenience and is consisted of 36 workers from the different levels of the institution: management, administrators, pedagogical support, kindergarten, elementary and secondary teachers, as well as custodians or collaborators. To execute the field diagnosis, various techniques and instruments were used for data collection, such as: participant observation, interviews and questionnaires, which served to demonstrate the real situation of the research problem. The theoretical, methodological and procedural foundations, added to the data obtained in the instruments, made it possible to achieve the main objective of the research, which is to propose a methodological strategy to develop managerial leadership in a private educational institution in Lima.

**Keywords:** Managerial leadership, methodological strategy.

## **Introducción**

El trabajo de investigación enfocó una situación que se presenta en común en muchas de las instituciones educativas, sean éstas públicas o privadas. Las planas docentes y directivas están integradas por una diversidad de profesionales que ejercen sus funciones demostrando sus habilidades, preparación, condiciones, motivaciones personales y profesionales diversas, las cuales influyen en sus desempeños con resultados positivos o que requieren mejoras.

Estas competencias impactan en los diversos estilos de gestión de los equipos directivos, lo que involucra a su vez el desempeño del personal que lideran, generando en sus colaboradores percepciones positivas y/o negativas, factor que podría ser determinante en la calidad del servicio brindado, en su identidad institucional, sus formas de relacionarse y trabajar en equipo, su comunicación, su motivación e involucramiento en las actividades institucionales.

Tomando en cuenta la importancia que tiene el desempeño de los líderes directivos en la marcha de toda institución para asegurar la calidad del servicio educativo, es que se ve la necesidad y el interés de proporcionar a este equipo de profesionales, estrategias que los ayuden a ejercer un liderazgo positivo y de emprendimiento en la institución, tendiente a fortalecer su gestión.

## **Planteamiento del Problema de la Investigación**

### ***Descripción del Problema***

La calidad educativa se sustenta en gran medida en la gestión de los líderes directivos, quienes a través de su desempeño aportan para que cada proceso, área, estamento, etc. de una institución educativa se desenvuelva con eficiencia y eficacia, lo que redundará positivamente en la satisfacción de todos, así como en la imagen y posicionamiento de la escuela en la comunidad en la que se encuentra insertada.

Es importante que se procure brindar un clima adecuado de respeto, tolerancia, escucha, cercanía, valoración, reconocimiento, compañerismo, empatía, en el que el liderazgo se potencie en la gestión y de esta forma se consiga un mayor compromiso de los maestros y maestras, de los estudiantes, de los padres de familia y personal en general de la institución.

Para autores como Sierra, G. (2015) se debe contar con líderes cuyas capacidades les permitan lograr una gestión más integrada y sistémica, que vincule lo pedagógico con la misma organización, de manera que se brinde una mirada más ambiciosa de las metas a lograr.

Actualmente el tema del liderazgo ha ido cobrando mayor importancia a nivel de la gestión y administración educativa ya que de su influencia depende la calidad y eficacia del funcionamiento de las instituciones en cada uno de sus procesos. Considerando esto, es imprescindible la preparación y el desarrollo de las competencias del líder directivo.

Esta condición es observable y analizada desde muchas perspectivas a nivel mundial. Veamos, el mismo Sierra, G. (2015) sostiene también que:

El Ministerio de Educación de la Nación en Chile, a través de la Unesco (s.f.), plantea un modelo de gestión estratégica educativa centrada en: esencia de lo pedagógico, habilidades para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a

la innovación, asesoramiento y orientación profesional, culturas organizacionales cohesionadas con el futuro. (p. 117).

Estas entre otras, son algunas de las capacidades que todo líder directivo tendría que potencializar para lograr los fines institucionales.

En el ámbito nacional, en el *Marco del buen desempeño del directivo* (2014) se hace referencia a la necesidad de determinar bien las funciones y responsabilidades de todo líder directivo y lo estrechamente ligada que están éstas a la calidad de la enseñanza, con el fin de garantizar el aprendizaje de los estudiantes. En este punto es también necesario el acompañamiento a los y las docentes con el fin de brindarles el apoyo que requieran.

En nuestro país se hace tangible la crisis educativa en muchos aspectos y uno de ellos es que, en algunos casos nuestros líderes directivos presentan deficiencias a nivel de las competencias de gestión y de su propio liderazgo pedagógico, el nivel de preparación de estos líderes en muchas de las escuelas es bajo, lo que repercute en la gestión de las instituciones educativas que dirigen. Para Mayuri, G. (2022) se requiere potenciar la educación en nuestro país y para ello es necesario contar con líderes que reúnan los conocimientos y experiencias suficientes. Asimismo, desde los niveles más altos del estado, se observa que los continuos cambios de ministros de educación, son una muestra de una gestión voluble, carente de continuidad y de un liderazgo que perdure y que logre consolidar metas a largo plazo.

El presente trabajo de investigación pretende dar abordaje a aquellos aspectos, capacidades, actitudes y competencias que deben desarrollar los integrantes del equipo directivo de un colegio particular de Lima y la forma cómo influyen éstos en la marcha de la institución. Se hace necesario entender categorías como liderazgo directivo y estrategia metodológica para definir bien los ámbitos a investigar y buscar soluciones al problema

planteado. Asimismo, proponer estrategias para optimizar ese liderazgo de manera que impacte y beneficie adecuadamente en el servicio que brinda el colegio.

De acuerdo a lo detallado anteriormente, se plantea el siguiente problema científico.

### ***Formulación del Problema***

¿Cómo desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima?

**Preguntas Científicas.** Las preguntas científicas planteadas para la investigación son las siguientes:

¿Cuál es el estado actual del desarrollo del liderazgo directivo en un colegio particular de Lima?

¿Cuáles son las bases teóricas que sustentan el desarrollo del liderazgo directivo en un colegio particular de Lima?

¿Cuáles son los criterios teóricos, metodológicos y prácticos que sirven de base para la propuesta de una estrategia metodológica que contribuya a desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima?

¿Cómo validar por criterios de expertos la estrategia metodológica que contribuya a desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima?

### **Objetivo General**

Proponer una estrategia metodológica que contribuya a desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima.

### ***Objetivos Específicos o Tareas de la Investigación.***

Diagnosticar el estado actual del desarrollo del liderazgo directivo en un colegio particular de Lima.

Sistematizar los sustentos teóricos del desarrollo del liderazgo directivo en un

colegio particular de Lima.

Determinar los criterios teóricos, metodológicos y prácticos que sirven de base a la modelación de una estrategia metodológica que permita contribuir al desarrollo del liderazgo directivo en un colegio particular de Lima.

Validar por criterios de expertos la efectividad de la estrategia metodológica modelada para contribuir al desarrollo del liderazgo directivo en un colegio particular de Lima.

### Categorías y Subcategorías Apriorísticas

**Tabla 1**

*Categorías y subcategorías apriorísticas*

Categoría	Subcategorías
<p><b>Liderazgo directivo:</b></p> <p>Gómez (s. f.) sostiene que: “El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos.” (p. 65).</p>	<p>Capacidad de gestión Relaciones humanas Manejo de conflictos Toma de decisiones</p>
<p><b>Estrategia metodológica:</b></p> <p>Riquelme (2021) en el espacio Web y Empresas indica que:</p> <p>Nisbet Schuckermith señala que las estrategias metodológicas son procesos mediante los cuales se seleccionan, coordinan y aplican todas las habilidades que el individuo posee, estas estrategias metodológicas se vinculan al aprendizaje significativo, con el aprender a aprender.</p> <p>Pueden definirse como la organización práctica y racional de las diferentes fases o momentos en los que se organizan las diversas técnicas o estrategias de enseñanza para guiar y dirigir el aprendizaje hacia los resultados deseados, procediendo de modo inteligente y ordenado para conseguir el aumento del saber. (párr. 4 y 5).</p>	<p>Proceso de enseñanza aprendizaje Sistema de métodos problémicos Rol del docente Rol del directivo</p>

Fuente: Elaboración propia 2022

## **Justificación de la Investigación**

### ***Teórica***

La investigación abordó el liderazgo del equipo directivo como uno de los aspectos determinantes y de mucha influencia en la marcha de una institución, en este caso específico, en el de un colegio. La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora. (Bolívar, A. 2010). El problema de investigación se fundamentó en dos categorías: liderazgo y estrategia metodológica. Se sistematizaron los referentes teóricos que sostienen el problema científico a partir de otros estudios realizados, ampliando la mirada del tema objeto de investigación.

### ***Metodológica***

El trabajo de investigación aplicó una metodología que permitió combinar la información teórico – práctica a través del recojo de información de todas las partes interesadas: equipo directivo y trabajadores (personal directivo, docente, administrativo y colaboradores), con el fin de determinar su relación con los procesos que se desarrollan en la institución, analizando su impacto y así brindar orientaciones que, permitan generar estrategias para mejorar las habilidades de liderazgo en beneficio del funcionamiento óptimo de la institución en todos sus procesos y áreas.

### ***Práctica***

La investigación aportará a los integrantes del equipo directivo, una propuesta de carácter teórico-práctica, que se evidencie a través de una estrategia metodológica para desarrollar un liderazgo óptimo y positivo, que responda a las necesidades de la institución y que favorezca la buena marcha del colegio y por ende impacte en la mejora de la calidad educativa.

## **Metodología de la Investigación**

### ***Paradigma de la Investigación***

De acuerdo con la naturaleza de la investigación, ésta se encuentra planteada según el paradigma interpretativo, el que permite comprender, describir e interpretar los hechos, con el fin de brindar algunos alcances que aporten en beneficio del desarrollo de competencias desde la perspectiva del liderazgo del equipo directivo.

Según Husserl (1998), citado por Fuster, (2019), este paradigma busca dar explicación a la naturaleza de las cosas y los fenómenos, mediante la comprensión de la experiencia y su complejidad, lo que implica una toma de conciencia y conocer los significados que se relacionan al fenómeno.

La investigación, está enfocada en la relación de personas y su contexto; en este caso, entre los directivos y el personal a su cargo en la institución. Es interpretativo ya que muestra evidencias y conceptos de acuerdo a la información recogida de la muestra en estudio.

### ***Tipo de Investigación***

Al tratarse de una investigación cualitativa, ésta se inició desde los procesos de observación para, luego de la reflexión, interpretar la problemática presentada a nivel del impacto que tiene el liderazgo de los integrantes del equipo directivo del centro educativo en el desempeño de cada uno de los procesos de la escuela y con ese fin brindar algunas estrategias a este grupo de profesionales que, les permita hacer mejoras en sus desempeños directivos e impactar favorablemente en el rendimiento y satisfacción de los trabajadores de la institución. Bizquerra (2009) mencionando a Sandín (2003: 123) fundamenta el carácter sistémico de este tipo de investigación que busca analizar los contextos educativos y sociales, perfeccionar las prácticas socioeducativas, asumir decisiones y orientarse hacia el hallazgo y desarrollo de los conocimientos.

El tipo de investigación empleado es el de investigación educacional aplicada, cuyo

objetivo, de acuerdo a lo planteado por Martínez (2007), es realizar mejoras en un contexto o práctica a partir de la ejecución o aplicación de los saberes recogidos durante la investigación. Bajo esta premisa, a través de la propuesta teórico-práctica, se busca brindar un soporte estratégico a la necesidad de reorientar el liderazgo del equipo directivo en beneficio de aquellos aspectos identificados como producto del proceso de la recolección de información.

Mediante la aplicación del método científico se realizó la sistematización de los componentes teóricos, metodológicos y prácticos para diagnosticar el origen del problema, hacer el análisis respectivo que permita llegar a conclusiones y establecer las recomendaciones necesarias para brindar las estrategias más adecuadas para optimizar la intervención del equipo directivo en el entorno del colegio.

### ***Diseño de***

### ***Investigación***

El diseño de investigación desarrollado es el No experimental de corte transversal, el cual guía el proceso de la investigación, ya que la muestra seleccionada, a quienes se aplicó los instrumentos de recolección de datos, fue analizada en un momento determinado, tal como lo sustenta Hernández et al. (2014) al explicar que se analizan los fenómenos en su contexto natural y se recoge información en un tiempo determinado.

### ***Enfoque de Investigación***

Bisquerra (2009) sostiene:

La investigación cualitativa refleja, describe e interpreta la realidad educativa con el fin de llegar a la comprensión o a la transformación de dicha realidad, a partir del significado atribuido por las personas que la integran. Esto supone que el investigador debe convivir, aproximarse y relacionarse con estas personas. (p.283).

Tomando en cuenta esta perspectiva, se hizo necesario observar el contexto e identificar a todos los participantes que intervinieron en la investigación y que se

constituyeron en actores principales de la misma. Ello demandó el empleo de técnicas e instrumentos de investigación como entrevistas semiestructuradas, cuestionarios y observación participante. El investigador interpretó y analizó la información partiendo de las percepciones de los participantes.

## **Métodos Teóricos**

### ***Método de Análisis- Síntesis***

El análisis y la síntesis son procesos intelectuales complementarios, en el que el primero se orienta a la descomposición del todo en sus partes para entender sus cualidades y relaciones y luego el segundo, reúne o combina estas partes estableciendo nuevas y específicas relaciones mejor comprendidas para entender la realidad (Rodríguez y Pérez, 2017).

Este método fue empleado para analizar las fuentes teóricas y los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos a las unidades de análisis. A través de este método se enriquecieron los fundamentos teóricos y prácticos que se consolidaron en el marco teórico y diseño de la propuesta de la estrategia elaborada.

### ***Método Histórico-Lógico***

Este método se utiliza para reunir información que explique los orígenes del problema científico y que también fundamente teórica y metodológicamente, los sustentos que darían solución al problema planteado (Rodríguez y Pérez, 2017).

Se empleó para recabar información del desarrollo y estado actual respecto al liderazgo directivo y siguiendo el proceso lógico, se planteó un estudio con el cual se obtuvieron conclusiones sobre las características, sistematización, objetivos y fundamentos generales respecto a la estrategia metodológica y su aplicación en el ámbito educativo.

### ***Método de Modelación***

Este método es empleado para adquirir nuevos conocimientos a partir de la

elaboración de modelos que tengan relación, en cuanto a estructura y función, con el objeto de investigación. En su aplicación, primero se recoge información de la realidad para que, en base a ésta, se reúna el conocimiento necesario que la explique. Presenta algunas acciones básicas: analizar el problema planteado, crear el modelo, materializar el modelo, realizar la investigación o trabajo con la materialización del modelo, obtener el nuevo resultado y extrapolar el nuevo resultado al problema planteado (Rodríguez y Pérez, 2017).

De esta forma se presentó la situación real de manera concisa, simplificada para determinar las acciones a seguir integrando la teoría y la práctica. De acuerdo a ello, este método se empleó para diseñar las estrategias que contribuirán a lograr un liderazgo directivo adecuado tomando como punto de partida los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación.

## **Métodos Empíricos**

### ***Observación Participante***

Según Bisquerra (2009), con relación a lo sostenido por Del Rincón et al.:

Su objetivo fundamental es la descripción de grupos sociales y escenas culturales a través de la vivencia de las experiencias de las personas implicadas con el fin de captar cómo definen su propia realidad y los constructos que organizan su mundo (Del Rincón et al. 1995). (p. 302).

Este método se empleó para recoger información sobre el sentir que tiene el personal acerca del desempeño y relación con los integrantes del equipo directivo, quienes son sus líderes más inmediatos.

### ***Encuesta - Cuestionario***

El cuestionario, como instrumento de recolección de datos debe responder al planteamiento del problema de investigación midiendo una o más variables a través de

preguntas. (Hernández et al., 2014)

Este instrumento se aplicó a los trabajadores directivos, docentes del nivel Inicial, Primaria y Secundaria, personal de apoyo pedagógico, administrativo y colaboradores para conocer el grado de satisfacción o conformidad que tienen frente al liderazgo del directivo que los conducen. Para este fin se elaboraron dos cuestionarios con los que se recogió información respecto a los principales aspectos de gestión y relación entre trabajador y directivo.

### ***Entrevista***

Según Hernández et al. (2014): “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403).

Dicho instrumento, se empleó a través de una guía de entrevista semiestructurada que se aplicó a la muestra del equipo directivo.

### **Métodos Estadísticos o Matemáticos**

Los métodos estadísticos son una serie de procedimientos para el manejo de los datos de la investigación y que dependen del diseño de ésta. En esta investigación se empleó el análisis e interpretación manual de la información obtenida de los instrumentos de recolección de datos, lo que permitió la agrupación de categorías apriorísticas y emergentes.

### **Población, Muestra, Unidad de Análisis**

#### ***Población***

De acuerdo con Bisquerra (2009), la población se simboliza por N, permite señalar el alcance de una investigación y está formada por las personas involucradas en los resultados de la investigación.

La población de esta investigación está constituida por 180 trabajadores de la IE entre

personal directivo, personal docente, apoyo pedagógico, administrativo, y colaboradores o personal de mantenimiento:

**Tabla 2**

*Población total*

PERSONAL		CANTIDAD
Directivo		13
Inicial		9
Docente	Primaria	36
	Secundaria	64
Apoyo técnico pedagógico		25
Administrativos		11
Colaboradores o mantenimiento		22
Total		180

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Muestra y Muestreo**

La muestra simbolizada por (n) se selecciona de la población, como un subgrupo que la representa y como resultado de alguna técnica de muestreo, de manera que los resultados alcanzados en la investigación a partir de ésta, se pueden hacer extensiva a la población.

(Bisquerra, 2009)

**Figura 1**

*Relación entre población y muestra*



Fuente: Bisquerra (2009 p.143)

La muestra de esta investigación fue seleccionada según la técnica del Muestreo No Probabilístico, la que según Hernández et al. (2014), brinda la posibilidad de elegir a los participantes de acuerdo a las características requeridas para aportar al diseño de la investigación y que responda al planteamiento del problema.

De esta manera se seleccionó una muestra constituida por el 20% del personal en cada área:

**Tabla 3**

*Muestra seleccionada*

PERSONAL		CANTIDAD
	Directivo	3
	Inicial	2
Docente	Primaria	7
	Secundaria	13
	Apoyo técnico pedagógico	5
	Administrativos	2
	Colaboradores o mantenimiento	4
Total		36

Fuente: Elaboración propia (2022)

### ***Unidad de Análisis en la Investigación***

La unidad de análisis de esta investigación estuvo integrada por los trabajadores seleccionados para la muestra de la institución en todas las áreas: directivos, docentes, apoyo pedagógico, administrativos y colaboradores.

## Capítulo I

### Marco Teórico, Conceptual y Referencial

#### Antecedentes de la Investigación

##### *Antecedentes Internacionales*

Gonzales (2017) en su tesis: para optar el grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas en el Tecnológico de Monterrey - México, propone como objetivo general: determinar el estilo de liderazgo idóneo para la institución mediante la aplicación de un instrumento de investigación a fin de aportar una recomendación para mejorar el trabajo. El paradigma fue el teórico- crítico. La población estuvo compuesta por docentes, administrativos y directivos. El instrumento empleado fue un cuestionario de clima laboral de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Estableció como conclusión que, es necesario capacitar y preparar a los directivos al ritmo de la modernidad. Asimismo, se necesitan líderes con una actitud propositiva y participativa. El clima laboral se ha visto afectado en el aspecto psicológico individual y organizacional.

Ortiz (2017), en su tesis para optar al grado de Master en Administración y Gestión de la Educación, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, estableció como objetivos generales: Valorar la relación entre el Clima organizacional y el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, y diseñar una propuesta de capacitación para el desarrollo de habilidades de liderazgo de acuerdo a los resultados obtenidos de las percepciones del personal, con el fin de promover una gestión efectiva, eficaz y pertinente en función de la calidad educativa. El enfoque fue mixto (cuantitativo y cualitativo). La investigación fue correlacional, de carácter descriptivo. La población y muestra estuvo integrada por el personal administrativo, docente

y estudiantil en el año 2017. Los instrumentos empleados fueron: la encuesta, la entrevista y el grupo focal. Se concluyó que los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y los estudiantes se mantiene creando un ambiente favorable para el desarrollo del proceso educativo y el buen funcionamiento de la institución. El estilo de liderazgo presente fue un liderazgo pedagógico combinado con algunas características del liderazgo democrático.

López, García y Martínez (2019) presentan un artículo científico en la RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo cuyo objetivo es: Destacar la función que realizan los directores y equipos directivos de las instituciones educativas de nivel medio superior en el plano específico de la gestión del clima organizacional y la convivencia con los diferentes actores que coinciden en la escuela. El paradigma es el cuantitativo y el enfoque es cualitativo. La muestra estuvo integrada por 2685 profesores. Los instrumentos empleados fueron un cuestionario y unas escalas de tipo Likert. Los principales resultados indican que los maestros están en desacuerdo con la forma en que sus directivos ejercen su liderazgo y los trabajos de gestión institucional. En conclusión, se considera que, para resolver las dificultades en las instituciones de educación media superior, es necesario que se impulse el trabajo colaborativo y la comunicación desde los mismos líderes directivos.

Acuña y Bolívar (2019) en su tesis para optar el grado de Magister en Administración de la Educación, de la Universidad de la Costa en Barranquilla, proponen como objetivo general: Analizar la relación entre estilos de liderazgo y modelos de gestión en una Institución de Barranquilla. El paradigma es positivista, el enfoque es cuantitativo, de tipo no experimental, correlacional. El diseño de la investigación es de corte transversal. La

población estuvo integrada por docentes, directivos docentes, coordinadores y psicorientador de la Institución Educativa. Los instrumentos utilizados fueron encuestas para medir los estilos de liderazgo y el modelo de gestión de los directivos docentes. En el resultado se evidencia que existe una relación directa y significativa entre el modelo de gestión de calidad educativa y el estilo de liderazgo.

### ***Antecedentes Nacionales***

Chaparro (2017) en su tesis para obtener el grado académico de: Maestra en Educación de la Universidad César Vallejo, Lima - Perú, propuso como objetivo general: Determinar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y Clima Institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016. El estudio se realizó siguiendo los lineamientos del paradigma cuantitativo. Se adecuó al método hipotético deductivo, asumiendo el tipo de investigación básica. El diseño empleado fue el No Experimental – Transversal – Correlacional. El tamaño de la muestra fue de 86 docentes. Se utilizó la técnica de la encuesta, instrumento: Cuestionario de Liderazgo del directivo. Concluyó que: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del directivo, la capacidad de gestión, el sistema de comunicación, la motivación del líder y el clima institucional.

Buendía (2019) en su tesis para obtener el Grado Académico de Doctor en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo en Perú, plateó como objetivo general: Determinar la relación existente entre el clima institucional y el desempeño docentes de la Red educativa de Colca – Huancavelica 2018. Empleó el método científico como método general y como método específico se utilizó el método descriptivo. Es de enfoque cuantitativo. Según el nivel o diseño de investigación es correlacional. La población

la conformaron 105 docentes de la Red Educativa Colca Huancavelica 2018. Como instrumentos se utilizaron: el cuestionario de gestión del clima social escolar y cuestionario de desempeño docente. Concluyó que, existe relación directa y significativa entre el clima institucional y el desempeño docente, entre la participación democrática y la preparación para el aprendizaje, entre la comunicación efectiva y la enseñanza para el aprendizaje, entre las relaciones interpersonales y la participación en la gestión de la institución, entre las normas consensuadas y el desarrollo profesional del docente.

Sánchez (2019) en su tesis para optar el grado de Maestro en Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola en Perú, propuso como objetivo general: Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de una institución educativa pública del Callao. El tipo de investigación desarrollada es descriptiva, no experimental. El diseño de investigación es correlacional, de corte transversal. La población la conformaron los 72 docentes de la institución educativa del Callao. Se utilizó para este estudio dos encuestas, una para cada variable. Las conclusiones a las que llegó fueron: Existe una relación significativa, directa y alta entre la variable liderazgo directivo, la dimensión manejo de conflictos, la dimensión toma de decisiones, la dimensión capacidad de gestión y el clima organizacional.

Rodríguez (2021) en su Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencia de la Educación de la Universidad Nacional de Huancavelica, Perú presenta como objetivo general establecer la relación que existe entre liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa pública de la provincia de Angaraes. El tipo de investigación es básica y el diseño es descriptivo correlacional. Se trabajó con una muestra conformada por 22 integrantes de ambos sexos entre docentes y personal administrativo. Como instrumentos se

aplicaron dos cuestionarios tipo Likert para cada variable. Como resultado general el liderazgo directivo y clima organizacional presentan una correlación moderada. Concluyendo de esta manera que, a mayor liderazgo directivo, mayor clima organizacional, lo que repercute de manera positiva entre los integrantes de una Institución Educativa.

## **Bases Teóricas**

### ***Definición de las Categorías y Subcategorías Apriorísticas***

#### **Categoría Problema - Liderazgo Directivo**

Gómez (s. f.) sostiene que: “El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos.” (p. 65).

Significado etimológico. Bernal (2020) señala que:

Según El Diccionario de Etimologías, establece que la palabra liderazgo hace referencia a la persona que ha recibido el cargo de guía. ... al descomponer el término en sus partes tenemos: “líder” y “azgo”. El sufijo “azgo” se refiere al conjunto de actividades propias de un rol, en este caso el rol del líder. Por su lado, la palabra “líder” viene del inglés “leader” que significa guía. Por otro lado, el rol del líder es guiar (Coaches Profesionales, sección Etimología de Liderazgo, párr. 3).

De acuerdo a lo señalado por Del Valle (2019), quien menciona al Movimiento de investigación sobre Eficacia Escolar, las investigaciones realizadas sobre liderazgo han permitido recoger valiosa información que nos brinda un sustento de conocimiento para optimizar la calidad del desempeño de los directivos. Estas investigaciones se remontan al contexto organizativo desde perspectivas como la conductual, contingencial y positivista, las que aportan al ámbito educativo.

A lo largo de las últimas décadas, diversos sistemas escolares han tendido a redefinir el rol de los directores escolares, pasándose desde un director-ejecutor de políticas educativas

provenientes de niveles superiores del sistema escolar (nacional, provincial) a uno que oficia de líder pedagógico de la comunidad escolar que lidera, cumpliendo un papel fundamental en el trabajo de los docentes y en el aprendizaje de los estudiantes. Este tránsito se ha desarrollado en un contexto de cambios convergentes en las políticas educativas, que ha expandido e intensificado las funciones y responsabilidades de los líderes escolares.

**Enfoque Teórico Relacionado a la Categoría.** Lupano y Castro (2006) quienes citan a Yukl & Van Fleet (1992), señalan que el enfoque transformacional se sustenta desde el análisis de los perfiles del líder, tanto a nivel de sus conductas como de sus rasgos particulares. Este enfoque es el que más se ha estudiado teniendo como a sus predecesores a Bernard M. Bass (1985), quien a su vez se basó en los estudios sobre liderazgo transformacional y carismático de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978).

#### **Fundamentos Teóricos y Epistemológicos del Liderazgo Directivo.**

*La Autenticidad como Adjetivo Clave del Liderazgo.* Ganga et al., (2017), menciona a autores como Kernis y Goldman (2006) y George (2015) para relacionar la autenticidad con la auto-comprensión, la autoevaluación, la acción y las relaciones interpersonales. Asimismo, hace referencia a los líderes auténticos como personas con valores que, son conscientes de que su acción impacta en su entorno social y que pueden influir en otros para realizar sus funciones, inspirando autodisciplina y que en esta misma acción potencia su autenticidad.

Dicho esto, entendemos que la autenticidad del líder influye de manera directa en el actuar del grupo que tiene a cargo e impacta sobremanera en el quehacer de la institución, ya que la práctica de valores como la veracidad, transparencia, responsabilidad, fidelidad, resiliencia, empatía y ética, se constituyen en la base de sus conductas que, guiarán también las conductas de sus subordinados de manera que demuestren fidelidad hacia uno mismo, sean coherentes con lo que sienten, hacen y dicen y tomen decisiones basadas en principios y valores. Cabe mencionar otros aspectos que la autenticidad del líder despierta en su grupo

como: la confianza, el optimismo, la esperanza, la identificación, las emociones positivas, el bienestar laboral, la proactividad y el compromiso, entre otros, los que redundarán en su desempeño dentro de la organización.

*La Comunicación en la Gestión del Líder Directivo.* Al respecto Cammaroto et al., (2009) resalta la importancia de la relación que tienen el liderazgo y la comunicación que debe establecer el líder con las demás personas en una institución educativa, lo que redundará en la consecución de las metas de la institución. Menciona también las competencias personales y profesionales del líder como requisito para conseguir los logros.

El líder directivo requiere desarrollar estrategias de comunicación innovadoras y adecuadas, esenciales para la optimización de su gestión y en beneficio de la institución, ya que a través de ésta podrá transmitir las metas a las que aspira llegar como equipo de trabajo, considerando también que esta comunicación debe darse con el ejemplo, no solo a través de palabras sino también con su forma de conducirse. Asimismo, debe conocer su entorno, el grupo con el que trabaja, su sentir, sus formas de pensar, el trabajo que realizan sus seguidores, demostrando interés por lo que hacen para generar empatía y demostrar intencionalidad porque los demás lo entiendan. Debe brindar retroalimentación clara y precisa, como muestra de una escucha activa que permitirá fortalecer y desarrollar habilidades y cualidades. En suma, debe mostrar preocupación por implementar mecanismos de comunicación más efectivas, lineales, horizontales, creativas, interactivas para dar a conocer los objetivos que se propone conseguir.

Una comunicación inadecuada, generará disminución en los índices de motivación del equipo, lo que condicionará la forma en que las personas sigan al líder, podría disminuir la calidad de su trabajo perdiendo de vista el enfoque y las metas de la institución. Imposible generar liderazgo sin comunicación.

***La Motivación como Vía para Potenciar el Liderazgo.*** Un líder directivo que se comunica efectivamente con su equipo puede generar adecuadas estrategias de motivación en ellos que les permita avanzar juntos hacia objetivos en común, hacia una visión compartida de la institución.

Al tener bien definidos los objetivos o metas de una institución, éstos se constituyen en estímulos que orientan y motivan el desempeño de las personas, para lo cual deben ser planteados de manera puntual, sencilla y medible, de forma que puedan evidenciar sus logros y así se sientan más recompensados, en ello radica el carácter dinámico de la motivación. (Cammaroto et al., 2009)

La motivación que el líder despierte en sus equipos de trabajo hará que éstos se fidelicen más con la institución sintiéndose parte de ésta y más comprometidos con las funciones que desempeñan, lo que redundará en el fortalecimiento de la organización. Pero para que esta condición se produzca, es necesario que el líder también se sienta motivado, con ganas de superarse, de salir adelante, de hacer las cosas bien por todos y todo. Esta motivación del líder la recogerá también del sentir motivado a su equipo, emocionalmente se sentirán retroalimentados.

***Competencias del Líder Directivo.*** De acuerdo con el *Marco del buen desempeño del directivo* - MINEDU (2014), la competencia directiva es: “Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (p.33).

El liderazgo del directivo es un factor relevante para la marcha exitosa de la escuela. Por lo que desagregando cada una de las competencias que deben perfilarse en el directivo apreciamos que las competencias socioemocionales son las que le van a permitir realizar una conducción adecuada de la institución en términos del manejo de las relaciones

interpersonales y ello le permitirá conseguir mejores resultados en las demás áreas de su competencia directiva.

El líder directivo, a través de su gestión, favorecerá que los diferentes procesos, las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y la comunicación entre ellos, se dé de la manera más adecuada, generando un buen clima al interior de ésta, lo cual beneficiará la calidad del servicio que se brinda.

Campo (2010) citado por Bolívar (2011), describe veintitrés competencias agrupadas en cuatro bloques.

**Tabla 4**  
*Competencias del líder directivo*

Categorías:	Competencias directivas:
Cualidades personales	Flexibilidad; constancia; autonomía; fiabilidad; integridad; equilibrio.
Destrezas interpersonales	Empatía; preocupación por los otros; asertividad; escucha activa; claridad y concisión en la expresión; trabajo en equipo.
Capacidad de dirección y liderazgo	Delegar; motivación; control de calidad; desarrollo del personal; apertura al exterior; liderazgo.
Destrezas técnicas de gestión	Planificación de proyectos; negociación; organización de recursos; comprensión del contexto; negociación

Fuente: Bolívar (2011, p.259).

Estas competencias, activan e integran tanto el saber ser, el saber conocer, como el saber hacer en el desempeño directivo, dimensiones que se traducen a través de habilidades cognitivas, actitudinales y conductuales.

Asimismo, Bolívar (2011) menciona a Álvarez (2010) quien delimita cuatro competencias del liderazgo educativo:

Competencia del pensamiento estratégico. Referida a la habilidad para plantear los proyectos de dirección desde la promoción y gestión, involucrando a la comunidad educativa.

Competencia de gestión del aprendizaje. Involucra de manera directa al líder directivo en los procesos de mejora de la enseñanza aprendizaje, supervisando y acompañando a los docentes en su desarrollo profesional.

Competencia de relación con las personas. Referido al impacto del líder directivo en las relaciones humanas con el fin de dirigir los proyectos de la institución.

Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas. Enfocado hacia la capacidad del líder directivo para organizar las acciones de la institución de manera compartida con sus equipos de trabajo, reforzando la autonomía.

Este liderazgo compartido asegura la influencia y la consecución de metas hacia una visión compartida ya que se aprende juntos para colaborar y participar activamente en cada una de las actividades de la escuela y desde cada una de las áreas y/o procesos. De esta manera se asegura la calidad y mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en un clima favorable de interrelaciones.

La influencia del directivo que lidera la institución es fundamental para generar un buen clima de trabajo, el cual es uno de los aspectos de mayor importancia y que da más soporte al buen funcionamiento de una escuela, ya que permite la colaboración en el interior de la organización y brinda confianza para el establecimiento de redes de apoyo tanto a nivel de docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

***Los Modelos o Estilos de Liderazgo Directivo.*** Según Vaillant (2015) mencionando a Murillo y Román (2013) sostiene que:

Cómo distribuyen su tiempo los directores constituye un indicador fundamental para apreciar cuál es el estilo de liderazgo ejercido. La investigación muestra claramente que existe diferentes tipos de liderazgo si se considera la distribución del tiempo para el ejercicio de sus diversas funciones. Así, podemos distinguir en América Latina tres estilos diferentes de liderazgo (Murillo y Román, 2013):

Líderes que dan prioridad a la administración y organización de la institución;

Líderes que orientados a poner práctica las ideas y brindar apoyo pedagógico;

Líderes que centran sus esfuerzos en la generación de recursos en el relacionamiento con la comunidad educativa. (p. 34).

Debemos tener en cuenta que cada líder podría tener su propio estilo de gestión.

Existen diferentes enfoques de liderazgo y maneras de entenderlos. James MacGregor Burns (1978), describe dos de ellos: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Liderazgo transaccional. Mirabal et al., (2016) citando a Bass, 1985; Bass y otros, 2003; DuBois y otros, 2015; Capuano da Cruz y otros (2015), manifiesta respecto a este estilo de liderazgo que hay una relación entre el líder y sus subordinados, basada en una jerarquización organizacional y uso del poder, en la que prima la recompensa o el castigo en función al logro de las tareas encomendadas.

Este estilo de liderazgo se orienta hacia el logro de los objetivos y el cumplimiento de las funciones en base a premios o sanciones, basándose más en la supervisión que en la motivación de sus seguidores.

Liderazgo transformacional. Respecto a este estilo, Mirabal et al. (2016) basándose en los estudios de Weber (1947), Burns (1978) y Bass (1985), orienta este liderazgo hacia una autoridad más carismática, en la que el líder busca influir en sus colaboradores a través de valores compartidos para lograr el bien común en la institución y los recompensa por su filiación y aportes, los estimula a seguir formándose para crecer profesionalmente y que asuman otras actividades que vayan más allá de sus propias funciones.

Para James MacGregor Burns (1978), este estilo de liderazgo es propio de personas con una personalidad y una visión muy arraigados, lo que les permite influir en las motivaciones de los demás, generando cambios en sus formas de pensar y actuar, así como en la organización. Son inspiradores para sus seguidores, son admirados, respetados y generan

confianza en sus equipos de trabajo.

Componentes del liderazgo transformacional:

Carisma o influencia idealizada. Determinado por la manera en que el líder se comporta y se relaciona con los demás, generando en sus seguidores admiración e identificación con él. Se constituye en un modelo por demostrar valores y convicción en su accionar.

Motivación inspiracional. Generada por el líder al transmitir su visión optimista por las metas a lograr

Estimulación intelectual. El líder estimula la creatividad, desafía el intelecto de su equipo a través de situaciones y tareas a desarrollar en mira de los objetivos de la organización.

Atención personal e individual. Definida por el acompañamiento que realiza el líder a cada uno de sus colaboradores de acuerdo a sus necesidades y los valora por las funciones que desempeñan dentro del equipo, favoreciendo su autoestima y auto-realización personal y profesional lo que los motiva para trabajar por el logro de la visión.

Otro estilo de liderazgo es:

El liderazgo distribuido. Este estilo de liderazgo se distribuye en todo sentido y recoge las intervenciones de todas las personas que forman parte de la organización, de manera que se aprovechen sus aportes en beneficio de ésta (Del Valle, 2019).

Se aprecia en las instituciones donde los integrantes de ésta asumen sus roles de una forma más democrática, donde la dirección genera el cambio al repartir su liderazgo a través de la distribución de las responsabilidades, la toma de decisiones compartidas, propiciando el establecimiento de una escuela más participativa, más empoderada, generadora de cambios, donde se valore a todos y se fortalezca su crecimiento personal y profesional. Este liderazgo se reparte en todos los sentidos.

Quien desarrolla este tipo de liderazgo, es un líder de líderes porque se preocupa por el desarrollo profesional de los integrantes de su comunidad (Bolívar, 2011).

***Inteligencia Emocional, un Rasgo Fundamental de Liderazgo.*** Molina (2018), mencionando a Dess, Lumpkin & Eisner (2011), hace mención a algunos de los rasgos que caracterizan a un líder exitoso, entre los que se encuentran la integridad, el conocimiento experto, la energía, la motivación, la madurez, la inteligencia, el juicio, etc. Estos rasgos los agrupa en habilidades entre las que se destacan las habilidades relacionadas a la inteligencia emocional como la capacidad de mantener el autocontrol y manejar las relaciones. Asimismo, hace referencia a Goleman para definir a la inteligencia emocional como la capacidad de identificar las propias emociones y las de los demás, rasgo que caracteriza a un líder eficaz.

Un buen líder debe saber manejar su inteligencia emocional como la capacidad para comprender y manejar sus emociones de manera que no perjudiquen el logro de sus metas profesionales y organizacionales. Dicha capacidad le permitirá movilizar a su equipo y para ello debe tener autoconocimiento y autocontrol, complementado con la motivación, la empatía y las habilidades sociales. En el sitio web apd (2021) se describen estas características que el líder debe desarrollar como:

Autoconocimiento. Necesario para saber cómo actuar en determinados momentos reaccionando de la forma más efectiva. Para ello es importante que el líder se conozca a sí mismo de forma que también pueda aprovechar al máximo todas sus potencialidades y sepa motivar a sus colaboradores desarrollando la empatía.

Autocontrol. Que le ayudará a manejar sus sentimientos, enfrentar las situaciones para gestionarlas eficazmente de modo que pueda reflexionar y analizar sobre las causas y consecuencias de los hechos para generar soluciones adecuadas.

Motivación. Condición importante para obtener logros, generando desafíos creativos, necesidad de formación permanente y satisfacción por el trabajo bien realizado. Lo

que los impulsan a hacer bien las cosas y seguir desarrollándose profesionalmente. De esta manera podrá animar a sus seguidores y conseguir mejores resultados.

**Empatía.** Definida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro, tomando en cuentas sus emociones y sentimientos, como producto de una escucha activa que genere confianza.

**Habilidades sociales.** Necesaria en el líder para que pueda conducir a los demás hacia los objetivos en común. Estas habilidades generan simpatía, lo que permite ampliar el círculo de conocidos.

***Liderazgo Directivo y Clima Institucional.*** El liderazgo tiene una influencia determinante en la generación de un buen clima al interior de una institución ya que, de la gestión, la motivación y el impulso del líder dependerá que las personas se alineen a los objetivos de la organización y trabajen a gusto como equipo. Por lo contrario, si el clima no es el adecuado, se generará un ambiente de trabajo conflictivo que no permitirá obtener buenos resultados. En función a esta premisa Román (2013) presenta la siguiente tabla donde podemos comparar lo resultante de contar con un clima positivo y uno negativo:

**Tabla 5**

*Clima negativo vs clima positivo*

CLIMA NEGATIVO	CLIMA POSITIVO
Poca iniciativa	Actitud propositiva y canalización de esfuerzos individualmente y grupales
No hay apertura auténtica. Los conflictos se eluden o se ocultan	No se evade la confrontación directa pero leal.
El respeto a las jerarquías y rituales es más importante que la resolución de los problemas. Los inconformes no son bien vistos.	Las jerarquías y rituales son útiles en la medida que contribuyen a los objetivos. La inconformidad puede ser saludable.
La toma de decisiones es centralizada	Las decisiones se toman en el nivel más cercano al surgimiento del problema.
Predomina el culto a la personalidad.	La lealtad es al proyecto institucional.
La información se monopoliza.	Todos tienen acceso a los elementos de

	juicio para tomar decisiones.
La comunicación muestra arrogancia en sentido descendente y sumisión en sentido ascendente.	La comunicación es abierta en sentidos descendente, ascendente y horizontal.
Se simula el cumplimiento de normas y procedimientos.	Las normas y procedimientos son útiles en tanto contribuyan al logro educativo.
Las necesidades y sentimientos personales se consideran irrelevantes.	Las necesidades y sentimientos personales son considerados como factores para la toma de decisiones y para su implementación.
Ante la crisis la culpa siempre es de otros.	Ante la crisis los errores son aceptados y las soluciones se buscan colaborativamente.
Se juega al yo gano, tú pierdes. Cada quien se capacita y vela sólo por sus intereses.	El juego es yo gano. Tú ganas. La comunicación es asertiva.
Predominan las falsas apariencias, las máscaras.	Las relaciones son leales y abiertas.
El jefe es como un buen padre que preside las actividades.	El liderazgo es flexible en función de cada situación.
El bajo rendimiento se oculta.	El bajo rendimiento se enfrenta buscando soluciones activamente.
Predomina el respeto a la tradición. Las cosas se hacen como siempre sin cuestionarlas.	Las normas son flexibles, adaptables siempre a enfoques innovadores y a situaciones novedosas.
Ante los conflictos hay inmovilidad.	Los conflictos son un estímulo para la acción.

Fuente: Román (2013, p.63).

**Evaluación del Liderazgo.** De acuerdo con los estudios realizados, se deben tomar en cuenta las variables que se relacionan con el liderazgo. Entre ellas se consideran variables cognitivas, conductuales o de personalidad, señaladas por Lupano y Castro (2006), debiéndose tomar en cuenta también el contexto en el que se desenvuelven, la metodología más idónea para desarrollar la investigación, así como los métodos y técnicas requeridas para su evaluación. Estos autores indican también que el proceso de evaluación del liderazgo dependerá del enfoque teórico con el que se estudie y para ello se hace necesario entender el significado de líder de acuerdo a cada teoría, esto con el fin de determinar el método a emplear y definir los instrumentos y técnicas a utilizar.

### **Subcategorías Apriorísticas de Liderazgo Directivo.**

**Capacidad de Gestión.** Es considerada como la capacidad que tiene el directivo para utilizar el conjunto de medios puestos a disposición para conseguir los objetivos predeterminados. Según Ayala (2005) “Habilidad para gestionar y/o rectificar las acciones implementadas que se fijaron en la planificación, aplicando criterios profesionales de eficacia y coordinación” (p. 26).

**Relaciones Humanas.** La revista Concepto (2021) define:

Las relaciones humanas son los vínculos que se generan entre las personas y pueden ser interacciones espontáneas o vínculos permanentes. Las diversas habilidades interpersonales, como la comunicación verbal y no verbal, la empatía y la capacidad de escuchar a otros determinan los comportamientos necesarios para garantizar esas relaciones humanas. (párr. 2).

A este respecto, el líder directivo debe tener la capacidad de establecer dichas relaciones de la manera más empática y abierta posible generando un clima de confianza y escucha atenta que permita a sus colaboradores la posibilidad de relacionarse positiva y solidariamente en la institución.

**Manejo de Conflictos.** Según da Silva (2021): “El manejo de conflictos es un proceso en el que se gestiona un desacuerdo entre varias partes con el propósito de minimizar el impacto negativo del problema, aliviar la tensión entre los involucrados y alcanzar un acuerdo satisfactorio”. (párr. 8).

Llegar a acuerdos es complejo más aún cuando se trabaja en equipo y este equipo debe alcanzar metas en bien de una institución. Es importantísimo desarrollar este tipo de habilidad entre el grupo de colaboradores, con el fin de aportar también a la convivencia y por ende al ambiente laboral. Lograr este manejo es primordial en los líderes, quienes tienen ante sí y bajo su función a personas que se distinguen por tener caracteres y formas de conducirse diversas que podrían aportar o dificultar en el rendimiento de sus equipos o áreas

de trabajo.

**Toma de Decisiones.** En el sitio web edix Digital Workers (2021) se define:

La toma de decisiones es el proceso en el cual un individuo o grupo de individuos deben elegir entre varias opciones. Este proceso se activa cuando hay que resolver un conflicto o situación que requiere de una acción concreta (párr. 2).

La toma de decisiones es uno de los procesos que debe desarrollar el líder directivo al interior su gestión ya que, de ello dependerá el impacto que pueda tener en el manejo de sus equipos o de los procedimientos a su cargo, lo cual redundará en la consecución de los objetivos de la institución. El líder directivo debe tener en claro cuáles son esos objetivos y en base a ellos orientar sus decisiones, así como la forma en la que desarrollará el proceso de toma de decisiones. Para ello es necesario que pueda definir claramente las diversas situaciones que enfrenta o los problemas a resolver, determinar las alternativas que lo ayuden a decidir, visualizar los resultados y/o consecuencias de la elección de sus alternativas, eligiendo la más idónea y tomar acciones para su control y posterior análisis de su pertinencia.

### **Categoría Propuesta: Estrategia Metodológica**

**Significado Etimológico.** Según la Real Academia Española, la palabra ESTRATEGIA se define etimológicamente: “Del lat. *Strategia* “provincia bajo el mando de un general”, y este del gr. στρατηγία *stratēgía* “Oficio del general”. Der. De στρατηγός *stratēgós* “general”

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento”.

Por su parte, para Coelho (s.f.). “La palabra *metodología* se forma a partir de las raíces griegas μέθοδος (méthodos), que podemos traducir como 'método', y el sufijo *-logía*, que deriva de la voz λόγος (lógos), que significa 'ciencia, estudio, tratado’” (párr. 1).

**Definición.** Si bien en un inicio se utilizó la palabra estrategia para designar el arte de dirigir las operaciones militares, luego, se amplió su significado y se ha utilizado para definir la habilidad o destreza para dirigir un asunto en particular.

Varios autores identifican la estrategia como un aspecto crucial en el éxito de una organización. Su origen se remonta a los cambios ocurridos después de la Segunda Guerra Mundial, cuyas consecuencias en el mundo económico, impulsaron a los dirigentes a asumir acciones y abordar planes estratégicos para enfrentar la competencia. En los años sesenta se aplicó al medio empresarial y en el de los servicios. Su empleo se ha extendido a muchos sectores, incluido el de la educación.

De Armas et al. (2003), define:

El término estrategia comenzó a invadir el ámbito de las Ciencias Pedagógicas aproximadamente en la década de los años 60 del siglo XX y coincidiendo con el comienzo del desarrollo de investigaciones dirigidas a describir indicadores relacionados con la calidad de la educación. (p. 2).

La concepción del término estrategia que se relaciona con la posibilidad de favorecer el posicionamiento de una empresa en términos de crecimiento, rentabilidad y perdurabilidad; estando muy ligada a la toma de decisiones del directivo para asegurarse de que los objetivos de la institución se alcancen, y para ello debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades, generando innovación y valor (Méndez, 2019).

Para autores como Barrios y Diez (2018) la estrategia es un término empleado según el interés de una investigación, barajándose una serie de acepciones: plan, programa,

conjunto de objetivos, patrón de acciones, conjunto de acciones, proyección, pauta de acción, una posición,

De acuerdo con estas concepciones podemos considerar la estrategia como un medio para dar solución a posibles situaciones problemáticas que se puedan presentar en el medio educativo, ya que permitirá la planificación de acciones con el fin de lograr objetivos propuestos.

Investigaciones revisadas al respecto, muestran que el uso de la estrategia se ha ligado también al de la metodología, es decir que podemos considerar una estrategia con carácter metodológico, cuyo enfoque permitirá contribuir al mejoramiento de determinados procesos dentro del ámbito educativo organizacional.

Coelho (s.f.) indica: “La palabra *metodología* que, entendida etimológicamente, designaría el estudio del método, también hace referencia al conjunto de métodos y técnicas de rigor científico empleado para desarrollar un trabajo de investigación y alcanzar resultados teóricamente válidos” (párr. 5).

Podríamos definir la estrategia metodológica como la planeación de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que favorezca la dirección de un proceso tomando como base los métodos y procedimientos para alcanzar objetivos determinados en un tiempo estimado.

Riquelme (2021), en el espacio Web y Empresas menciona a Nisbet Schuckermith, quien señala que las estrategias metodológicas están relacionadas a los procesos de aprendizaje significativo, ya que activan las habilidades de las personas para aprender a aprender. Señala también que estas estrategias favorecen la adquisición de los resultados deseados porque se basan en la organización de las diferentes etapas en las que se desarrollan los procesos de enseñanza aprendizaje.

Así vemos que las estrategias metodológicas permiten la construcción de

conocimientos, la adquisición de habilidades, conductas, etc. a través de métodos, técnicas y procedimientos que forman parte de una secuencia planificada de acciones de manera ordenada.

### **Subcategorías Apriorísticas de Estrategia Metodológica.**

*Proceso de Enseñanza Aprendizaje.* Abreu et al. (2018) señalan respecto al proceso de enseñanza aprendizaje lo siguiente:

El proceso de enseñanza-aprendizaje (PEA) se concibe como el espacio en el cual el principal protagonista es el alumno y el profesor cumple con una función de facilitador de los procesos de aprendizaje. Son los alumnos quienes construyen el conocimiento a partir de leer, de aportar sus experiencias y reflexionar sobre ellas, de intercambiar sus puntos de vista con sus compañeros y el profesor. En este espacio, se pretende que el alumno disfrute el aprendizaje y se comprometa con él de por vida. (p. 611).

Sobre esta premisa, entendemos que los procesos de enseñanza-aprendizaje deben estar orientados a desarrollar en los estudiantes la capacidad de ser constructores de sus propios saberes, lo que se conseguirá si el docente les brinda las herramientas necesarias para desarrollar estas capacidades durante el proceso de enseñanza. La implementación de las nuevas tecnologías impulsa la aplicación de herramientas ligadas a estas tecnologías por parte de los docentes, las que le posibilitarán el uso de estrategias más innovadoras que generen en los estudiantes aprendizajes más significativos y el compromiso para asumir nuevos retos.

*Sistema de Métodos Problémicos.* Son variadas las estrategias y metodologías empleadas en educación, lo importante es seleccionar aquellas que reten la mente del estudiante y lo lleven a construir aprendizajes duraderos, así como desarrollar capacidades

para seguir aprendiendo. Entre estas metodologías surge el sistema de métodos problémicos.

Espinoza (2018) define:

La enseñanza problémica es una concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje en la cual el alumno se enfrenta a contradicciones entre los conocimientos que posee y aquellos que necesita para dar solución a las interrogantes que surgen en el desarrollo de los contenidos objeto de estudio revelados por el docente. La solución a esta contradicción se efectúa mediante tareas cognoscitivas y preguntas que contienen también elementos de problemicidad; los métodos problémicos de enseñanza van facilitando la dinámica del proceso hasta que el alumno se apropia de los nuevos conocimientos. (párr. 5).

***El rol del Docente.*** El docente cumple un rol de suma importancia en la planificación, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje. Debe saber articular las estrategias metodológicas, didácticas, pedagógicas con todo el proceso, a fin de generar la participación de sus estudiantes en la construcción de sus aprendizajes en contextos que respondan a la realidad actual y que permitan el desarrollo de su autonomía.

Borjas et al. (2020) recogiendo lo sostenido por Ordoñez (2015) y Rodríguez (2020), manifiesta que:

Todo ello hace que cambie el rol del docente, ya que se convierte en mediador acompañando a los estudiantes en el alcance de los objetivos propuestos. Para ello es importante ser un modelo de actuación para los jóvenes, la conducta como docentes debe ser consecuente con sus expectativas para con los estudiantes y haber desarrollado un alto nivel de toma de conciencia sobre los propios procesos de aprendizaje, contar con habilidades metacognitivas sobre los procesos cognitivos y su regulación, tener conocimientos significativos sobre los aspectos específicos de conocimiento ya estudiados y sobre los que va a continuar construyendo nuevos

saberes. (párr. 19).

Estas exigencias demandan al docente estar bien capacitado en aspectos teórico-prácticos de los procesos pedagógicos y las metodologías, que los ayudarán a identificar los propósitos y objetivos educativos con el fin de encausar la planificación y el desarrollo de sus sesiones de clase, haciendo uso de las estrategias más pertinentes para validar los procesos y evaluar los resultados de aprendizaje.

***El rol del Directivo.*** Para el MINEDU (2014), el directivo cumple un rol directamente relacionado con el compromiso de conseguir logros en el aprendizaje de los estudiantes, lo que conlleva ejercer un adecuado liderazgo que efectivice su gestión.

La gestión del directivo implica entonces, desarrollar su liderazgo de manera que incida favorablemente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, así como, contar con las herramientas necesarias para generar una cultura de la calidad educativa en la escuela. Su liderazgo se constituirá también en un elemento fundamental para brindar a la comunidad educativa: estudiantes, docentes, trabajadores del plantel y padres de familia, de un ambiente propicio y motivador para desarrollar los procesos de enseñanza-aprendizaje y generar posibilidades de crecimiento y desarrollo personal, social y profesional para la misma comunidad educativa.

## **Capítulo II**

### **Diagnóstico o Trabajo de Campo**

#### **Descripción del Contexto en el que se Realizó el Diagnóstico**

En el siguiente capítulo se presenta la información recogida a través de las diversas técnicas e instrumentos empleados: cuestionario a directivos, cuestionario al personal, entrevista semiestructurada a directivos y guía de observación participante, que se aplicaron con la colaboración del personal directivo, docentes, administrativos, personal de apoyo técnico pedagógico y colaboradores de una institución educativa privada de Lima. Para tal fin, se contó con la aprobación de la dirección de la institución. Todos estos instrumentos fueron previamente validados, para lo cual se contó con el valioso soporte del profesor asesor y tres expertos: dos externos y uno de la USIL, quienes revisaron la forma y fondo de cada uno de los instrumentos, dando su aprobación antes de la posterior aplicación en campo.

Dicha validación se basó en la pertinencia, relevancia y corrección gramatical de cada ítem propuesto para determinar su adecuada formulación en razón de las categorías apriorísticas propuestas (ver anexo 4 donde constan los certificados de validación de cada uno de los expertos para verificar la validez y credibilidad de los instrumentos aplicados).

El análisis de esta información permite también abordar la discusión de las categorías apriorísticas y categorías emergentes que surgieron a lo largo del proceso del recojo y análisis de los datos obtenidos, siendo a su vez parte de los procesos de reducción, codificación, categorización, triangulación, análisis e interpretación.

## **Procedimientos de Recolección de Datos**

La aplicación de los instrumentos luego de su validación por los expertos, se realizó durante tres semanas. Antes de proceder con su aplicación, se solicitó la autorización al director de la Institución y luego se informó a los directivos de las diversas áreas del colegio para que estén enterados de la aplicación de los instrumentos a los colaboradores de cada uno de sus equipos.

La aplicación de los instrumentos fue coordinada previamente con cada uno de los participantes que constituían parte de la muestra. Los directivos entrevistados respondieron colaborativamente a una guía de entrevista semiestructurada (Ver anexo 3) conformada por 13 preguntas abiertas y su aplicación duró aproximadamente cuarenta minutos para cada uno de ellos.

Los cuestionarios aplicados a los directivos y al personal (Ver anexo 3), se elaboraron en base a los indicadores propuestos para las subcategorías que responden a la vez a las dos categorías principales de la investigación, es decir liderazgo directivo y estrategia metodológica. Constan de veinticinco ítems y se aplicaron mediante formularios de Google de manera individual y dirigidas a los correos institucionales de los trabajadores. Se completaron mediante una escala de Likert que permitió a cada encuestado elegir entre cuatro alternativas (*Siempre, casi siempre, a veces, nunca*).

La guía de observación participante (Ver anexo 3) fue aplicada directamente durante los horarios de coordinación de equipo que desarrolla cada directivo con sus respectivos colaboradores, con el fin de observar la dinámica de trabajo entre el directivo que los lidera y cada uno de sus integrantes. Esta guía solo enfocó la categoría de liderazgo directivo y contó con veinte ítems organizados en las cuatro subcategorías. Los resultados de esta guía se consignaron en base a respuestas afirmativas (*Sí*) o negativas (*No*) y la descripción de fortalezas y aspectos por mejorar. Esta observación tuvo una duración aproximada de 40

minutos por equipo, siendo nueve los equipos observados en total.

## **Análisis, Interpretación y Discusión de los Resultados por Técnicas e Instrumentos**

### ***Guía de Entrevista Semiestructurada a los Directivos***

La entrevista semiestructurada aplicada a los directivos que formaban parte de la muestra, estuvo compuesta por 13 preguntas abiertas, cuyas respuestas fueron trabajadas e interpretadas en cuadros de reducción de datos para ser codificadas de acuerdo a las categorías apriorísticas y luego formular las conclusiones aproximativas.

Los hallazgos encontrados indicaron que en relación a la subcategoría capacidad de gestión, los directivos manifestaron que emplean estrategias para comunicar los objetivos institucionales a sus equipos, siendo entre las más conocidas el trabajo en equipos de área. Así como la lectura y análisis de los objetivos. Mencionaron también la utilización de un lenguaje sencillo y práctico en las reuniones de equipo. Proponen estrategias para articular acciones y metas de sus áreas con las de la institución buscando propiciar la identificación de la labor pedagógica con el carisma del colegio, generar charlas de motivación personal y grupal para lograr la identificación con el centro, y compartir experiencias con ex-docentes que formaron parte del colegio. Usualmente, en las reuniones de coordinación de área se conversa sobre las acciones que van desarrollando en el área y se toman decisiones conjuntas para dar continuidad al proceso educativo e implementar las mejoras que se requieran. En el área de mantenimiento o colaboradores se pone énfasis en el papel del personal colaborador en la misión del colegio y el logro de los objetivos, para ello se realizan reuniones con el fin de analizar las fortalezas y oportunidades de mejora, procurando que el servicio sea planificado y que esté en sintonía con las actividades y necesidades del colegio. Otro aspecto a resaltar en la gestión es la forma cómo se planifica el empleo de los recursos y materiales que cada área requiere para desarrollar sus funciones, para lo cual se realiza la identificación de las necesidades del equipo de trabajo, luego éstas se priorizan, se gestiona la adquisición

de recursos y materiales para luego hacer la distribución de éstos para su utilización.

Finalmente, se realiza la evaluación de este proceso y se proponen las acciones para superar las debilidades encontradas. Esta subcategoría demanda de un permanente acompañamiento del líder directivo y de la retroalimentación necesaria para el logro de las metas planteadas. Para comprobar los avances de sus áreas e implementar las mejoras necesarias señalaron que emplean estrategias como la evaluación de resultados, la identificación de necesidades, la priorización de problemas encontrados que requieran tratamiento, así como las propuestas de solución a las mismas, la gestión de recursos, su aplicación, la evaluación de resultados y la repetición del proceso para lograr la mejora continua. Asimismo, estrategias como medir los avances del grupo a través de instrumentos y en base a una autoevaluación. En el área de mantenimiento se realiza la revisión de ambientes, de los cuadernos de trabajo de cada colaborador, se dialoga con los usuarios de los ambientes y se establece un cronograma de metas cuando es una implementación en obra (reparación de piso, pintado, etc.)

Respecto a la subcategoría relacionada al rol del directivo se determinaron algunos criterios que éstos emplean para la distribución de las funciones o responsabilidades al interior de sus equipos de trabajo. Es así, que mencionaron: la formación profesional, el carisma pedagógico, la identificación con la institución, el aporte a responsabilidades anteriormente encomendadas, su voluntad de trabajo. Básicamente analizan que la actividad, responsabilidad o función a asumir esté de acuerdo a sus capacidades, la motivación y el interés para encargarse de la tarea. Evalúan sus habilidades, su experiencia, las capacitaciones recibidas por cada uno de los colaboradores y su disponibilidad al trabajo, siendo la capacitación profesional uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta.

Respecto a la subcategoría relaciones humanas se analizaron las acciones o gestos que el líder directivo demuestra ante su equipo de colaboradores para generar un buen clima al interior de éste. Los directivos manifestaron que procuran generar un buen ánimo para el

trabajo, responsabilidad, aportar soluciones a situaciones por resolver, trato cordial, propiciar el trabajo en equipo, el reconocimiento por el trabajo bien hecho, así como tener más flexibilidad con las diversas situaciones que puedan presentarse y el respeto. Asimismo, procuran brindar apertura al diálogo, de tal forma que cuando se presentan dificultades, se conversa y se llega a acuerdos. Muestran preocupación por generar para ellos espacios de confraternidad (almuerzos, deportes, compartir). Los acompañan hasta terminar los trabajos, pero también les programan reuniones semanales de carácter obligatorio. Asimismo, se ha tomado en cuenta la percepción que tienen los integrantes de cada área respecto al desempeño profesional y personal de su líder directivo. Ellos señalaron que, piensan que es muy buena, que los ven como personas responsables, identificadas y justas. Consideran que el equipo tiene claro que a lo largo de las responsabilidades asumidas han mostrado habilidades y capacidades, cercanía y apertura, que los animan a sacar sus talentos, pero que a la vez reconocen que los corrigen. Otro aspecto a considerar en la subcategoría relaciones humanas es la forma cómo se relacionan con sus equipos para evaluar a sus integrantes y la manera cómo realizan la retroalimentación con cada uno de ellos. Específicamente en el área pedagógica, se ve la necesidad de establecer espacios de reflexión docente y acompañamiento para contribuir a la exigencia del proceso de enseñanza aprendizaje. Los directivos indicaron que la evaluación la realizan a través del trato personal y respetuoso ante una situación por resolver, mostrando evidencias de las debilidades encontradas, propician el diálogo conjunto, revisan casos similares para obtener soluciones asertivas y llegan a acuerdos que los lleven a superar la situación. La retroalimentación se realiza con sinceridad, resaltando el esfuerzo, el desempeño y las debilidades. En el área de mantenimiento, específicamente, se consulta con el responsable de mantenimiento por si hay desviaciones para corregir, también hacen la revisión de las áreas. Las evaluaciones en esta área son realizadas mediante el diálogo en el lugar de trabajo ya que es una función más operativa: son personales o con el responsable del

personal.

En la subcategoría manejo de conflictos se identificaron algunas estrategias que los directivos utilizan para resolver los conflictos al interior de sus equipos de colaboradores. Argumentaron que procuran tratar los temas en reunión general de equipo, escuchar con atención, realizar entrevistas personales, demostrar sigilo en todo momento, plantear la debilidad encontrada, mediar, propiciar el diálogo para hallar la solución al conflicto, favorecer la integración del equipo y luego evaluar las acciones aplicadas. Uno de los directivos afirmó que no tienen mayores situaciones de conflicto, pero sí diferencias de opiniones que son resueltas prevaleciendo el respeto. Otro aspecto destacado es el respeto a la autoridad. Se considera la necesidad de capacitaciones como un requisito para asumir otros puestos de trabajo.

Respecto a la subcategoría toma de decisiones, se determinaron algunos de los criterios que emplean para tomar decisiones justas y que respondan a las necesidades de su equipo y de la institución. Es así que mencionaron que estas decisiones van en función de la evaluación personal de los integrantes de sus equipos, así como de la evaluación y priorización de las necesidades encontradas, evalúan la voluntad de trabajo y superación. Consideran que es necesario reconocer la necesidad real de cada uno de los integrantes, así como su sinceridad y transparencia. En el área de mantenimiento, las decisiones son conversadas con el jefe del equipo, se le indica al personal colaborador las necesidades de la institución para que se busquen las capacitaciones y esto lo asume el colegio como parte del plan de capacitación (gasfitería, melamina, electricidad etc.)

En las subcategorías proceso de enseñanza-aprendizaje y sistema de métodos problémicos se recogió información respecto a de qué manera los directivos orientan el trabajo pedagógico de su equipo con el fin de desarrollar las competencias propuestas en el proceso de enseñanza aprendizaje. Sostuvieron que refuerzan el conocimiento del trabajo

pedagógico, realizan la distribución de actividades pedagógicas, incentivan el trabajo en equipo, ven la casuística para el logro de las competencias, evalúan los resultados obtenidos. Este trabajo se desarrolla a lo largo del proceso en las coordinaciones, a través de reuniones virtuales grupales o personales y a través de la presentación de nuevas propuestas de trabajo. Respecto al área de atención a la diversidad e inclusión en el colegio, argumentaron que incentivan la enseñanza del área por niveles de aprendizaje, la evaluación permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y la reubicación de estudiantes que van progresando y desarrollando competencias. Se flexibiliza la programación y el desarrollo de las clases, prevalece el trato cordial entre el docente – estudiante, siendo este cariñoso y de aceptación. El área de mantenimiento directamente no tiene tareas propias para atender a la diversidad, prioritariamente sus actividades se orientan al bien de la comunidad, y cuando se hace un cambio en la estructura, lo hacen con un tercero. Cuando hay algún niño de inclusión, los profesores se lo hacen saber por si necesitan algún servicio específico. Se valora mucho la importancia del personal colaborador o de mantenimiento en las actividades pedagógicas para poder entregar a los estudiantes y docentes ambientes limpios y operativos para la realización del proceso de enseñanza - aprendizaje. Para asegurar el logro de metas en el área pedagógica se hace necesaria la capacitación permanente del personal, mantener un acompañamiento y retroalimentación constante y la implementación de nuevas metodologías y proyectos.

Finalmente, en la subcategoría sistema de métodos problémicos se vio la necesidad de implementar proyectos de innovación en las diversas áreas de trabajo para generar mejoras en los procesos. De esta manera propusieron, generar la enseñanza de acuerdo a los estilos de aprendizaje, proyectos donde los estudiantes se motiven, despierten su curiosidad aprendan a amar el conocimiento, y fomentar el seguir aprendiendo. El administrador propuso proyectos para el área de mantenimiento como: pedidos de requerimientos más ágiles por la página del colegio, evaluación de pares y enseñar al jefe de mantenimiento para hacer informes sencillos

y útiles. Se puntualizó el rol del directivo como responsable y generador de estos proyectos, producto de la evaluación y reflexión del docente y del personal en general.

### ***Cuestionario para Encuesta al Personal Directivo***

El cuestionario estuvo compuesto por 25 preguntas. Las respuestas fueron trabajadas e interpretadas en cuadros de reducción de datos para ser clasificadas en subcategorías. Luego de la codificación, se procedió a formular las conclusiones aproximativas.

Los resultados obtenidos nos muestran que en relación a la subcategoría capacidad de gestión, los directivos encuestados manifiestan que el 100% casi siempre conocen los objetivos y metas de la institución y que gestionan el trabajo de su equipo para lograrlos, el 66.7% de ellos casi siempre revisa el avance en el logro de las metas de su equipo y gestiona el uso adecuado de los recursos y/o materiales requeridos por su equipo de trabajo. En cuanto a la subcategoría relaciones humanas, se observa que el 66.7% siempre motiva a su equipo para seguir mejorando profesional y personalmente, el 100% siempre favorece un ambiente adecuado de trabajo que promueva una sana convivencia al interior de su equipo, el 100% casi siempre percibe que su equipo se siente satisfecho con el trato que recibe de su líder y el 100% siempre promueve adecuadas relaciones interpersonales al interior de su equipo con el fin de generar comprensión e interés entre sus integrantes.

Respecto a la subcategoría manejo de conflictos, los directivos encuestados indican que el 100% siempre son imparciales y coherentes para resolver posibles conflictos entre los integrantes de su equipo de trabajo, así como brindan alternativas de solución para resolver conflictos suscitados en su equipo de trabajo y promueven la escucha y el diálogo cuando se suscita algún conflicto entre sus colaboradores.

La subcategoría toma de decisiones muestra que el 66.7% siempre promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones concernientes a su área de trabajo y generan espacios de diálogo abierto para escuchar propuestas creativas que den solución a

las diversas situaciones que se presentan en el entorno donde trabajan, mientras que el 100% siempre organiza acuerdos para hallar las soluciones más adecuadas y tomar decisiones.

Respecto a la subcategoría proceso de enseñanza aprendizaje, los resultados obtenidos muestran el que el 66.7% siempre coordina capacitaciones para los integrantes de su equipo de trabajo con el fin de potencializar sus competencias docentes, así como brindan los recursos necesarios para que sus equipos de docentes desarrollen el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente, mientras que el 100% casi siempre acompaña a sus docentes en el aula realizando la retroalimentación necesaria.

Respecto a la subcategoría sistema de métodos problémicos, los directivos manifestaron que el 66.7 % de ellos siempre promueve la implementación de nuevas metodologías que den soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje, favorecen el trabajo por proyectos de aprendizaje y desafían el desempeño de sus docentes con la implementación de proyectos de innovación pedagógica.

En la subcategoría rol de docente, indican que el 66.7% siempre realizan reuniones de reflexión docente con su equipo de área para evaluar los enfoques desarrollados en el área a cargo y compartir experiencias, promueven espacios de intercambio y autoaprendizaje docente en su área a cargo y reconocen y valoran el desempeño de sus docentes a cargo.

Finalmente, en la subcategoría rol del directivo el 66.7% señala que siempre articulan recursos, medios y acciones para lograr los objetivos institucionales y evalúan las actividades, proyectos y planes de su área con su equipo de trabajo para implementar las mejoras necesarias, mientras que el 100% indican que siempre distribuyen esfuerzos y responsabilidades entre los miembros de su equipo en función de sus propias capacidades personales y profesionales.

### ***Cuestionario para Encuesta al Personal de la Institución***

El cuestionario aplicado al personal de la institución (docentes, administrativos, apoyo

técnico pedagógico y mantenimiento) estuvo compuesto por 25 preguntas. Las respuestas fueron trabajadas e interpretadas en cuadros de reducción de datos para ser clasificadas en subcategorías. Luego de la codificación, se procedió a formular las conclusiones aproximativas.

Los resultados obtenidos nos muestran que en relación a la subcategoría capacidad de gestión, el personal encuestado señala en relación a su líder directivo que el 60% siempre conoce los objetivos y metas de la institución y que gestiona el trabajo de su equipo para lograrlos, el 63.6% de ellos siempre revisa permanentemente el avance en el logro de las metas de su equipo y el 60.6% siempre gestiona el uso adecuado de los recursos y/o materiales requeridos por su equipo de trabajo.

En cuanto a la subcategoría relaciones humanas, se observa que el 57.6% siempre motiva a su equipo para seguir mejorando profesional y personalmente, así como favorece un ambiente adecuado de trabajo que promueva una sana convivencia al interior de su equipo y siempre promueve adecuadas relaciones interpersonales al interior de su equipo con el fin de generar comprensión e interés entre sus integrantes, mientras que el 66.7% siempre percibe que su equipo se siente satisfecho con el trato que recibe de su líder.

Respecto a la subcategoría manejo de conflictos, el personal encuestado señaló que el 57.6% de sus líderes directivos siempre son imparciales y coherentes para resolver posibles conflictos entre los integrantes de su equipo de trabajo, el 51.5% siempre brindan alternativas de solución para resolver conflictos suscitados en su equipo de trabajo y el 75.8% promueven la escucha y el diálogo cuando se suscita algún conflicto entre sus colaboradores.

La subcategoría toma de decisiones muestra que el 66.7% del personal consideró que su directivo siempre promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones concernientes a su área de trabajo, el 63.6% siempre organiza acuerdos para hallar las soluciones más adecuadas y tomar decisiones, mientras que el 54.5% generan espacios de

diálogo abierto para escuchar propuestas creativas que den solución a las diversas situaciones que se presentan en el entorno donde trabaja.

Respecto a la subcategoría proceso de enseñanza aprendizaje, los resultados obtenidos muestran que el personal encuestado percibe que el 39.4% de sus directivos siempre coordinan capacitaciones para los integrantes de su equipo de trabajo con el fin de potencializar sus competencias docentes, el 59.4% brindan los recursos necesarios para que sus equipos de docentes desarrollen el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente, mientras que el 48.3% siempre acompañan a sus docentes en el aula realizando la retroalimentación necesaria.

En relación a la subcategoría sistema de métodos problémicos, el personal encuestado manifestó que el 43.3 % de sus líderes directivos siempre promueven la implementación de nuevas metodologías que den soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje, el 51.6% favorecen el trabajo por proyectos de aprendizaje y el 36.7% desafían el desempeño de sus docentes con la implementación de proyectos de innovación pedagógica.

Asimismo, en la subcategoría rol del docente, indican que el 38.7% de sus líderes directivos casi siempre realizan reuniones de reflexión docente con su equipo de área para evaluar los enfoques desarrollados en el área a cargo y compartir experiencias, así como promueven espacios de intercambio y autoaprendizaje docente en su área a cargo y el 62.5% reconocen y valoran el desempeño de sus docentes a cargo.

Finalmente, en la subcategoría rol del directivo el 56.3% señala que su directivo siempre articula recursos, medios y acciones para lograr los objetivos institucionales, el 62.5% siempre distribuye esfuerzos y responsabilidades entre los miembros de su equipo en función de sus propias capacidades personales y profesionales y el 65.6% evalúa las actividades, proyectos y planes de su área con su equipo de trabajo para implementar las mejoras necesarias.

### ***Guía de Observación Participante***

La observación estuvo orientada a cuatro aspectos: capacidad de gestión, relaciones humanas, manejo de conflictos, toma de decisiones. El formato fue realizado para obtener descripciones cualitativas de las situaciones que se plantean en la relación entre los integrantes de cada equipo y su líder, el análisis considera también los comentarios del observador, las fortalezas y los aspectos por mejorar. La guía fue aplicada en cada equipo de trabajo y estuvo compuesta por 20 ítems. Las respuestas fueron trabajadas e interpretadas en cuadros de reducción de datos para ser clasificadas en subcategorías. Luego de la codificación, se procedió a formular las conclusiones aproximativas.

De acuerdo a los resultados recogidos se observó que en la subcategoría Capacidad de gestión, el 100% de los directivos orientan el trabajo de su equipo hacia el logro de los objetivos institucionales, así como demuestran proactividad al desarrollar acciones al interior de su equipo y con él; asimismo, cuidan y optimizan los recursos humanos y /o materiales de la institución, mientras que el 88.9% realizan reuniones para evaluar el desarrollo de las actividades propias de su área y fijar metas, igualmente motivan a sus colaboradores en el cumplimiento de las funciones encomendadas, por otro lado solo el 33.3% buscan fortalecer permanentemente las capacidades profesionales o técnicas de sus colaboradores. En la subcategoría relaciones humanas, el 44.4% se comprometen en relación a las mejoras a implementar dentro de su equipo de trabajo y los motivan a trabajar para conseguirlo, sus acciones favorecen un buen ambiente de trabajo para su equipo, el 77.8% asumen una actitud participante y colaborativa en el trabajo del equipo y el 100% se relacionan con los integrantes de su equipo manteniendo una buena comunicación que permita compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.

En relación a la subcategoría manejo de conflictos, se apreció que el 77.8% de directivos establecen normas de convivencia para mejorar el clima al interior del equipo, así

como procuran mantener un clima libre de tensión entre los integrantes de su equipo, el 100% respetan los puntos de vista de los integrantes de su equipo y buscan negociar para encontrar alternativas de solución y el 88.9% propician la comunicación asertiva dentro del equipo para resolver los conflictos e identifican y reflexionan sobre las situaciones conflictivas, planteando alternativas de solución mediante el diálogo y el consenso.

Respecto a la subcategoría toma de decisiones, en los equipos observados se pudo evidenciar que el 66.7% de directivos demuestran creatividad para plantear alternativas y tomar decisiones, en el 100% de ellos las decisiones que toman con su equipo de trabajo responden a la visión y misión de la institución, demuestran escucha activa y respetuosa ante los aportes de sus colaboradores y evalúan las decisiones tomadas con su equipo y el 77.8% es capaz de plantear las conclusiones necesarias producto del intercambio de ideas de su equipo para tomar la mejor decisión.

**Fortalezas Encontradas.** En áreas como Ciencias sociales y Educación Física se observó que sus respectivos líderes o coordinadores pedagógicos demostraron fortalezas como buena comunicación, cercana y fluida con los integrantes de su equipo, concertación para la toma de decisiones, así como respeto al recepcionar las opiniones de los demás y participación activa de los integrantes del equipo.

En las áreas de comunicación, arte y pastoral se apreció que el directivo que los lidera se relaciona adecuada y amicalmente con los integrantes de su equipo generando el intercambio de opiniones en un clima distendido y de confianza.

Una fortaleza a destacar en el directivo del área de matemática, ciencia y tecnología es que promueve el liderazgo de los integrantes de su equipo al encomendarles tareas y asumir responsabilidades. Mientras que, en áreas como informática e inglés, su líder directivo se muestra organizado y creativo para dar soluciones a situaciones propias de su área.

**Aspectos por Mejorar.** En las áreas de comunicación y arte se observó en el líder la

necesidad de incentivar el desarrollo profesional de sus colaboradores.

El en área de ciencias sociales, se apreció que el líder directivo debe promover el empleo de nuevas metodologías, más activas que hagan más atractiva el área de enseñanza.

Los líderes o coordinadores académicos de las áreas de matemática, ciencia y tecnología y pastoral requieren mayor compromiso en la ejecución de acciones de su área e involucramiento con las actividades institucionales.

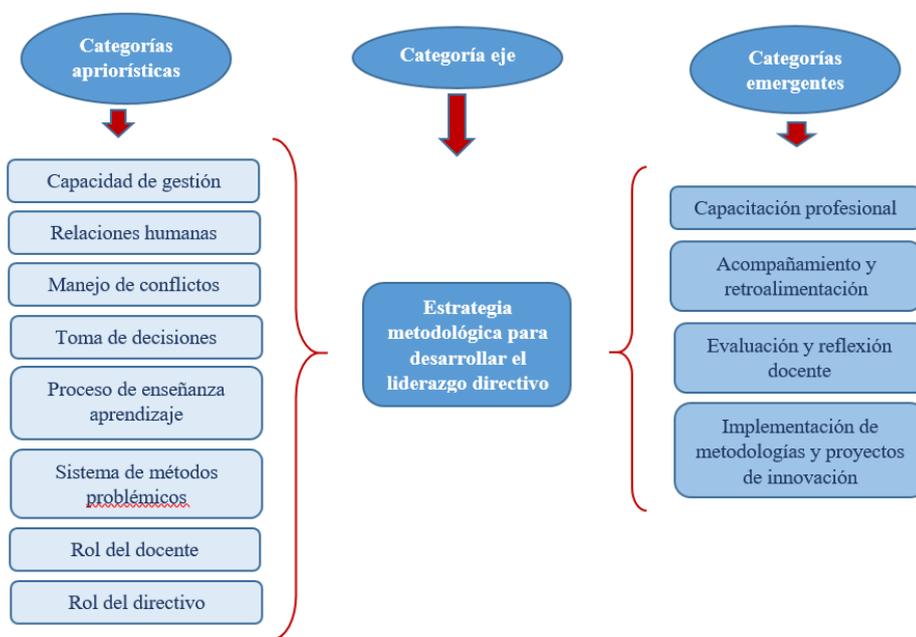
En el área de informática se apreció a un líder poco democrático y conciliador, prevalecen sus opiniones.

El líder del área de inglés requiere mejorar su relación con los integrantes de su área, de manera que sea más amical y asertiva.

### **Análisis, Interpretación, Triangulación y Discusión de los Resultados: Categorías Emergentes. Conclusiones Aproximativas**

Realizado el análisis de los hallazgos de las técnicas e instrumentos, la codificación, categorización y conclusiones aproximativas, se procedió a realizar la interpretación y triangulación de los datos obtenidos, lo que permitió la determinación de 12 categorías emergentes, 8 de ellas coinciden con las subcategorías apriorísticas propuestas y 4 son nuevas.

**Figura 2**  
*Categorías apriorísticas y categorías emergentes*



Fuente: Elaboración propia (2022)

Los hallazgos encontrados en relación a las categorías apriorísticas muestran que, respecto a la subcategoría capacidad de gestión que desempeñan los líderes directivos, una de las estrategias que emplean para comunicar a sus colaboradores los objetivos institucionales, es a través del trabajo en equipos de área, el empleo de un lenguaje sencillo y práctico poniendo énfasis en el papel del personal en la consecución de la misión del colegio y los objetivos. Asimismo, se aprecia que hay una revisión de los avances de los logros de las actividades que desarrollan cada equipo de trabajo, las cuales se realizan a través de reuniones que sirven para replantear y fijar metas que se articulan a las de la institución, esto lo promueven mediante acciones que buscan generar identidad con el carisma del colegio, a través de charlas de motivación. En estos encuentros prima la horizontalidad. En relación a la gestión de recursos y materiales se identifican y priorizan las necesidades del equipo de trabajo, para luego gestionar su adquisición y la distribución de éstos para su utilización y posterior evaluación. Para evaluar las acciones de sus equipos y la retroalimentación con cada integrante, se hace de manera personal sobre la base de evidencias y a través de un diálogo abierto y respetuoso, con sinceridad, resaltando el esfuerzo para obtener soluciones asertivas y tomando acuerdos que lleven a superar la situación.

La gestión que desarrolla el líder directivo va a influir en gran medida en la calidad educativa de la institución. Rodríguez (2011) citando a Álvarez (2001) en Cuevas y Díaz (2005), hace referencia a que la función del líder directivo impacta en el desempeño de los maestros en términos de motivación y capacidades, además del ambiente en el que se desenvuelven, lo que beneficiará en las mejoras de los procesos de la escuela.

En relación a la subcategoría relaciones humanas, se observó que hay un regular

porcentaje del personal (57.6%) que percibe que su líder directivo lo motiva a seguir mejorando profesionalmente, lo que muestra que todavía hay que seguir haciendo mejoras en ese aspecto, asimismo en la generación de un ambiente adecuado de trabajo. Respecto al trato que reciben, algunos manifiestan sentirse a gusto con éste; los directivos piensan que son bien percibidos por sus colaboradores y que aprecian en ellos valores como responsabilidad, identidad y justicia, con habilidades y capacidades, cercanía y apertura.

Becerra (2016) hace mención al soporte que debe brindar el directivo a su equipo, de manera que genere en ellos sentido de pertenencia, a través de la atención a su desarrollo personal y profesional, su sentido de responsabilidad y el establecimiento de las buenas relaciones humanas.

Respecto a la subcategoría manejo de conflictos, se aprecia que el personal valora en sus líderes directivos imparcialidad y coherencia para resolver posibles conflictos, brindan alternativas de solución para resolver situaciones y promueven la escucha y el diálogo cuando se suscita algún conflicto entre sus colaboradores. Los directivos sostuvieron que estas situaciones conflictivas se tratan en reunión general de equipo o solo con las partes interesadas sobre la base de la escucha atenta, el diálogo, la mediación, buscando la integración del equipo. Para manejar los conflictos es necesario que el líder directivo cuente con ciertas habilidades que le permitan realizar la intervención más adecuada. Al respecto, Teixidó (s.f.) presenta ciertas habilidades a ser desarrolladas por el líder directivo: capacidad de diálogo, de escucha, de reformulación de ideas, de generación de soluciones innovadoras, de resistencia al estrés, de afrontamiento de situaciones de tensión: quejas, riñas, etc.

En la subcategoría toma de decisiones los directivos sostienen que procuran tomar decisiones justas, que respondan a las necesidades de su equipo y de la institución; para ello evalúan y priorizan las necesidades encontradas, destacan la colaboración, la voluntad de trabajo y superación, la necesidad real de cada uno de los integrantes, así como su sinceridad

y transparencia y el respeto a la autoridad. Se considera la necesidad de capacitaciones como un requisito para asumir otros puestos de trabajo. Por su parte el personal considera que su directivo promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones, organizando acuerdos para hallar las soluciones más adecuadas, y generando espacios de diálogo abierto para escuchar propuestas creativas que den solución a las diversas situaciones que se presentan.

Mirabal et al. (2016) mencionando a Daft, 2000; Zapata, 2011; Rashid y Waheed, 2012; Riaz y Khalili, 2014; Verma y otros (2015), señala que:

Se nota pues, que el poder y la autoridad para tomar decisiones le dan al individuo una mayor capacidad para influir en otros a fin de lograr los resultados deseados y, en consecuencia, le proporcionan mayor capacidad para decidir en buena medida qué se debe hacer, cuándo y cómo se deben realizar las cosas dentro de la organización, desempeñando en esta capacidad un rol de suma importancia los estilos de liderazgo que caracterizan a quienes dirigen a la organización. (p. 40).

Respecto a la subcategoría proceso de enseñanza aprendizaje, vemos que se busca orientar el trabajo pedagógico a través del reforzamiento de las competencias docentes, la distribución de funciones, el trabajo en equipo, el logro de las competencias de los estudiantes y la evaluación de los resultados obtenidos. Se valora el trabajo de los colaboradores o personal de mantenimiento como soporte en las actividades pedagógicas a través de la entrega de ambientes limpios y operativos para la realización del proceso de enseñanza aprendizaje. Por su parte, el personal considera que solo el 39.4% de sus directivos coordinan capacitaciones para los integrantes de su equipo de trabajo con el fin de potencializar sus competencias docentes. Asimismo, ven la necesidad de contar con los recursos necesarios para que desarrollen el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente, y requieren del acompañamiento para realizar la retroalimentación necesaria.

El liderazgo del directivo influye notablemente en los resultados del rendimiento de los estudiantes cuando impacta favorablemente en los desempeños docentes, en su comunicación con ellos, en la mejora de sus capacidades, en la toma de decisiones compartida, en su motivación, en su acompañamiento y supervisión. (Freire y Miranda, 2014)

En relación a la subcategoría sistema de métodos problémicos, se ve la necesidad de brindar nuevos enfoques para la enseñanza, con el fin de atender la diversidad e inclusión en la institución, es así que, los directivos se basaron en la enseñanza del área por niveles de aprendizaje, la evaluación permanente del proceso de enseñanza aprendizaje y la reubicación de estudiantes que van progresando y adquiriendo competencias. Para ello se ve la pertinencia de una programación flexible, el trato cordial, cariñoso y de aceptación entre el docente – estudiante. Asimismo, se propuso generar proyectos que motiven, despierten la curiosidad del estudiante, aprendan a amar el conocimiento, y fomentar el seguir aprendiendo de acuerdo a sus estilos de aprendizaje.

En este campo resalto lo señalado por la UNESCO (2018) respecto a los ODSS:

El cambio en las exigencias a la docencia escolar tiene como fuentes fundamentales, la ampliación y profundización de los objetivos y contenidos de aprendizaje, y el propósito de que ellos sean alcanzados por todos. El alcance mundial de esta doble agenda de cambio para la educación es lo que quedó en 2015 expresado en el Objetivo de Desarrollo Sostenible para 2030 N° 4: “garantizar una educación inclusiva para todos y promover oportunidades de aprendizaje durables que sean de calidad y equitativas”. (p.11).

Esta exigencia debe hacerse propia en cada institución educativa con el fin de articularse a los objetivos que se plantean desde las políticas educativas nacionales e internacionales.

Por otro lado, volviendo a los hallazgos, se observa que el área de mantenimiento

brinda el soporte que se requiere para atender a los estudiantes de diversidad e inclusión y como proyecto de innovación a futuro, se propone la habilitación de requerimientos más ágiles por la página web del colegio. El personal considera que solo un 43% de sus líderes directivos promueven la implementación de nuevas metodologías que den soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje, así como los proyectos de aprendizaje y solo el 36.7% desafían el desempeño de sus docentes con la implementación de proyectos de innovación pedagógica. Estos hallazgos nos dan una evidencia de la necesidad de trabajar en el desarrollo de esta competencia en los líderes directivos.

En relación a la subcategoría rol del docente, se evidencia la necesidad de promover la realización de reuniones de reflexión docente para evaluar los enfoques desarrollados en las áreas y compartir experiencias, así como fomentar entornos de intercambio y autoaprendizaje docente que permita al maestro involucrarse más en su misión como docente, en su compromiso pedagógico y busque formas para seguir perfeccionándose. Los directivos sustentan que valoran y estimulan el desempeño de sus colaboradores.

El rol del docente ha cambiado a raíz del avance tecnológico y su inclusión en el área educativa a través de las TICs, lo que ha promovido que los maestros busquen nuevas estrategias de enseñanza, más interactivas, de manera que los estudiantes aprendan por sí mismos, favoreciendo los aprendizajes autónomos. (Sierra, 2015)

Finalmente, en la subcategoría rol del directivo se aprecia que se articulan recursos, medios y acciones para lograr los objetivos institucionales, se distribuyen esfuerzos y responsabilidades entre los miembros de cada equipo en función de sus propias capacidades personales y profesionales y se evalúan las actividades, proyectos y planes de las áreas con cada equipo de trabajo para implementar las mejoras necesarias. También hay un empleo de estrategias como la evaluación de resultados, la identificación de necesidades, la priorización de problemas encontrados que requieran tratamiento, así como las propuestas de solución a

las mismas, la gestión de recursos, su aplicación, la evaluación de resultados y la repetición del proceso para lograr la mejora continua. Asimismo, se miden los avances del grupo a través de instrumentos y en base a una autoevaluación.

Freire y Miranda (2014) citando a Barber y Mourshed (2008), Pont, Nusche y Moorman (2008), en relación al rol del equipo directivo hacen referencia a que, su desempeño está muy ligado a la calidad del servicio educativo, en términos de la ascendencia que tengan sobre los integrantes de sus áreas, a los que motivarán y apoyarán para que sus prácticas pedagógicas redunden favorablemente en los procesos de enseñanza aprendizaje.

### ***Capacitación del Personal***

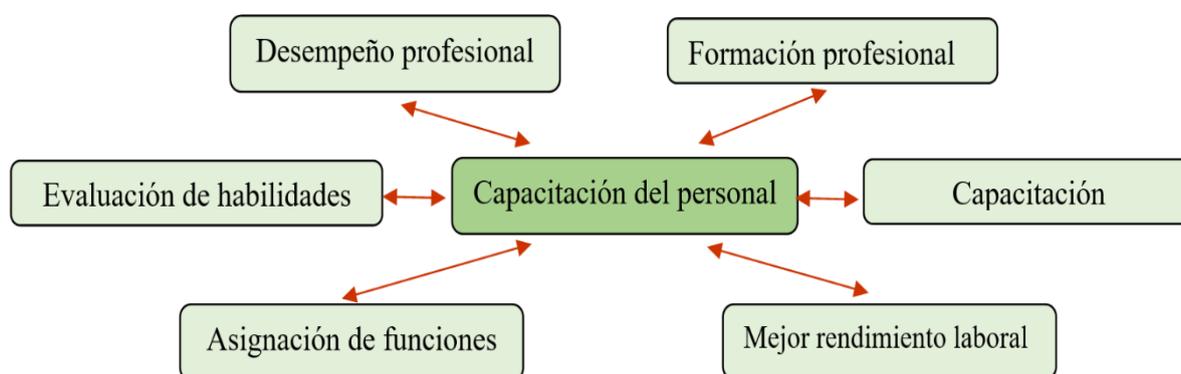
Los hallazgos encontrados muestran que, la buena marcha de una institución educativa se fundamenta especialmente en el desempeño profesional de personal. Borrero (2019) citando a Chiavenato (2011), hace mención a que la eficiencia del personal no se consigue brindándole información y conocimientos, es necesario proporcionarles también la posibilidad de desarrollar nuevas formas de actuar, de dar solución a las situaciones que se les presenten, de formular conceptos, de replantear sus comportamientos para ser más eficaces.

La institución debe mostrar interés por brindar oportunidades de capacitación que fortalezcan la formación profesional de su plana de trabajadores en todas y cada una de sus áreas: directiva, docente, administrativa y mantenimiento; para ello es de mucha utilidad revisar las sugerencias sobre las necesidades de capacitación, procurando que se siga la línea del enfoque pedagógico de la institución. Un adecuado plan de capacitación en base a una evaluación de las habilidades, permitirá asegurar que se den las condiciones para la asignación de funciones o responsabilidades de acuerdo a las capacidades, la motivación y el interés de los integrantes de la comunidad educativa, siendo otro factor importante la disponibilidad para el trabajo que tenga cada uno de ellos.

Los directivos deben elaborar el plan de capacitación en función a la determinación de

las necesidades institucionales y como resultado de la evaluación de desempeño que se aplica a cada trabajador. A través de este recurso se perfeccionan las habilidades, aptitudes y conocimientos sobre los nuevos enfoques educativos, lo que favorecerá su mejor rendimiento laboral, de manera que demuestren una mayor eficiencia en su desempeño. El interés por la formación profesional de los empleados generará en ellos respeto a la autoridad, colaboración, voluntad de trabajo, estimulando su espíritu de superación.

**Figura 3**  
*Capacitación del personal*



Fuente: Elaboración propia (2022)

### ***Acompañamiento y Retroalimentación***

El análisis permitió identificar la necesidad de orientar el desempeño del personal a través de acciones planificadas de acompañamiento y retroalimentación con el fin de desarrollar destrezas y promover el desarrollo profesional de los trabajadores de la institución. Para ello es imprescindible la formación de los líderes directivos, de manera que, a partir de la asistencia técnica, el intercambio a través del diálogo y la reflexión de sus desempeños, se promueva la mejora en las prácticas profesionales y técnicas.

Al respecto, Zulantay (s.f.), hace mención a que el acompañamiento en el área docente se constituye en una forma de apoyar al maestro durante el proceso de enseñanza, de manera que identifique no solo sus fortalezas sino también las dificultades en su desempeño, para que de esa forma implemente las mejoras necesarias. Rodríguez (2011)

citando a Balzán (2008) hace referencia a las capacidades del acompañante, indica que éstas son determinantes en el sentido de que sensibilizan el desempeño de los trabajadores, de manera que los orientan y optimizan sus destrezas para que alcancen los objetivos de la institución y de acuerdo al Ministerio de Educación de Chile (2016), la función de los equipos directivos es imprescindible e insustituible en el proceso de retroalimentación, para que los maestros comprendan y analicen sus desempeños. Así como los procesos de aprendizaje de sus estudiantes.

**Figura 4**

*Acompañamiento y retroalimentación*



Fuente: Elaboración propia (2022)

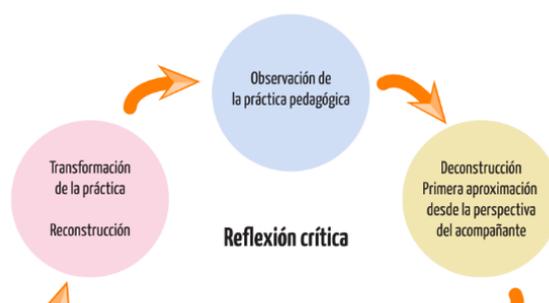
### ***Evaluación y Reflexión Docente***

Los hallazgos encontrados evidencian la necesidad de trabajar en pos del perfeccionamiento docente y para ello es necesario partir de los procesos de evaluación y reflexión docente con el fin de identificar las necesidades de mejora, favoreciendo el intercambio de experiencias y el autoaprendizaje en comunidad docente, así como la capacitación en miras de mejorar el desempeño docente.

A través de este gráfico el MINEDU (2017) nos muestra cómo se da este proceso de reflexión:

**Figura 5**

*Proceso de reflexión crítica mediado por el acompañamiento pedagógico*

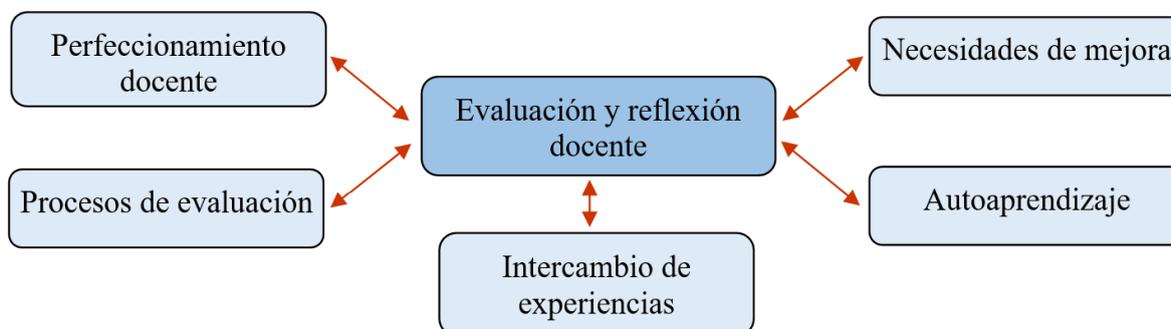


Fuente: MINEDU (2017)

Por otro lado, los procesos de evaluación se realizan en favor de determinar y contrastar si las metas fijadas han sido logradas, para ello la reflexión docente será una estrategia que ayude al maestro a saber si su desempeño responde a estas expectativas. A este respecto, cuando el líder directivo o supervisor realiza la tarea de evaluar, verifica que las acciones planificadas se hayan realizado convenientemente y en caso necesario deberá replantearlas para que se ejecuten de acuerdo a lo esperado. (Rodríguez, 2011).

### Figura 6

*Evaluación y reflexión docente*



Fuente: Elaboración propia (2022)

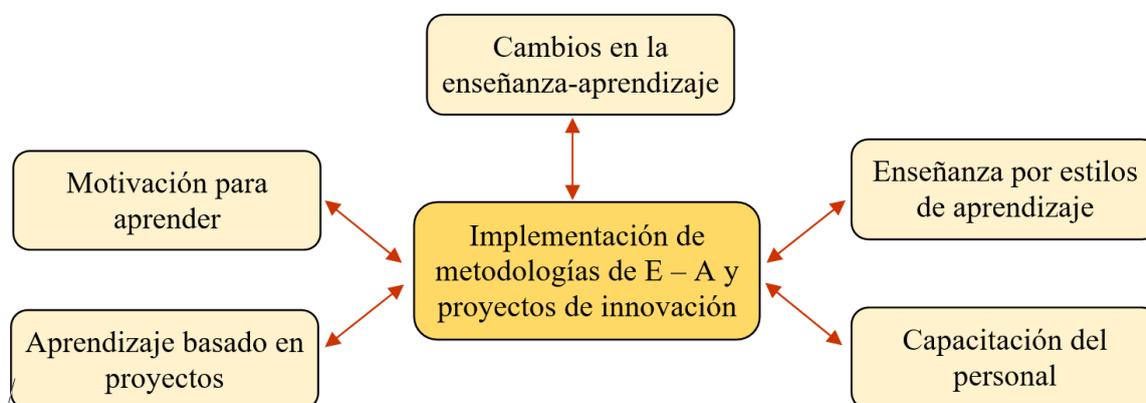
### ***Implementación de Metodologías de E – A y Proyectos de Innovación***

Se evidencia la necesidad de que el directivo promueva la implementación de metodologías activas, proyectos de aprendizaje e innovación que brinden cambios en la enseñanza y optimicen los aprendizajes de los estudiantes generando en ellos motivación para aprender. Algunos de estos proyectos podrían orientarse a la enseñanza por estilos de aprendizaje, el aprendizaje basado en proyectos y otros.

La implementación de proyectos de innovación requiere de la capacitación del personal que los vaya a ejecutar, de manera que sepan cómo implementarlos desde la planificación hasta su evaluación. Debemos mencionar que el trabajo por proyectos, de por sí, es un recurso de mucho valor y que va aportando mejoras en los procedimientos de enseñanza aprendizaje optimizándolo, ya que ubican al estudiante como protagonista de su propio aprendizaje. (Luján, 2021)

### Figura 7

*Implementación de metodologías de E – A y proyectos de innovación*



Fuente: Elaboración propia (2022)

### Categorías Influyentes en el Problema

En base a los resultados obtenidos en la triangulación de la información, se pudieron determinar las necesidades de la institución y de acuerdo a ello se realizó la propuesta para la modelación de una estrategia metodológica para desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima. Estas son las necesidades o situación real de la institución:

Necesidad de mejorar el Plan de Capacitación del personal.

Necesidad de un plan de acompañamiento y retroalimentación.

Necesidad de planificar reuniones de reflexión para evaluar enfoques y compartir experiencias.

Necesidad de implementar nuevas metodologías de E-A y proyectos de innovación.



### **Capítulo III** **Modelación y Validación de la Propuesta**

#### **Propósito de la Propuesta**

Como resultado de los datos recolectados para la investigación realizada sobre el liderazgo directivo, se propone una estrategia metodológica con el fin de desarrollar esta capacidad en los directivos de una institución educativa particular de Lima.

Los aspectos a considerar permitirán modelar la propuesta para el desarrollo de esta competencia en los directivos, constituyéndose en una herramienta que pueda utilizar el directivo para mejorar aquellas habilidades o dimensiones de su trabajo que requieran mayor desarrollo, favorecer su gestión como tal, creando conciencia y generando la motivación necesaria para formarse en el logro de estas competencias, asumiendo compromiso con la función que le ha sido asignada como directivo.

Tener en cuenta qué, la función directiva demanda una preparación exigente, profesional, que permita al directivo desempeñarse pedagógica, administrativa y comunitariamente. Asimismo, el directivo debe ser consciente que, como eje fundamental de la propia gestión, se requiere de una óptima planificación que reúna los recursos humanos y materiales necesarios, que propicie la adecuación de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para operativizar las experiencias diversas y concretas del colegio.

Al respecto Román (2013), sostiene que:

El directivo escolar debe apropiarse de los qué, porqué, para qué, cómo y cuándo de la acción directiva. Se debe apoyar una nueva cultura escolar y ello depende más de cambios de actitud del director y de la comunidad educativa que de la simple información, capacitación o aceptación de las normas a seguir. (p. 7).

De acuerdo con esta premisa, la formación profesional, la experiencia basada en la intuición, el liderazgo y el modelo de gestión que aplique de acuerdo al contexto del colegio,

son un apoyo fundamental para que el directivo escolar tenga éxito en su función.

### **Objetivo de la Propuesta**

El objetivo de esta estrategia metodológica es contribuir al desarrollo del liderazgo directivo en una institución educativa particular de Lima.

### **Justificación de la Propuesta**

Los datos recolectados en el trabajo de campo, permitieron detectar aspectos por mejorar en el liderazgo de los directivos de la institución. Es por ello que se propone una estrategia metodológica que aporte al desarrollo del liderazgo directivo y se fortalezcan aspectos como la capacidad de gestión, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, las relaciones humanas, se definan los roles, la exigencia de los procesos de enseñanza aprendizaje y otros.

Es necesario potencializar las competencias del líder directivo para que se fortalezcan también los procesos de gestión de la institución y se logre la mejora continua en un clima de trabajo adecuado y de satisfacción para toda la comunidad educativa.

Freire y Miranda (2014) mencionando a varios autores refieren al respecto:

La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008). (p. 12)

### **Fundamentación Teórico Científica**

Esta propuesta traducida en una estrategia metodológica, se enfoca en el desarrollo del liderazgo de los integrantes del equipo directivo de una institución particular de la ciudad de Lima. Los fundamentos científicos que sustentan esta propuesta tienen de base diversos enfoques: socioeducativo, filosófico, psicológico, pedagógico, curricular y normativo.

### ***Fundamento Socioeducativo***

La propuesta está dirigida al personal directivo de una institución educativa particular de Lima. Dicho equipo está conformado por 13 profesionales: un director, cuatro subdirectores (Inicial, Primaria, Secundaria y Pastoral), un administrador, cuatro coordinadores pedagógicos (para las áreas de: matemática y ciencias, comunicación y arte, ciencias sociales, informática, inglés, religión, y educación física), un coordinador de tutoría, una coordinadora de psicopedagogía y un coordinador de la calidad. Dicho personal cuenta con título profesional en educación, algunos de ellos con grados académicos de maestría y especializaciones en gestión.

La institución brinda educación a estudiantes del distrito de San Miguel, y distritos aledaños que pertenecen a un estrato socio–económico medio.

El colegio brinda una educación basada en valores católicos, con una orientación humanística y científica. Para ello, desarrolla diversos programas que atienden las necesidades e intereses de los estudiantes, al mismo tiempo responde a las directrices pedagógicas del MINEDU. Esta intención haya un sustento en el mismo diseño de las políticas educativas tal como se expresa en el Marco del Buen Desempeño Directivo, haciendo referencia a lo señalado en la OCDE (2010):

Las investigaciones sobre escuelas eficaces centran su atención en la necesidad de poner a la institución educativa y a los estudiantes en el centro del diseño de las políticas educativas, de modo que se fortalecen así los procesos de enseñanza, la calidad del liderazgo y la gestión escolar, en procesos tan complejos como el logro de la autonomía escolar o el fortalecimiento de la participación social. (Minedu, 2014, p. 13).

Las familias son las primeras responsables de la educación de sus hijos/as y al optar libremente por la enseñanza que ofrece la institución educativa, aceptan y apoyan la

axiología, la educación católica, la formación humana-cristiana que imparte el colegio y forman parte activa en órganos de representación, participando en distintas acciones formativas.

El personal docente está integrado por profesionales de la educación altamente calificados que, brindan el acompañamiento socio-afectivo y cognitivo a los/as estudiantes a su cargo de manera formativa, promocional y preventiva, en el marco de la orientación educativa (individual y grupal) desarrollando sus actividades tutoriales.

### ***Fundamento Filosófico***

Este fundamento está ligado a la concepción humana y social relacionada con la educación, en la forma cómo impacta ésta en la vida en sociedad, de manera que se formen ciudadanos capaces de reconocer sus derechos pero que también sean conscientes de sus deberes, con el fin de que se desempeñen de manera comprometida y ética.

De Oliveira (2020) sostiene que:

Así, podemos conceptualizar la filosofía de la educación como un conjunto de ideas que define cómo es la educación y qué importancia tiene no solo en el contexto escolar, sino también para la vida social, haciéndonos capaces de desarrollar conocimientos, pensamiento y habilidades de conocimiento. actitudes frente a los hechos que nos rodean y siguen arraigados en la sociedad. (párr. 31).

El sustento filosófico de la propuesta se enfoca en aquellas cualidades que deben distinguir a un líder y que se fundamentan en sus valores y moral: el respeto, la integridad, la humildad, la honestidad, la lealtad, la valentía, la solidaridad, el trabajo en equipo, la colaboración y otros. El líder deberá ser capaz de inspirar a sus colaboradores, si es leal a su institución, sus seguidores también se sentirán identificados y fidelizados con ella.

### ***Fundamento Psicológico***

El sustento psicológico de la propuesta abarca aquellas cualidades o atributos de la

personalidad del líder que deben ser potencializados para que su acción impacte de la mejor manera en sus colaboradores y por ende en la institución, generando cambios, mejoras, afirmando su calidad: dominio emocional, tolerancia a la presión y a la frustración, iniciativa, proactividad, confianza en sí mismos y en sus capacidades. Así mismo, considerar el impacto de su gestión pedagógica sobre los estudiantes y los procesos de enseñanza aprendizaje.

Además de estas cualidades que caracterizan a su personalidad, el líder debe desarrollar algunas otras habilidades: comunicativas, inteligencia emocional, capacidad para determinar claramente las metas y los objetivos, capacidad de planificación, soporte a sus compañeros, innovación, responsabilidad e información. (Sánchez, 2020).

### ***Fundamento Pedagógico***

Este sustento da soporte al enfoque del liderazgo como una de las principales competencias del directivo para fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje desde la gestión en la escuela. Al respecto MINEDU (2014), mencionando a Pozner, (1995) sostiene que:

En ese sentido, asumimos la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995). La gestión escolar entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela. (p. 15).

En ello va el compromiso del liderazgo pedagógico de un directivo, de potencializar también el liderazgo de los docentes para que desde sus aulas trabajen con autonomía, iniciativa, decisión, dinamismo con la finalidad de contribuir a la mejora de los procesos de la escuela.

Asimismo, Bolívar (2010) mencionando el Informe McKinsey (Barber y Mourshed,

2007) y la propia OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) resalta la importancia del liderazgo como un aspecto relevante que da soporte al desempeño docente al interior de las escuelas y que garantiza el logro de los aprendizajes.

En este contexto es necesario mencionar a las teorías pedagógicas más conocidas y que dan soporte a los procesos de enseñanza aprendizaje. Entre éstas están las asociacionistas, las cognitivas y las estructurales que aportan al sistema educativo, siendo un elemento considerable para la gestión pedagógica del directivo el valorar la influencia o aporte de estas teorías, de manera que se oriente el trabajo docente al recoger lo más sustancial de cada una de ellas para que los maestros y estudiantes puedan desarrollar adecuados procesos de enseñanza aprendizaje.

### ***Fundamento Curricular***

Mediante este fundamento podemos sostener que el desarrollo de las buenas prácticas directivas da soporte a las decisiones en torno al planteamiento del diseño curricular de una institución, que oriente el proceso de enseñanza aprendizaje consiguiendo logros académicos que favorezcan la satisfacción de las expectativas de la comunidad educativa.

Los líderes directivos deben potencializar el currículo a través de prácticas innovadoras propuestas por los mismos docentes, a quienes deben capacitar y empoderar para que tomen las mejores decisiones para su planeamiento e implementación. Estas decisiones, aunadas a las otras, propias de la gestión directiva, si son adecuadamente orientadas, conseguirán eficacia en la institución educativa.

Bolívar (1997) hace referencia a “escuelas eficaces” señalado en el documento del MEC (1994) sobre Centros educativos y calidad de la enseñanza:

"Los centros educativos que ofrecen una enseñanza de mayor calidad presentan una serie de rasgos o características que afectan tanto a la organización administrativa y de gobierno como a la organización académica y social. Así, por ejemplo, son centros

en los que existe una estructura de gobierno y un liderazgo pedagógico asumidos y compatibles con el funcionamiento de mecanismos colegiados y participativos de gestión y de decisión; en los que se da un alto grado de estabilidad del profesorado; en los que la oferta educativa, el currículo y el trabajo académico de los alumnos es el resultado de una planificación minuciosa y coordinada; en los que existe un clima de buenas relaciones personales entre el profesorado sobre la base de un proyecto educativo y curricular compartido; en los que el nivel de implicación y apoyo de los padres es elevado, y, en suma, en los que hay un compromiso común de profesores, alumnos y padres con una serie de valores, metas y normas que configuran el clima o cultura peculiar del centro, le confieren su identidad y generan en todos sus miembros un fuerte sentimiento de pertenencia". (párr. 27).

### ***Fundamento Normativo***

En el *Marco del buen desempeño del directivo* (2014) se hace referencia al desarrollo de las capacidades y competencias que presenta el directivo y que se van consolidando con la experiencia en el cargo y la que deviene de su práctica docente.

Bajo esta premisa podemos sostener que un buen directivo va desarrollando su liderazgo en el cargo desde la experiencia que trae de su práctica docente, la cual le permite conocer las características, necesidades e intereses de los docentes, así como las de los estudiantes, los padres de familia y el entorno en el que se promueve su gestión.

Esta función demandará entonces una preparación exigente y profesional que, permita al directivo desempeñarse a través de dimensiones: Comunitaria, instruccional y administrativa.

El *Marco del buen desempeño del directivo* presenta seis competencias que todo directivo debe desarrollar fundamentándose en su liderazgo:

Competencia 1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los

procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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.

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.

Competencia 4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

Competencia 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y 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.

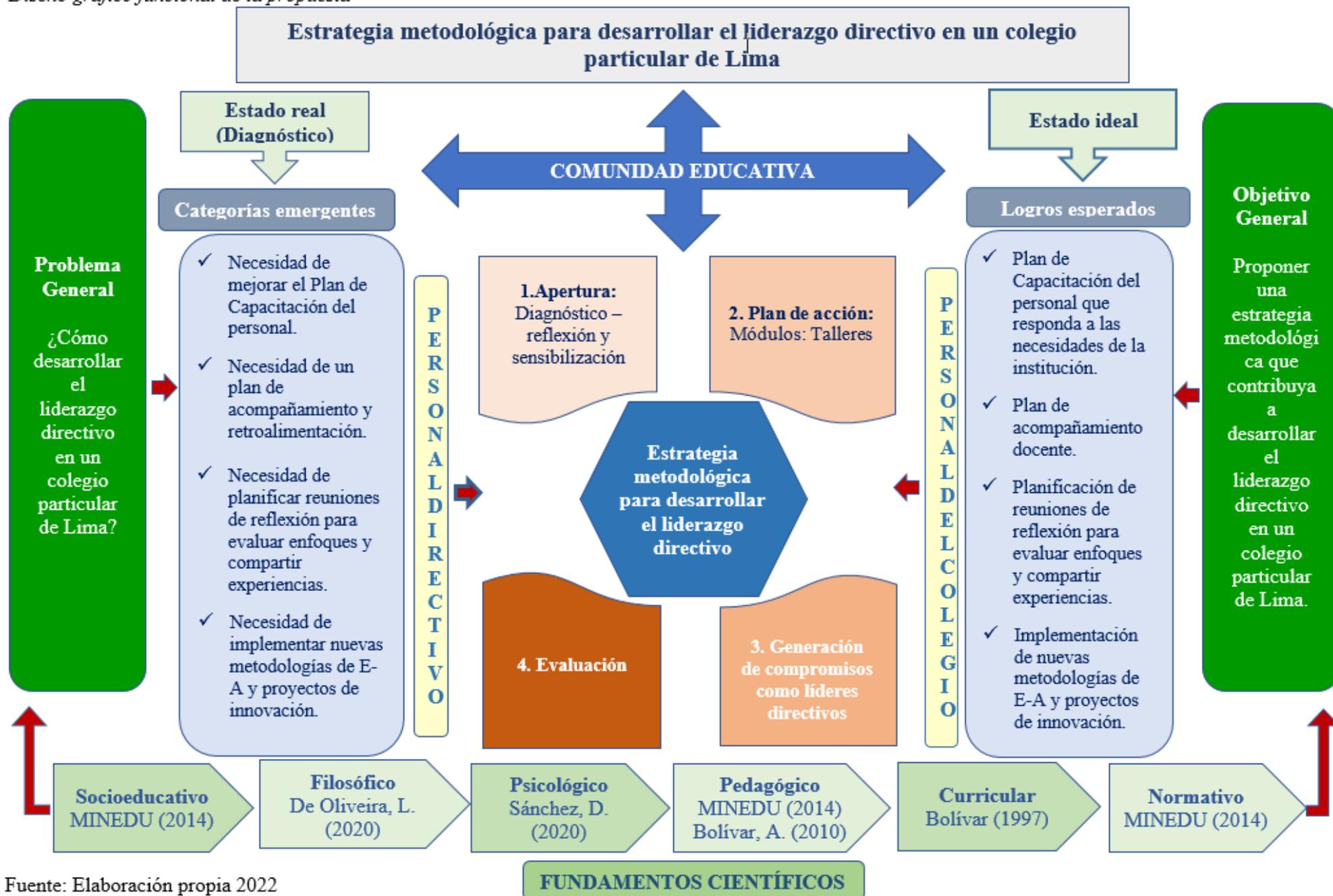
Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. (MINEDU, 2014, p.35)



Estrategia metodológica  
para desarrollar el liderazgo  
directivo en un  
colegio particular de Lima

Tabla N°6

Diseño gráfico funcional de la propuesta



Fuente: Elaboración propia 2022

## Diseño Gráfico Funcional

El esquema presenta el enfoque teórico metodológico y propuesta de la investigación. El planteamiento inicial surgió de un problema que es desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima, necesidad que orientó el objetivo de la propuesta y se fundamentó en los sustentos teóricos y conceptuales para fortalecer las categorías planteadas. Se planteó la situación real obtenida como resultado del trabajo de campo, lo que permitió proponer la situación ideal a través de los logros esperados.

La estrategia metodológica propuesta se planteó a través de cuatro etapas: Apertura, Plan de acción, Generación de compromisos como líderes directivos y Evaluación. Dichas etapas están orientadas a brindar pautas a los líderes directivos de la institución sobre aquellos aspectos identificados en el proceso de diagnóstico de la investigación: capacitación del personal para potencializar competencias, plan de acompañamiento, generación de espacios de reflexión al interior de los equipos de trabajo, así como la implementación de nuevas metodologías de E-A y proyectos de innovación.

## Presentación y Desarrollo de las Etapas de la Estrategia Metodológica

Cada etapa responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico y son desarrolladas a través de una secuencia de trabajo articulado. Es así que los problemas identificados en esta propuesta son los siguientes:

<p><b>Problema 1:</b> Necesidad de mejorar el Plan de Capacitación del personal.</p>
<p><b>Problema 2:</b> Necesidad de un plan de acompañamiento y retroalimentación.</p>
<p><b>Problema 3:</b> Necesidad de planificar reuniones de reflexión para evaluar enfoques y compartir experiencias.</p>
<p><b>Problema 4:</b> Necesidad de implementar nuevas metodologías de E-A y proyectos de innovación.</p>

Las alternativas de solución propuestas son las siguientes:

<p><b>Alternativa 1:</b> Plan de Capacitación del personal que responda a las necesidades de la institución.</p>
<p><b>Alternativa 2:</b> Plan de acompañamiento docente.</p>
<p><b>Alternativa 3:</b> Planificación de reuniones de reflexión para evaluar enfoques y compartir experiencias.</p>
<p><b>Alternativa 4:</b> Implementación de nuevas metodologías de E-A y proyectos de innovación.</p>

El objetivo para las mencionadas alternativas es:

<p><b>Objetivo para las cuatro alternativas:</b> Diseñar una estrategia metodológica para desarrollar el liderazgo directivo tendiente a potencializar las competencias profesionales del personal a su cargo en un colegio particular de Lima.</p>
---

### **Justificación**

La propuesta se enfoca en el desarrollo de las alternativas a través de la implementación de etapas planificadas con el fin de dotar al equipo directivo de estrategias para desarrollar las competencias profesionales del personal a su cargo.

En relación al plan de capacitación del personal que responda a las necesidades de la institución:

Es importante que el líder directivo evalúe las necesidades que presentan los integrantes de su equipo de trabajo a nivel de competencias y estrategias para desarrollar sus funciones. Se hace necesario tener mapeadas estas necesidades para elaborar un adecuado plan de capacitación, teniendo en cuenta que una educación de calidad se construye desde el convencimiento de que uno de los pilares para conseguirlo es contar con maestros competentes que empleen metodologías y didácticas activas e innovadoras, que conozcan bien los procesos de aprendizaje y la manera cómo aprenden sus estudiantes, lo importante

que resulta un buen enfoque de evaluación que les permita identificar sus aprendizajes y las necesidades que presenten para implementar las mejoras que requieran. Y bajo este concepto también es importante considerar la capacitación del personal administrativo y de mantenimiento que, si bien no se relacionan directamente con los estudiantes, dan soporte a los procesos pedagógicos.

Sobre el plan de acompañamiento docente:

Es una estrategia de apoyo al docente que surge de la necesidad de conducir a los maestros hacia la revisión de su práctica y la auto modificación de ésta en caso necesario, con el fin de mejorarla, de modo que se impacte favorablemente en los aprendizajes. Se promueve la autonomía y reflexión del docente sobre su desempeño pedagógico. Un plan de acompañamiento docente se fortalecerá y obtendrá mejores resultados si los agentes responsables de llevarlo a cabo, esto es los líderes directivos, se preparan y afianzan las competencias necesarias para tal fin a través de un plan de formación para los acompañantes pedagógicos.

Respecto a la planificación de reuniones de reflexión para evaluar enfoques y compartir experiencias:

Las jornadas de reflexión docente permiten a los maestros identificar sus fortalezas y necesidades de mejora, lo cual les brindará oportunidades para profundizar en sus capacidades auto formativas como resultado de reflexionar en torno a sus experiencias en el aula y sus posibles propuestas de mejora. Estos procesos de reflexión son mejores cuando se realizan de manera grupal, entre pares, en un ambiente de intercambio libre. El líder directivo programará estas reuniones como resultado del acompañamiento que realice a sus equipos de docentes, en algunos casos por áreas y en otros momentos por grados o niveles, con el fin de generar en ellos la reflexión, proporcionándoles oportunidades para que desarrollen competencias que los hagan capaces de resolver situaciones prácticas desde su

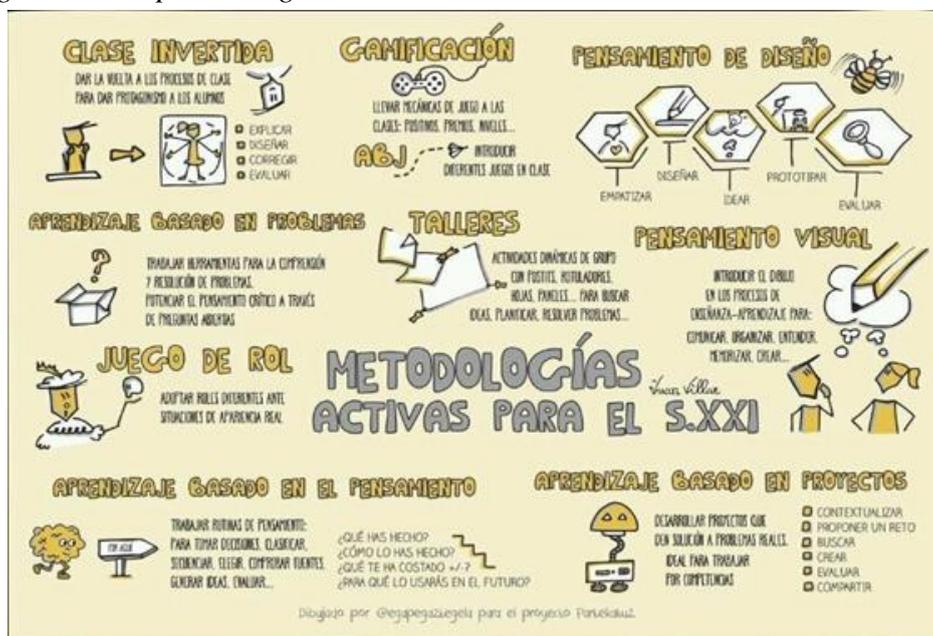
experiencia,

Finalmente, en sentido a la implementación de nuevas metodologías de E-A y proyectos de innovación:

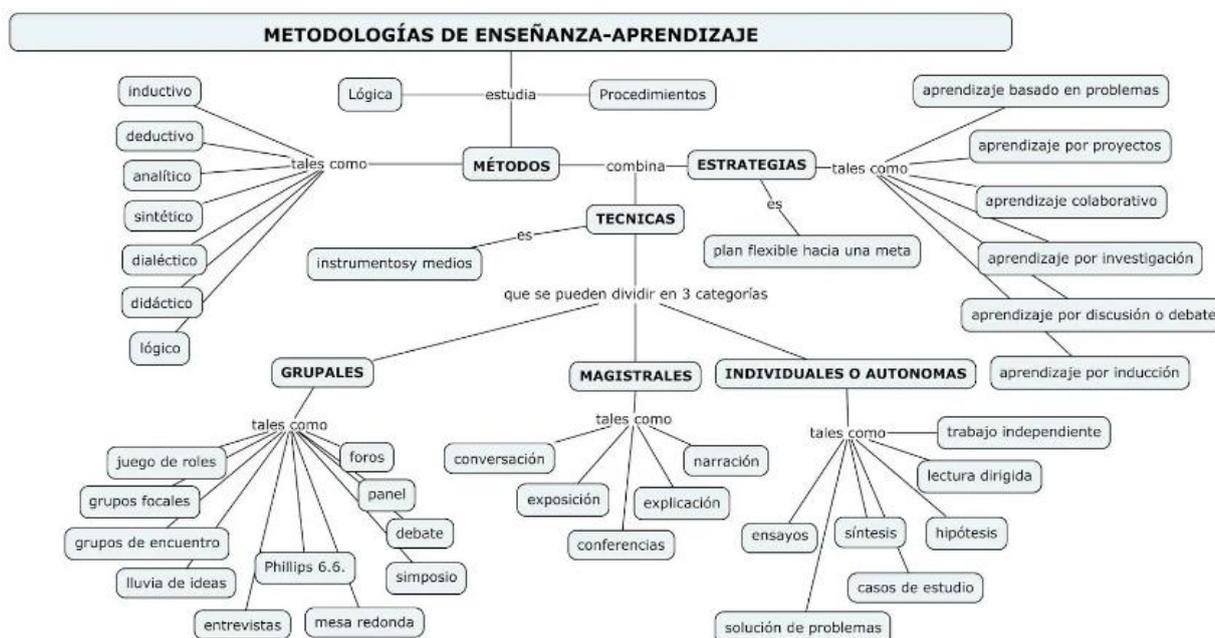
Se ve la necesidad de dotar a los aprendizajes de mayor significatividad y participación, que los estudiantes aprendan a través de metodologías más activas y atractivas para sus perfiles e intereses, con el fin de adquirir competencias y construir conocimientos. Para ello, se requiere que el líder directivo se involucre más con esta visión y que genere el compromiso de los docentes en su preparación e implementación. Surgen algunas interrogantes: ¿Conocemos estas nuevas metodologías? ¿cómo aplicarlas?. Para orientar al docente, el líder directivo tiene que conocerlas, saber cuáles son las más idóneas para sus áreas de trabajo y cómo implementarlas. En la siguiente gráfica se muestra algunas de ellas:

**Figura 8**

*Metodologías activas para el siglo XXI*



Fuente: web del maestro cmf, (2022)

**Figura 9***Metodologías de enseñanza aprendizaje*

Fuente: web del maestro cmf, (2022)

## Implementación de la Propuesta

### *Etapas*

**Apertura.** Esta constituye la primera etapa de la propuesta, mediante la cual se pretende generar la reflexión del líder directivo sobre los aspectos problemáticos resultantes de la triangulación del campo de investigación, con el fin de conocer sus apreciaciones, recoger las impresiones generadas en torno a los aportes de sus equipos de trabajo y sensibilizarlos para que participen activa y comprometidamente en el desarrollo de la propuesta.

**Plan de Acción.** El plan de acción está conformado por cuatro módulos de trabajo que se desarrollarán a través de talleres con temáticas de capacitación que enfoquen los aspectos identificados en el diagnóstico realizado como producto de la aplicación de los instrumentos de investigación. Su objetivo es brindar estrategias de intervención para que el líder directivo desarrolle su gestión de mejor manera y con la finalidad de alcanzar los logros

deseados.

**Generación de Compromisos como Líderes Directivos.** Esta constituye la tercera etapa de la propuesta mediante la cual, luego del proceso de reflexión, el análisis de los resultados obtenidos del proceso de triangulación del trabajo de campo que, se dará a conocer a los líderes directivos y el desarrollo de los temas que respondan a la problemática encontrada, se buscará generar el compromiso de los directivos en el proceso de desarrollo de su gestión. Este compromiso se traducirá en acciones concretas que redunden en el mejoramiento de su función como líderes y como tales, en mejora del logro de los objetivos, la misión y visión de la institución.

**Evaluación.** Esta es la última etapa de la propuesta, mediante la cual el equipo directivo de la institución realizará una autoevaluación y una coevaluación luego del desarrollo de los talleres planificados en cada módulo, con el fin de medir sus desempeños a través de un check list.

Asimismo, una muestra del 20% del personal de la institución responderá a un cuestionario al finalizar el año, con el que compartirán su percepción sobre el impacto de la gestión de su líder directivo.

Esta evaluación brindará información relevante para que el equipo directivo realice las mejoras necesarias en su desempeño y gestión.

Finalmente, el responsable de la capacitación elaborará un informe final que reúna las conclusiones, productos, evidencias, evaluaciones realizadas, recomendaciones y posibles proyecciones con el fin de atenderlas en lo sucesivo.

## Desarrollo de cada Etapa

**Tabla 7**

### Etapa: Apertura

Apertura			
<b>Objetivo:</b> Reflexionar y sensibilizar al equipo directivo sobre los aspectos que demandan mejoras en su gestión.			
Actividades	Tiempo	Justificación	Recursos y materiales
a. Introducción: Objetivo de la propuesta – Revisión de hallazgos	1 hora	Sensibilizar y reflexionar con los integrantes del equipo directivo sobre los hallazgos encontrados en el análisis de la aplicación de los instrumentos de investigación. Plantear el objetivo de la propuesta y comprometer a los líderes directivos en su participación activa durante el desarrollo de la estrategia metodológica.	Equipo multimedia Ppts con resultados del análisis del trabajo de campo.
b. Taller 1: Competencias del líder directivo	1 hora	Proponer actividades que orienten a los integrantes del equipo directivo a desarrollar las competencias necesarias para el desarrollo de su gestión.	Dinámica – trabajo en equipo Equipo multimedia Ppt con material de apoyo

Fuente: Elaboración propia (2022)

### Taller N° 1: Competencias del Líder Directivo

#### Datos Informativos:

1.1 Lugar: Colegio particular de Lima

1.2 Duración: 1 hora

1.3 Participantes: Integrantes del equipo directivo de la institución

1.4 Responsable: Tula Valdivia del Alamo.

1.5 Objetivo: Brindar orientación a los integrantes del equipo directivo para que identifiquen las principales competencias que requieren desarrollar para que su gestión sea más efectiva.

**Tabla 8**

### Taller N° 1: Competencias del líder directivo

Momentos	Actividades	Recursos	Materiales	Tiempo
<b>Inicio</b>	Sobre la base de lo reflexionado en relación a los hallazgos encontrados en el análisis de la aplicación de los instrumentos de investigación, el planteamiento del objetivo de la propuesta y el compromiso de	Dinámicas: 1. Siguiendo a mi líder.	-Vendas para ojos. 2 mesas, 2 recipientes, vasos, agua.	10 min.

	<p>participación activa asumido por los integrantes del equipo directivo durante el desarrollo de los talleres, se dará inicio al primero de éstos a través de 3 dinámicas cuyos objetivos estarán relacionados a las capacidades del líder para conducir a su equipo, la visión que tienen sus colaboradores y su capacidad de asumir retos.</p>	<p>2. Se busca un buen líder.</p> <p>3. Hacia lo más alto del liderazgo</p>	<p>-Cartulinas, lápiz, plumones.</p> <p>-Materiales diversos: muebles, cajas, estructuras, etc. bandera o estrella.</p>	
<b>Desarrollo</b>	<p>Terminadas las dinámicas se propiciará el diálogo para recoger impresiones y sacar conclusiones relacionadas a las competencias que como líderes deben desarrollar para gestionar en sus áreas. Recogidas las primeras impresiones, se pedirá a los participantes que se reúnan en 3 grupos de 4 integrantes cada uno para que dialoguen sobre lo que significa el liderazgo y las competencias o capacidades que implican. Estas ideas las irán integrando en un papelote dividido en 2 columnas, una para la definición de liderazgo y la otra para las competencias del líder. Seguidamente se procederá a una puesta en común.</p>	<p>Trabajo grupal</p> <p>Exposición</p>	<p>Papelotes, plumones</p> <p>Masking tape</p>	40 min
<b>Cierre</b>	<p>A medida que las exposiciones se vayan desarrollando, en un ppt se realizará una compilación de los aportes brindados para elaborar una relación de competencias y cómo pueden desarrollarlas al interior de sus funciones en sus respectivas áreas. Se revisarán las ideas del inicio del taller y las conclusiones a las que han llegado con el fin de determinar si todas las expectativas en relación a las competencias del líder directivo han sido atendidas y entendidas.</p>	Equipo multimedia	ppt	10 min.
	Finalmente, se procederá a presentar un video de reflexión que trata sobre desprenderse de aquello que no nos deja mejorar.	Equipo multimedia	Video: El jabón <a href="https://www.youtube.com/watch?v=gQxpPKJW5ww&amp;list=RDLVHiITPKoOsw&amp;index=3">https://www.youtube.com/watch?v=gQxpPKJW5ww&amp;list=RDLVHiITPKoOsw&amp;index=3</a>	

Fuente: elaboración propia (2022)

**Materiales.**

*Dinámicas - Competencias del Líder Directivo.* (Blog Cultura Consciente, 2022)

*Siguiendo a mi Líder.* Para esta dinámica se divide al grupo en dos. En uno de los subgrupos los participantes se vendan los ojos y solo uno queda sin vendarse, éste será el líder. En el otro grupo solo uno de los participantes se venda los ojos y el resto permanece sin vendas, siendo estos los líderes. En dos mesas, una por grupo, se colocan recipientes con agua y vasos, los líderes deberán guiar a sus compañeros vendados para que llenen los vasos con agua y los trasladen hasta otra mesa donde encontrarán otro recipiente vacío en el que deberán verter el agua.

El objetivo de esta dinámica es evidenciar que el equipo logra sus metas si sigue las indicaciones de un único líder. Asimismo, se evidencian las habilidades del líder para conducir a su equipo.

*Se Busca un Buen Líder.* La dinámica consiste en elaborar un anuncio para contratar a un profesional en un puesto directivo. En este anuncio se deben detallar las características y habilidades que consideran debe tener un buen líder directivo.

El objetivo de esta dinámica es identificar las competencias del líder directivo desde la perspectiva de sus colaboradores.

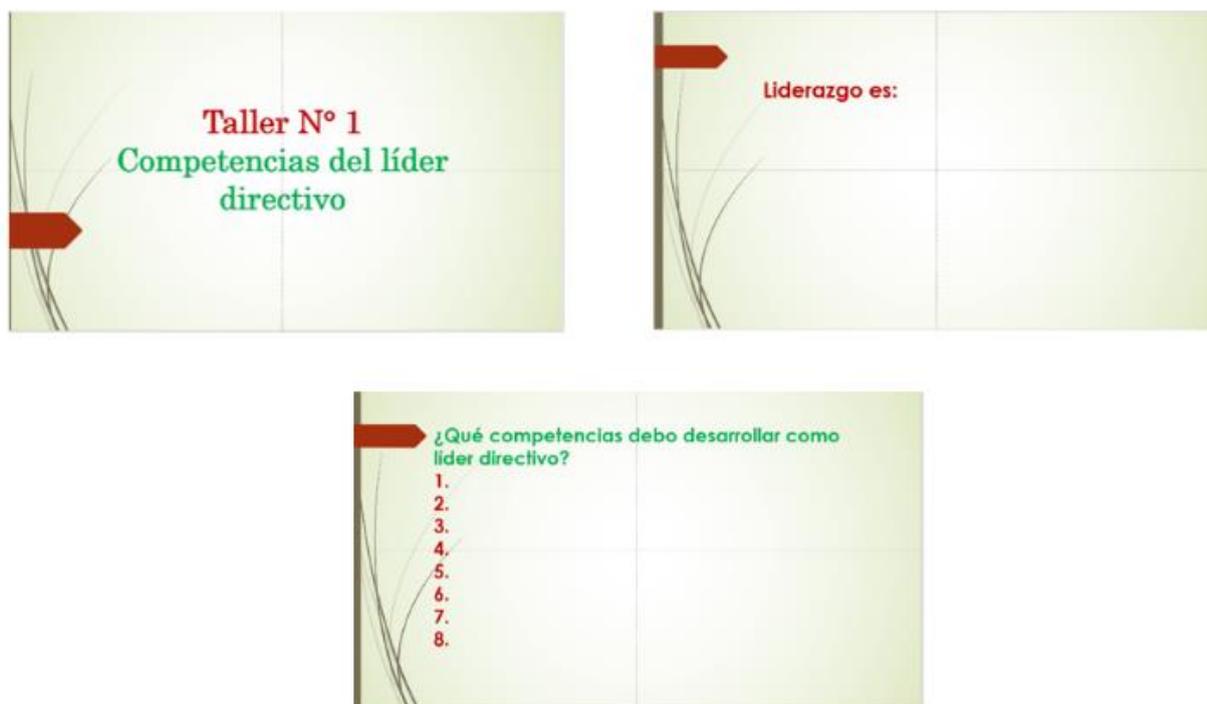
*Hacia lo más Alto del Liderazgo.* Para esta dinámica se divide al grupo en dos subgrupos. Empleando diversos materiales y recursos, cada grupo deberá construir una estructura lo más alta y estable posible en un tiempo limitado y siguiendo la guía de un líder. Al finalizar deberán colocar una estrella o bandera en la cima.

El objetivo de esta dinámica es evidenciar las principales habilidades del líder ante un reto práctico.

PPT:

**Figura 10:**

*Ppt de conclusiones del taller N° 1*



**Tabla 9**

*Etapas: Plan de acción*

Plan de acción			
<b>Objetivo:</b> Brindar estrategias de intervención para que el líder directivo desarrolle su gestión de manera idónea y con la finalidad de alcanzar los logros deseados.			
Módulo 1	Tiempo	Justificación	Recursos y materiales
a. Taller 2: Identifico mis necesidades de capacitación	2 horas	A partir de la información recibida sobre las competencias del líder directivo, los integrantes del equipo directivo, identificarán aquellas capacidades y/o competencias que requieren desarrollar para realizar sus funciones directivas.	Equipo multimedia Ppt: 6 formas para detectar las necesidades de capacitación
b. Taller 3: Elaboro un Plan de capacitación para mi equipo de trabajo	2 horas	Identificadas sus propias necesidades de capacitación, el líder directivo elabora un diagnóstico de las	Equipo multimedia Relación de necesidades de capacitación por equipos o áreas

c.	Taller 4: Consolidamos el plan de capacitación de la institución.	2 horas	necesidades de capacitación de los integrantes de su equipo de trabajo y propone un plan para atenderlas. Los integrantes del equipo directivo consolidan los diferentes planes de capacitación elaborados con el fin de constituir el Plan de Capacitación de la Institución.	Productos del taller 2 Trabajo en equipos
<b>Módulo 2</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Justificación</b>	<b>Recursos y materiales</b>
a.	Taller 5: Roles y funciones del acompañante pedagógico	1 hora	Valorar la importancia del acompañamiento pedagógico identificando los roles y funciones que debe desempeñar el líder directivo como acompañante pedagógico. Conocer algunas de las estrategias que debe emplear el acompañante pedagógico para desarrollar las competencias de los integrantes de su equipo de trabajo.	Equipo multimedia Ppt sobre el tema Foro
b.	Taller 6: Formas de intervención que realiza el acompañante pedagógico.	1 hora	Sobre la base de las definiciones anteriores, los integrantes del equipo directivo elaboran un Plan de acompañamiento docente de la institución.	Equipo multimedia Ppt sobre el tema
c.	Taller 7: Elaboramos el plan de acompañamiento docente.	2 horas		Equipo multimedia Horarios docentes
<b>Módulo 3</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Justificación</b>	<b>Recursos y materiales</b>
a.	Taller 8: Función del líder directivo en las reuniones de reflexión docente.	1 hora	Los integrantes del equipo directivo identificarán las estrategias necesarias para generar las reuniones de reflexión docente. En función al conocimiento del contexto de la institución y a las características básicas de lo que significan las reuniones de reflexión docente, los directivos elaborarán los lineamiento básicos para estas reuniones institucionales.	Equipo multimedia Ppt sobre el tema Foro
b.	Taller 9: Lineamientos básicos para las reuniones de reflexión docente.	1 hora		Equipo multimedia Ppt sobre el tema
c.	Taller 10: Planificamos las reuniones de reflexión docente	2 horas	Los integrantes del equipo directivo elaborarán un	Información de los talleres 8 y 9

Módulo 4	Tiempo	Justificación	Recursos y materiales
		<p>cronograma de reuniones de reflexión docente para cada equipo a su cargo.</p> <p>Trabajo en equipos</p>	
a. Taller 11: Principales metodologías para los procesos de E-A. Elaboramos un compendio de estas metodologías.	4 horas	<p>Conocedores de la importancia de contar con recursos y estrategias metodológicas para desarrollar los procesos de E-A, los directivos de la institución realizan un taller de investigación y compilación sobre las principales metodologías a emplear en las diversas áreas a su cargo.</p> <p>Los integrantes del equipo directivo conocerán los tipos y características de los proyectos de innovación educativa que existen, a fin de que sobre esta base, puedan proponer proyectos que dirijan desde sus áreas de trabajo y que potencialicen los procesos de la institución.</p>	<p>Equipo multimedia</p> <p><a href="https://webdelmaestrocmf.com/portal/8-metodologias-profesor-deberia-conocer-ahora/">https://webdelmaestrocmf.com/portal/8-metodologias-profesor-deberia-conocer-ahora/</a></p>
c. Taller 12: Generamos proyectos de innovación por áreas	8 horas		<p>Equipo multimedia</p> <p>Trabajo en equipo</p>

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 10**

*Etapa: Generación de compromisos como líderes directivos*

Generación de compromisos como líderes directivos			
Actividades	Tiempo	Justificación	Recursos y materiales
a. Revisión y exposición de los materiales elaborados durante el desarrollo de los talleres.	1 semana	<p>Los líderes directivos harán la puesta en común de los documentos trabajados durante cada módulo del Plan de Acción</p>	<p>Documentos elaborados: Plan de capacitación de la institución.</p> <p>Plan de acompañamiento docente.</p> <p>Planificación de las reuniones de reflexión docente.</p> <p>Compendio de metodologías activas y proyectos de innovación.</p>

Actividades	Tiempo	Justificación	Recursos y materiales
b. Puesta en común: Soy un líder directivo y este es mi compromiso con la institución.	2 horas	Sobre la base del conocimiento adquirido, los documentos generados durante el taller y la sensibilización generada en cada uno de los integrantes del equipo directivo, cada uno de ellos asume compromisos y proyectos de mejora tendientes a potencializar la calidad educativa de la institución.	Dinámica: Mesa redonda

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 11**

*Etapa: Evaluación*

Evaluación			
<b>Objetivo:</b> Valorar el desarrollo de cada uno de los talleres y su aporte en beneficio del desarrollo del liderazgo directivo de la institución.			
Actividades	Tiempo	Justificación	Recursos y materiales
a. Me autoevalúo	30 minutos	Cada participante valorará su participación y aprendizaje durante los módulos y los talleres. Valoración entre pares.	Check List
b. Coevaluación	1 hora	Perciben el desempeño de su compañero durante los módulos y los talleres.	Check list
c. Aplicación de cuestionario sobre la gestión del líder directivo	1 hora	El personal de la institución valorará el desempeño de su respectivo líder directivo La responsable de la propuesta elaborará un informe sobre cada etapa de la Estrategia	Cuestionario – formulario Google
d. Informe final	1 semana	Metodológica, indicando las conclusiones, recomendaciones y proyecciones, el cual entregará al director de la institución.	Informe.

Fuente: Elaboración propia (2022)

## Materiales.

### *a. Check List: Autoevaluación – Directivos.*

**Tabla 12**

*Autoevaluación - directivos*

#### **AUTOEVALUACIÓN - DIRECTIVOS**

Estimado participante esperamos que las capacitaciones recibidas hayan representado un aporte en su formación directiva. Le pedimos que marque SÍ, NO o MEDIANAMENTE en este check list de acuerdo a sus apreciaciones:

ÍTEMS	SÍ	NO	MEDIANAMENTE
1. ¿Considera que las capacitaciones recibidas han sido de utilidad para el desarrollo de sus competencias directivas?			
2. ¿Considera que su participación ha sido activa e interesada en las temáticas tratadas?			
3. ¿Ha brindado aportes que contribuyan al inter-aprendizaje con sus compañeros durante las capacitaciones?			
4. ¿Ha participado en la elaboración de los documentos planificados como producto de los módulos?:			
a. Plan de capacitación docente de su área.			
b. Plan de acompañamiento docente de su área.			
c. Plan de reuniones de reflexión docente de su área.			
d. Propuestas de metodologías activas y proyectos de innovación aplicables desde su área.			
5. ¿Ha identificado las competencias que requiere desarrollar para mejorar su gestión?			
6. ¿Ha asumido su compromiso como líder directivo en beneficio de su equipo y de la institución?			
Qué logros ha obtenido como producto de la capacitación:			

Sugerencias:

**b. Check List: Coevaluación – Directivos.**

**Tabla 13**

*Coevaluación-directivos*

**COEVALUACIÓN – DIRECTIVOS**

Estimado directivo, le solicitamos emita su evaluación respecto a la participación de su compañero(a): \_\_\_\_\_ en relación a su desempeño durante las capacitaciones llevadas a cabo con el objetivo de desarrollar su liderazgo directivo. Por favor marque SÍ, NO o MEDIANAMENTE en este check list de acuerdo a sus apreciaciones:

ÍTEMS	SÍ	NO	MEDIANAMENTE
1. ¿Considera que las capacitaciones brindadas han sido las adecuadas para las necesidades de mejora que evidencia su co-participante?			
2. ¿Considera que su compañero(a) ha participado activa e interesadamente en las temáticas tratadas?			
3. ¿Su compañero(a) ha brindado aportes que contribuyan al inter-aprendizaje durante las capacitaciones?			
4. ¿Su compañero(a) ha participado en la elaboración de los documentos planificados como producto de los módulos?:			
a. Plan de capacitación docente de su área.			
b. Plan de acompañamiento docente de su área.			
c. Plan de reuniones de reflexión docente de su área.			
d. Propuestas de metodologías activas y proyectos de innovación aplicables desde su área.			
5. ¿Considera que su compañero(a) ha identificado las competencias que requiere desarrollar para mejorar su gestión?			
6. ¿Considera que su compañero(a) ha asumido su compromiso como líder directivo en beneficio de su equipo y de la institución?			
Comentarios y/o sugerencias:			

Fuente: Elaboración propia (2022)

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

*c. Cuestionario al Personal – La Gestión de mi Líder Directivo.*

**Tabla 14**

*Cuestionario de evaluación del personal*

**CUESTIONARIO AL PERSONAL**

Estimado docente, administrativo, apoyo técnico pedagógico, colaborador:

Le pedimos responder a este breve cuestionario relacionado a las competencias desarrolladas por su líder directivo y la gestión que desarrolla. **Marcar con una X lo que corresponda:**

Usted pertenece al área:

DOCENTE	ADMINISTRATIVA
TÉCNICO PEDAGÓGICA	COLABORADOR

---

Por favor, lea cuidadosamente las preguntas. No deje preguntas sin contestar.  
 Marque con un aspa **en sólo uno** de los recuadros de cada pregunta:

<b>PREGUNTAS:</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. Su directivo, ¿conoce las necesidades de capacitación de los integrantes de su equipo de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Su directivo, ¿promueve capacitaciones de acuerdo a los requerimientos de su área?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Su directivo, ¿realiza un seguimiento de las competencias desarrolladas por los integrantes de su equipo en las capacitaciones recibidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Su directivo, ¿lo acompaña y orienta en sus funciones resaltando sus fortalezas y promueve las mejoras en sus desempeños?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Su directivo, ¿comunica y establece relaciones de convivencia democrática, asertiva y ética con sus colaboradores desarrollando acciones de acompañamiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Su directivo, ¿prevé espacios de reflexión sobre el desempeño de cada integrante de su equipo en el proceso educativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Su directivo, ¿lo estimula a mejorar aquellos aspectos identificados en el proceso de acompañamiento y reflexión de su práctica laboral y/o docente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Su directivo, ¿promueve los espacios de inter-aprendizaje entre los integrantes de su equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Su directivo, ¿promueve la implementación de metodologías activas de acuerdo a las áreas en las que se desempeña?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Su directivo, ¿lidera proyectos de innovación en su área de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TOTAL:</b>			

Muchas gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia (2022)





<b>4. Evaluación</b>	la institución.			
	a. Me autoevalúo			
	b. Coevaluación			
	c. Aplicación de cuestionario sobre la gestión del líder directivo			
	d. Informe final			

Fuente: Elaboración propia 2022

### Validación de la Propuesta por Juicio de Expertos

La selección de los expertos validadores se realizó entre los profesionales de la USIL que ostentaban los grados requeridos y trayectoria en el área educativa para dicha gestión. De acuerdo a dicha validación, la presente propuesta está modelada de manera clara, objetiva, actualizada, organizada, suficiente, intencional, consistente, coherente, pertinente y sigue una metodología.

La Estrategia Metodológica para desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima se sostiene en fundamentos socioeducativos, pedagógicos, psicológicos, filosóficos, normativos y curriculares de manera adecuada.

#### Tabla 16

*Datos de los expertos para la validación de propuesta*

Expertos	Grado	Especialidad	Ocupación	Años de experiencia
Omar Bellido Valdiviezo	Doctor en Educación	Licenciado en Educación / Filosofía, Psicología y CC.SS.	Temático	
Kriss Melody Calla Vásquez	Doctor	Docente	Metodólogo/ Temático	16
Erick Félix Quesquén Alarcón	Magister	Licenciado en Educación	Metodólogo	20

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de elaboración de Tesis USIL. (2022)

### ***Validación Interna y Externa***

Se realizó a través de la escala de valoración que se visualiza en la tabla 17 y que están detallados en las fichas de validación interna y externa.

**Tabla 17**

#### *Escala de valoración*

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

*Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de elaboración de Tesis USIL. (2022)*

La tabla 18 muestra los indicadores de la ficha de validación interna que evalúan el contenido funcional de la propuesta, mientras que en la tabla 19 se pueden observar los indicadores de la ficha de validación externa. Las dos fichas comprenden una escala de valoración cuyo rango va de uno a cinco, es decir de la valoración más baja, hasta la valoración más alta y la máxima puntuación a la que se puede llegar en cada instrumento de validación que es de 50 puntos.

**Tabla 18**

#### *Tabla de Validación interna*

Indicadores	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.	5	5	4
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros	5	5	4
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes	5	5	3
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales	5	5	4
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.	5	5	4
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.	5	5	3

<b>Indicadores</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo	4	5	4
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	5	5	4
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	5	5	4
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.	4	5	4

*Fuente: Documentos de elaboración de Tesis USIL. (2022)*

**Tabla 19**

*Tabla de Validación externa*

<b>Indicadores</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>
Claridad	5	5	4
Objetividad	5	5	4
Actualidad	5	5	4
Organización	5	5	4
Suficiencia	5	5	3
Intencionalidad	5	5	4
Consistencia	5	5	4
Coherencia	5	5	4
Metodología	5	5	4
Pertinencia	5	5	4

*Fuente: Documentos de elaboración de Tesis USIL. (2022)*

Finalmente, en la tabla 19 se condensan los resultados totales de la valoración por cada uno de los expertos.

**Tabla 20***Valoración por juicio de experto*

<b>Expertos</b>	<b>Valoración interna</b>	<b>Valoración externa</b>	<b>Valoración final</b>	<b>Escala de valoración</b>
Omar Bellido Valdiviezo	48	50	49	Muy bien
Kriss Melody Calla Vásquez	50	50	50	Muy bien
Erick Félix Quesquén Alarcón	38	39	38.5	Bien
<b>Promedio de Valoración</b>	45.3	46.3	45.8	Muy bien

*Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de elaboración de Tesis USIL. (2022)*

En el anexo 5 se pueden encontrar las fichas de validación de cada uno de los expertos.

### **Conclusiones Aproximativas de los Análisis y Resultados de la Propuesta y su Validación**

Una vez concluido el proceso de validación de la propuesta, y levantadas las sugerencias de uno de los expertos, se pudo concluir de acuerdo a los resultados obtenidos que, la modelación de la propuesta ha sido valorada como muy buena y se estima que puede ser aplicada en otras instituciones educativas con el objetivo de contribuir a la mejora del desarrollo del liderazgo directivo.

La estrategia metodológica que se propone cuenta con etapas, módulos, talleres y actividades que se pueden adaptar a los requerimientos y características de alguna otra institución educativa que requiera potencializar las competencias de liderazgo de sus equipos directivos.

Con el fin de valorar la efectividad o el impacto de la estrategia metodológica en los

participantes, ésta es evaluable desde los mismos integrantes del equipo directivo y los equipos en los que éstos lideran. Para ello se han considerado instrumentos como: autoevaluaciones, coevaluaciones, cuestionario sobre la gestión del líder directivo aplicado a una muestra del personal y un informe final.

## Conclusiones

Finalizado el proceso de investigación, la presentación y validación de la modelación de la propuesta: Estrategia metodológica para desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima, se llega a las siguientes conclusiones:

### Primera

De acuerdo al objetivo planteado para la investigación, se diseñó una estrategia metodológica que contribuya a desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima. Dicha propuesta fue elaborada sobre la base de los hallazgos encontrados y los fundamentos teóricos pertinentes con el fin de brindar las herramientas necesarias a los integrantes del equipo directivo de la institución para que desarrollen sus competencias de liderazgo tendientes a potencializar también las competencias profesionales del personal a su cargo

### Segunda

Esta propuesta fue el resultado del análisis del contexto de la institución educativa en la cual se aplicaron las diversas técnicas e instrumentos de investigación validados por expertos y diseñados para recoger la información que permita, luego del proceso de triangulación, seleccionar las categorías emergentes. Este proceso favoreció la identificación de las necesidades de capacitación relacionadas a las competencias del liderazgo del equipo directivo de la institución educativa particular de Lima.

### Tercera

Se sistematizaron los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos de la investigación para brindar sustento a las categorías y subcategorías apriorísticas: liderazgo directivo y estrategia metodológica. Asimismo, se consideraron autores base para la elaboración de la estrategia metodológica de manera que se sustenten con referentes teóricos las necesidades de capacitación, de acompañamiento al personal, de reflexión docente y de la

promoción de metodologías activas y proyectos de innovación.

#### **Cuarta**

La modelación de la propuesta se consolidó sobre la base de fundamentos socioeducativos, psicológicos, pedagógicos, filosóficos, curriculares y normativos que guiaron la formulación y diseño de la estrategia metodológica con el fin de desarrollar el liderazgo en los directivos de la institución. Los criterios empleados se adecuaron al diagnóstico de la institución, tomando en cuenta su contexto y análisis.

#### **Quinta**

Mediante un juicio de expertos especializados con la suficiencia académica requerida, se validó la estrategia metodológica como una propuesta para desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima. Los criterios observados para su validación fueron: claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia.

## **Recomendaciones**

### **Primera**

Aplicar la estrategia metodológica para desarrollar el liderazgo directivo entre los integrantes del equipo directivo de la institución con la finalidad de potencializar su gestión y generar espacios de mejora en la calidad del servicio educativo a partir de la capacitación, el acompañamiento, la reflexión docente y la implementación de nuevas metodologías y proyectos de innovación.

### **Segunda**

Realizar reuniones de puesta en común, reflexión y evaluación sobre las acciones que desarrollan los integrantes del equipo directivo de la institución, con el fin de compartir experiencias, enriquecer sus funciones y fortalecer sus equipos.

### **Tercera**

Brindar soporte y motivación a los integrantes del equipo directivo de la institución educativa, para que continúen con su proceso de formación profesional, con el fin de seguir gestionando las mejoras en las áreas en las que se desempeñan.

### **Cuarta**

Validar y medir el impacto del desarrollo de la estrategia metodológica a través de la percepción del mismo equipo directivo y del efecto en sus colaboradores. Esto permitirá realizar los reajustes necesarios para gestionar una retroalimentación en caso sea necesario.

## Referencias

- Abreu, Y., Barrera, A., Breijo, T., y Bonilla Vichot, I. (2018). El proceso de enseñanza-aprendizaje de los Estudios Lingüísticos: su impacto en la motivación hacia el estudio de la lengua. *Mendive. Revista de Educación*, 16(4), 610-623. Recuperado de <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1462>
- Acuña, A. y Bolívar, C. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa. (Tesis para obtener el grado académico de Magister en Administración de la Educación). Universidad de la Costa. Barranquilla, Colombia.  
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5172/Estilos%20de%20liderazgo%20de%20los%20directivos%20docentes%20y%20su%20relaci%F3n%20con%20el%20modelo%20de%20gesti%F3n%20educativa.pdf?sequence=1>
- Ahora Liderazgo.com (2021). <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>
- Álvarez, M. (2010). Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar. Madrid: Wolters Kluwer.
- APD (2021). Inteligencia emocional y liderazgo: cómo ser un buen líder. Publicado el 05/08/2021, por redacción APD. Recuperado de: <https://www.apd.es/inteligencia-emocional-en-liderazgo/>
- Arano, R., Escudero J. y Delfín L. (2016), El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>
- Arévalo, E. (2007). Clima escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundaria del Colegio Claretiano de Trujillo. *Actualidades Investigativas en Educación*, pp. 1-3. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X1470026>
- Ayala, J. (2005). Programa de Certificación de Competencias Laborales. Competencias

Básicas en Gestión Primera Edición, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo.

Barrios, O. y Diez, T. (2018). Estrategias: Una sistematización de definiciones en el campo educacional. Varona. Revista Científico Metodológica, (66, Supl. 1), e20. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1992-82382018000300020&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382018000300020&lng=es&tlng=es)

Becerra, C. (2016). Liderazgo del Directivo para Mejorar Relaciones Interpersonales en Personal de Organizaciones Educativas. Revista Scientific, vol. 1, núm. 1, pp. 20-35. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.1.2.20-35>

Bernal, R. (2020). Etimología de Liderazgo. Coaches Profesionales. Recuperado de: <https://www.coachesprofesionales.com/etimologia-de-liderazgo/>

Bisquerra, R. (2009). Metodología de la Investigación Educativa. Editorial La Muralla S.A.

Blog Cultura Consciente (2022). 9 dinámicas de liderazgo para desarrollar en la organización. Recuperado de: <https://capitalismoconsciente.es/blog/dinamicas-de-liderazgo-desarrollar-organizacion/>

Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, 9(2), 9- 33. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2- fulltext-112>

Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente EDUCAR, 47(2) pp. 253-275 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>

Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial

de Colombia. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(7), 293-307.  
<https://bit.ly/2VTEDDG>

Borjas, F., Enríquez, Z. y Soler, C. (2020). Exigencias y retos que demanda el proceso enseñanza aprendizaje en la educación superior. X Jornada científico pedagógica. I Jornada virtual. Universidad de Ciencias Médicas de la Habana, Centro de Posgrado “Hermanos Ameijeiras”. Recuperado de:  
<http://convencionhha2020.sld.cu/index.php/XJP/XJCP2020/paper/viewFile/89/107>

Buendía, Y. (2019). Clima Institucional y Desempeño Docente en la Red Educativa de Colca – Huancavelica. (Tesis para obtener el grado académico de: Doctor en Administración de la Educación). Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35817/buendia\\_ay.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35817/buendia_ay.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cammaroto, A., Canelón, E., Neris, L. y Martins, F. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 9 (2), 1-27.  
ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713058008>

Cisterna, F. (2007). Manual de metodología de la investigación cualitativa para Educación y Ciencias Sociales. Texto de apoyo a la docencia.

Coelho, Fabián (s.f.). "Etimología de metodología". En: *Diccionariodedudas.com*. Disponible en: <https://www.diccionariodedudas.com/etimologia-de-metodologia/>

Chaparro, J. (2017). Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho. (Tesis para obtener el grado académico de: Maestra en educación con mención en Docencia y gestión Educativa). Universidad César Vallejo.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/browse?type=author&value=Chaparro+Gonzales%2C+Judith+Rosario>

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las

organizaciones. Thomson. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>.

Davis, K. & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill. 10a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>

da Silva, D. (2021). Web Content & SEO Associate, LATAM. Blog de Zendesk. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/manejo-de-conflictos-estrategias-practicas-de-resolucion/>

De Armas, N., Lorences, J., y Perdomo, J. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Pedagogía 2003, La Habana. Recuperado de <http://crea.cujae.edu.cu/crea/consulta/Articulo/Investigacion.doc>.

De Oliveira, L. (2020). La importancia de la filosofía de la educación. Revista científica multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento. Recuperado de: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacion-es/filosofia-de-la-educacion>

Del Rincón, D., Arnal, J., La Torre, A. y Sans, A. (1995). Técnicas de investigación en ciencias sociales. Madrid: Dykinson.

Del Valle García, I. (2019). Perspectiva teórica del liderazgo educativo hacia nuevas formas de liderazgo: Liderazgo distribuido. Recuperado de: <file:///C:/Users/yo/Downloads/XXII13.pdf>

Durán, C., García, C., y Rosado, A. (2021). El rol docente y estudiante en la era digital. Revista Boletín Redipe, 10(2), 287–294. <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i2.1213>

edix Digital Workers, (2021). By UNIR La universidad en internet. Recuperado de: <https://www.edix.com/es/instituto/toma-de-decisiones/>

- Espinoza, E. (2018). Presencia de los métodos problémicos en la educación básica. *Mendive. Revista de Educación*, 16(2), 262-277. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962018000200262&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962018000200262&lng=es&tlng=es).
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico (Avances de Investigación 17). Grupo de Análisis para el Desarrollo - GRADE. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Ganga, F., Navarrete, E. y Suárez, W. (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457004>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, pp. 43-61 Universidad del Valle Cali, Colombia
- George, B. (2015). Authentic leadership: Rediscovering. Harvard Business School Working Knowledge. <https://hbswk.hbs.edu/item/authentic-leadership-rediscovered>
- Gómez, C. (s. f.). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61-77. <https://bit.ly/2KvNplW>
- Gonzales, R. (2017). Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior. (Tesis que para obtener el grado de: Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Dirección de Instituciones de Educación Superior). Tecnológico de Monterrey. México.

<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/622499/Tesis%20Completa%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.) Booksmedicos.org, Mac Graw Hill Education.

López, E., García, L. y Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 9(18), 792-812. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>

López, J. (2017). Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos (Tesis de Maestría en Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Lima, Perú. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2892>

Lupano, M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación. Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad. Recuperado de: <file:///C:/Users/yo/Downloads/Dialnet-EstudiosSobreElLiderazgo-5645396.pdf>

Martínez, R. (2007). La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes. Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE). Ministerio de Educación y Ciencia Dirección General de Educación, Formación Profesional e Innovación Educativa. Madrid.

Mayuri, G. (2022). La crisis permanente: La ausencia de liderazgo pedagógico en la educación peruana. El caso del Ministerio de Educación entre 2016 y 2022. LinkedIn. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-crisis-permanente-ausencia-de-liderazgo-pedag%C3%B3gico-mayuri-aguilar>

Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. Revista Universidad y Empresa, 21 (37), 136-

169. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo Escuela. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de: [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

Ministerio de Educación del Perú (2014). Protocolo de acompañamiento pedagógico. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado de: <http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formaciondeformadores/pela/>

Ministerio de Educación del Perú (2017). Enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia (pp. 6-10). Recuperado de: <http://www.perueduca.pe/archivos/recursos/2.1.%20Enfoque%20Cr%C3%ADtico%20Reflexivo.pdf>

Mirabal, A., Sigala, L. y Zapata, G. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. Compendio, 19 (36), 35-59. ISSN: 1317-6099. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88046587003>

Molina, F. (2018). Liderazgo y toma de decisiones (Estudio realizado con 3 grupos de coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán) Campus de Quetzaltenango (Tesis de grado). Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Molina-Fabiola.pdf>

Monereo, C. (1999). Las estrategias de aprendizaje en la educación formal, enseñar a pensar y sobre el pensar. Editorial Grau.

Ordoñez, C. y García, M. (2015). Trabajo autónomo y el desempeño académico en la carrera de educación básica. Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación, 3(1). <https://doi.org/10.26423/rcpi.v3i1.11>

Ortiz, R. (2018). Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el barrio El Recreo, distrito III Municipio de Managua, durante el II semestre del año

2016. (Tesis para optar al grado de Máster en Administración y Gestión de la Educación). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

<https://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf>

Peraza, Y. y Remus, M. (2004). Clima organizacional: Conceptos y experiencias. Transporte Desarrollo y Medio Ambiente, pp. 27-30

Pérez Serrano, G. (1994). Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. I. Métodos. Editorial La Muralla. S. A.

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., (versión 23.4 en línea). <https://dle.rae.es>

REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2007). Vol. 5, núm. 3. E-ISSN: 1696-4713. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55130505.pdf>

Revista Concepto (2021). Relaciones Humanas. Editorial Etecé. Recuperado de: <https://concepto.de/relaciones-humanas/>

Riquelme, M. (2021). Web y Empresas Estrategias metodológicas (definición y tipos). Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/estrategias-metodologicas/>.

Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Revista Escuela de Administración de Negocios, (82), 1 – 26. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006>

Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educ., 14(2). Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a02.pdf>

Rodríguez, H. (2020). Ambientes de aprendizaje. Disponible en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/huejutla/n4/e1.html>

- Rodríguez, S. (2021). Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa José Gálvez Barrenechea, provincia de Angaraes-2019 (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación. Mención: Administración y Planificación de la Educación). Universidad Nacional de Huancavelica. Perú.  
<https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b31d397f-2db1-49af-bd76-c66142bf5ab7/content>
- Román, S. (2013). Un director para el Siglo XXI. Frovel Educación Editores S.A. México D.F. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/DavidMrs/director-para-el-siglo-xxi>
- Sánchez, D. (2020). La psicología de un buen líder. Revista electrónica La Mente es Maravillosa. Grupo M Contigo SL. Recuperado de:  
<https://lamenteesmaravillosa.com/la-psicologia-de-un-buen-lider/>
- Sánchez, M. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao. (Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con Mención en Gestión de la Educación). Universidad San Ignacio de Loyola.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/61a2e000-1b28-43e9-81d0-1132400cf9ec/content>
- Salvador, E. y Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. Revista de Investigaciones Altoandinas, 20(1), 115-124. <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335>
- Sierra, G. (2015). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista EAN, 81, 111-128.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Slide Share (2021). Definición etimológica de didáctica. Objetivos. Componentes. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/ImanAziz1/definicion-etimologica-de-didctica-objetivos-componentes>.
- Teixidó, J. (s. f.). Intervención de los directivos en los procesos de resolución de conflictos en

los centros educativos. Textos y materiales de trabajo.

[http://www.joanteixido.org/doc/conflicte/intervencion\\_directivos.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/conflicte/intervencion_directivos.pdf)

UNESCO (2018). Formación Inicial Docente en Competencias para el Siglo XXI y Pedagogías para la Inclusión en América Latina: Análisis comparativo de siete casos nacionales. Recuperado de <https://www.unisantos.br/wp-content/uploads/2018/09/INFORME-REGIONAL-SXXI-a-INCLUSION-version-FINAL-JUNHO2018.pdf>

Vaillant, D. (2015). Liderazgo educativo en América latina: tendencias y desafíos. Universidad ORT Uruguay. Revista semestral de la Red de Apoyo a la Gestión Educativa de Uruguay. Recuperado de: <http://www.denisevaillant.com/wp-content/uploads/2018/09/Liderazgo-educativo-en-Ame%CC%81rica-latina-tendencias-desafi%CC%81os.pdf>

Vázquez, S., Bernal, J. y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa [versión electrónica]. RIECE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(5), 79-97.

Web y Empresas (2021). Estrategias metodológicas (definición y tipos). Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/estrategias-metodologicas/>.

Web del maestro cmf. (2022). Recuperado de: <https://webdelmaestrocmf.com/portal/8-metodologias-profesor-deberia-conocer-ahora/>

Weinstein, J. y Hernández, M. (2015). ¿Un centro nacional de liderazgo escolar en Chile? Antecedentes para su diseño. Recuperado de: <https://www.espaciopublico.cl/wp-content/uploads/2021/05/44.pdf>

Zulantay, A. (s.f.). Formas de acompañamiento docente. Educarchile - Gestión y Dirección Escolar de Calidad.

## **Anexos**

## ANEXO 1: Matriz metodológica

Problema de la investigación	Objetivo general	Categorías	Subcategorías	Indicadores
<p>¿Cómo desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima?</p>	<p>Proponer una estrategia metodológica a que contribuya a desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima.</p>	<p><b>Liderazgo Directivo:</b> Gómez (s. f.) sostiene que: “El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos.” (p. 65).</p>	<p><b>Capacidad de gestión:</b> Es considerada como la capacidad que tiene el directivo para utilizar el conjunto de medios puestos a disposición para conseguir los objetivos predeterminados. Según Ayala (2005): Habilidad para gestionar y/o rectificar las acciones implementadas que se fijaron en la planificación, aplicando criterios profesionales de eficacia y coordinación. (p. 26).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conoce los objetivos y metas de la institución y el impacto de su trabajo en los mismos.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Retroalimenta de manera oportuna el avance en el logro de sus objetivos.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Monitorea el uso eficiente de los recursos en el equipo.</li> </ul>	
			<p><b>Relaciones Humanas:</b> La revista Concepto (2021) define: Las relaciones humanas son los vínculos que se generan entre las personas y pueden ser interacciones espontáneas o vínculos permanentes. Las diversas habilidades interpersonales, como la comunicación verbal y no verbal, la empatía y la capacidad de escuchar a otros determinan los comportamientos necesarios para garantizar esas relaciones humanas. (párr. 2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promueve el desarrollo de las personas para que puedan alcanzar un mejor desempeño y calidad de vida.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consigue un buen ambiente social y laboral en el que las personas logran desenvolverse.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrolla habilidades interpersonales que permitan alcanzar un mayor nivel de comprensión e interés por el resto de las personas.</li> </ul>	

			<p><b>Manejo de conflictos:</b> Según da Silva (2021): “El manejo de conflictos es un proceso en el que se gestiona un desacuerdo entre varias partes con el propósito de minimizar el impacto negativo del problema, aliviar la tensión entre los involucrados y alcanzar un acuerdo satisfactorio”. (párr. 8).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pone en práctica su inteligencia emocional para resolver posibles conflictos entre sus colaboradores.</li> </ul>
			<p><b>Toma de decisiones:</b> En el sitio web edix Digital Workers, (2021) se define: La toma de decisiones es el proceso en el cual un individuo o grupo de individuos deben elegir entre varias opciones. Este proceso se activa cuando hay que resolver un conflicto o situación que requiera de una acción concreta. (párr. 2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reflexiona y propone elementos de discusión y análisis frente a los conflictos.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promueve la escucha activa como una forma de entender la situación y llegar a una solución.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fomenta la creatividad en la toma de decisiones.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promueve la concertación de sus colaboradores para tomar decisiones a nivel de su equipo.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>● Genera espacios de diálogo y análisis para la toma de decisiones.</li> </ul>

		<p><b>Estrategia Metodológica:</b> Podríamos definir la estrategia metodológica como la planeación de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que favorezca la dirección de un proceso tomando como base los métodos y procedimientos para alcanzar objetivos determinados en un tiempo estimado.</p> <p>Riquelme (2021) en el espacio Web y Empresas indica que:</p> <p>Nisbet Schuckermith señala que las estrategias metodológicas son procesos mediante los cuales se seleccionan, coordinan y aplican todas las habilidades que el individuo posee, estas estrategias</p>	<p><b>Proceso de enseñanza aprendizaje:</b> Abreu et al. (2018) señala respecto al proceso de enseñanza aprendizaje lo siguiente: El proceso de enseñanza-aprendizaje (PEA) se concibe como el espacio en el cual el principal protagonista es el alumno y el profesor cumple con una función de facilitador de los procesos de aprendizaje. Son los alumnos quienes construyen el conocimiento a partir de leer, de aportar sus experiencias y reflexionar sobre ellas, de intercambiar sus puntos de vista con sus compañeros y el profesor. En este espacio, se pretende que el alumno disfrute el aprendizaje y se comprometa con él de por vida. (p. 611).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promueve capacitaciones que aseguren la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje en los docentes.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realiza acompañamiento docente para evidenciar la práctica en el aula y sus resultados.</li> </ul>
--	--	--	---	---

		<p>metodológicas se vinculan al aprendizaje significativo, con el aprender a aprender.</p> <p>Pueden definirse como la organización práctica y racional de las diferentes fases o momentos en los que se organizan las diversas técnicas o estrategias de enseñanza para guiar y dirigir el aprendizaje hacia los resultados deseados, procediendo de modo inteligente y ordenado para conseguir el aumento del saber. (Párrafos 4 y 5).</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realiza retroalimentación a la práctica docente.</li> </ul>
			<p><b>Sistema de métodos problémicos:</b> Espinoza (2018), define: La enseñanza problémica es una concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje en la cual el alumno se enfrenta a contradicciones entre los conocimientos que posee y aquellos que necesita para dar solución a las interrogantes que surgen en el desarrollo de los contenidos objeto de estudio revelados por el docente. La solución a esta contradicción se efectúa mediante tareas cognoscitivas y preguntas que contienen también elementos de problemicidad; los métodos problémicos de enseñanza van facilitando la dinámica del proceso hasta que el alumno se apropia de los nuevos conocimientos. (párr. 5).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promueve situaciones de aprendizaje que desafíen la reflexión en los estudiantes sobre sus propios aprendizajes.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>● Brinda nuevos enfoques para la enseñanza.</li> </ul>

			<p><b>Rol del docente:</b>  Borjas et al. (2020) recogiendo los sostenido por Ordoñez (2015) y Rodríguez (2020), manifiesta que:  Todo ello hace que cambie el rol del docente, ya que se convierte en mediador acompañando a los estudiantes en el alcance de los objetivos propuestos. Para ello es importante ser un modelo de actuación para los jóvenes, la conducta como docentes debe ser consecuente con sus expectativas para con los estudiantes y haber desarrollado un alto nivel de toma de conciencia sobre los propios procesos de aprendizaje, contar con habilidades metacognitivas sobre los procesos cognitivos y su regulación, tener conocimientos significativos sobre los aspectos específicos de conocimiento ya estudiados y sobre los que va a continuar construyendo nuevos saberes. (párr. 19).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promueve espacios de reflexión sobre la práctica docente.</li> <li>● Favorece los entornos de autoaprendizaje docente.</li> <li>● Valora, motiva y estimula el desempeño docente.</li> </ul>
--	--	--	---	---

			<p><b>Rol del directivo:</b>  Minedu (2014) señala que el rol del director implica “ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes.” (p. 10).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planifica acciones en función de los objetivos institucionales, los recursos y los medios necesarios para lograrlos.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>● Demuestra capacidad organizativa en su área, definiendo y delegando responsabilidades.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprueba la evolución de los avances y la ejecución de los planes de su área con el fin de corregir desviaciones o realizar cambios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2022)

## ANEXO 2: MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

Problema de investigación	Preguntas específicas	Objetivo principal	Objetivos específicos	Categorías principales	Subcategorías apriorísticas por categoría principal	Indicadores por subcategorías	Paradigma, método y diseño	Población, muestra y muestreo	Técnica e instrumentos		
¿Cómo desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima?	<p>1. ¿Cuáles son las bases teóricas que sustentan el desarrollo del liderazgo directivo en un colegio particular de Lima?</p> <p>2. ¿Cuál es el estado actual del desarrollo del liderazgo directivo en un colegio particular de Lima?</p> <p>3. ¿Cuáles son los criterios teóricos, metodológicos y prácticos</p>	Proponer una estrategia metodológica que contribuya a desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima.	1.Sistematizar los sustentos teóricos del desarrollo del liderazgo directivo en un colegio particular de Lima.	Liderazgo directivo	Capacidad de gestión	Conoce los objetivos y metas de la institución y el impacto de su trabajo en los mismos.	<p><b>Paradigma:</b> Interpretativo</p> <p><b>Método:</b> Cualitativo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental de corte transversal</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Educativa aplicada</p>	<p><b>Población:</b> Está constituida por 180 trabajadores de la IE entre personal docente, apoyo pedagógico, personal administrativo, y colaboradores o personal de mantenimiento</p> <p><b>Muestra:</b> Integrada por: 3 directivos, 2 maestras de inicial, 7 maestros de primaria, 13 maestros de secundaria, 5 personal de</p>	<p><b>Técnica:</b> Observación participante</p> <p><b>Instrumento:</b> Ficha de observación</p>		
			2.Diagnosticar el estado actual del desarrollo del liderazgo directivo en un colegio particular de Lima.			Retroalimenta de manera oportuna el avance en el logro de sus objetivos.				Relaciones Humanas	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>
			3.Determinar los criterios teóricos, metodológicos y prácticos que			Monitorea el uso eficiente de los recursos en el equipo.					

	<p>que sirven de base para la propuesta de una estrategia metodológica que contribuya a desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima?</p> <p>4. ¿Cómo validar por criterios de expertos la propuesta metodológica que contribuya a desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima?</p>		<p>sirven de base a la modelación de una estrategia metodológica que permita contribuir al desarrollo del liderazgo directivo en un colegio particular de Lima.</p> <p>4. Validar por criterios de expertos la efectividad de la estrategia metodológica modelada para contribuir al desarrollo del liderazgo directivo en un colegio particular de Lima.</p>		<p>interpersonales que permitan alcanzar un mayor nivel de comprensión e interés por el resto de las personas.</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Toma de decisiones</p>	<p>Pone en práctica su inteligencia emocional para resolver posibles conflictos entre sus colaboradores.</p> <p>Reflexiona y propone elementos de discusión y análisis frente a los conflictos.</p> <p>Promueve la escucha activa como una forma de entender la situación y llegar a una solución.</p> <p>Fomenta la creatividad en la toma de decisiones.</p> <p>Promueve la concertación de sus colaboradores para tomar</p>		<p>apoyo pedagógico, 2 personal administrativo y 4 personal de mantenimiento. TOTAL: 36 trabajadores.</p> <p><b>Muestreo:</b> No Probabilístico</p>	<p><b>Técnica:</b> Análisis documental</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuadro de doble entrada para consolidar la información</p>
--	--	--	---	--	--	--	--	---	--

						decisiones a nivel de su equipo.			
						Genera espacios de diálogo y análisis para la toma de decisiones.			
				Estrategia metodológica	Proceso de enseñanza aprendizaje	Promueve capacitaciones que aseguren la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje en los docentes.			
			Realiza acompañamiento docente para evidenciar la práctica en el aula y sus resultados.						
			Realiza retroalimentación a la práctica docente.						
			Sistema de métodos problémicos		Promueve situaciones de aprendizaje que desafíen la reflexión en los estudiantes sobre sus propios aprendizajes.				

						Brinda nuevos enfoques para la enseñanza.			
					Rol del docente	Promueve espacios de reflexión sobre la práctica docente.			
						Favorece los entornos de autoaprendizaje docente.			
						Valora, motiva y estimula el desempeño docente.			
					Rol del directivo	Planifica acciones en función de los objetivos institucionales, los recursos y los medios necesarios para lograrlos.			
						Demuestra capacidad organizativa en su área, definiendo y delegando responsabilidades.			
						Comprueba la evolución de los avances y la ejecución de los planes de su área			

						con el fin de corregir desviaciones o realizar cambios.			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## ANEXO N° 3 Instrumentos de recolección de datos

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA AL PERSONAL DIRECTIVO

#### DATOS INFORMATIVOS:

- Entrevistador: \_\_\_\_\_
- Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_
- Duración: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Proponer una estrategia metodológica que contribuya a desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima.

#### **PREGUNTAS:**

1. ¿Qué estrategias utiliza para comunicar a su equipo de colaboradores los objetivos institucionales?
2. ¿Qué estrategias utiliza para articular las acciones y metas de su equipo con las de la institución?
3. ¿Cómo organiza el empleo de los recursos y materiales que su equipo de colaboradores necesita para desarrollar sus funciones?
4. ¿Qué criterios utiliza para la distribución de funciones al interior de su equipo?
5. ¿Qué acciones o gestos demuestra ante su equipo de colaboradores para generar un buen clima al interior de éste?
6. ¿Cuál cree usted es la percepción que tiene su equipo de su desempeño profesional y personal?
7. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para evaluar las acciones de su equipo y cómo realiza la retroalimentación con cada uno de ellos?
8. ¿Qué estrategias utiliza para resolver los conflictos al interior de su equipo de colaboradores?
9. ¿Cuáles son los criterios que emplea para tomar decisiones justas y que respondan a las necesidades de su equipo y de la institución?
10. ¿De qué manera orienta el trabajo pedagógico de su equipo con el fin de desarrollar las competencias propuestas en el proceso de enseñanza aprendizaje?
11. ¿Qué estrategias emplea para comprobar los avances de su área e implementar las mejoras necesarias?
12. ¿Qué acciones desarrolla al interior de su equipo de área tendientes a atender la diversidad e inclusión en el colegio?
13. ¿Qué proyectos de innovación se propone implementar con su equipo de trabajo para generar mejoras en sus procesos?

## CUESTIONARIO AL PERSONAL DIRECTIVO

Estimado directivo:

Como parte de una investigación titulada: “Estrategia metodológica para desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima”, que se viene aplicando en nuestra institución, le agradecería responder al siguiente cuestionario. Su aporte será de gran valor para diagnosticar el estado actual del liderazgo directivo y desarrollar esta propuesta metodológica.

**Marcar con una X lo que corresponda:**

---

Por favor, lea cuidadosamente las preguntas. No deje preguntas sin contestar.

Marque con un aspa **en sólo uno** de los recuadros de cada pregunta:

<b>PREGUNTAS:</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
<b>CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>				
1. ¿Considera usted que conoce los objetivos y metas de la institución y que gestiona el trabajo de su equipo para lograrlos?				
2. ¿Revisa usted permanentemente el avance en el logro de las metas de su equipo?				
3. ¿Gestiona usted el uso adecuado de los recursos y/o materiales requeridos por su equipo de trabajo?				
<b>RELACIONES HUMANAS</b>				
4. ¿Motiva usted a su equipo para seguir mejorando profesional y personalmente?				
5. ¿Promueve usted un ambiente adecuado de trabajo que favorece una sana convivencia al interior de su equipo?				
6. ¿Percibe que su equipo se siente satisfecho con el trato que recibe de usted?				
7. ¿Promueve usted adecuadas relaciones interpersonales al interior de su equipo con el fin de generar comprensión e interés entre sus integrantes.?				

<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>				
8. ¿Es usted imparcial y coherente para resolver conflictos entre los integrantes de su equipo de trabajo?				
9. ¿Brinda usted alternativas de solución para resolver conflictos suscitados en su equipo de trabajo?				
10. ¿Promueve usted la escucha y el diálogo cuando se suscita algún conflicto entre sus colaboradores?				
<b>TOMA DE DECISIONES</b>				
11. ¿Promueve usted la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones concernientes a su área de trabajo?				
12. ¿Organiza usted acuerdos con su equipo para hallar las soluciones más adecuadas y tomar decisiones?				
13. ¿Genera usted espacios de diálogo abierto en su equipo para escuchar propuestas creativas que den solución a las diversas situaciones que se presentan en el entorno donde trabaja?				
<b>PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE:</b>				
14. ¿Coordina usted capacitaciones para los integrantes de su equipo de trabajo con el fin de potencializar sus competencias docentes?				
15. ¿Brinda usted los recursos necesarios para que su equipo de docentes desarrolle el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente?				
16. ¿Acompaña usted a sus docentes en el aula realizando la retroalimentación necesaria?				
<b>SISTEMA DE MÉTODOS PROBLÉMICOS</b>				
17. ¿Promueve usted la implementación de nuevas metodologías que den soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje?				
18. ¿Favorece usted el trabajo por proyectos de aprendizaje?				

19. ¿Desafía usted el desempeño de sus docentes con la implementación de proyectos de innovación pedagógica?				
<b>ROL DEL DOCENTE</b>				
20. ¿Realiza usted reuniones de reflexión docente con su equipo de área para evaluar los enfoques desarrollados en el área a cargo y compartir experiencias?				
21. ¿Promueve usted espacios de intercambio y autoaprendizaje docente en su área a cargo?				
22. ¿Reconoce y valora usted el desempeño de los docentes a su cargo?				
<b>ROL DEL DIRECTIVO</b>				
23. ¿Articula usted recursos, medios y acciones para lograr los objetivos institucionales?				
24. ¿Distribuye usted esfuerzos y responsabilidades entre los miembros de su equipo en función de sus propias capacidades personales y profesionales?				
25. ¿Evalúa usted las actividades, proyectos y planes de su área con su equipo de trabajo para implementar las mejoras necesarias?				
<b>TOTAL:</b>				

Fuente: Elaboración propia (2022)

Muchas gracias por su colaboración.

## CUESTIONARIO AL PERSONAL

Estimado docente, administrativo, apoyo técnico pedagógico, colaborador:

Como parte de una investigación titulada: “Estrategia metodológica para desarrollar el liderazgo directivo en un colegio particular de Lima”, que se viene aplicando en nuestra institución, le agradecería responder al siguiente cuestionario. Su aporte será de gran valor para diagnosticar el estado actual del liderazgo directivo y desarrollar esta propuesta.

**Marcar con una X lo que corresponda:**

Usted pertenece al área:

DOCENTE	<input type="checkbox"/>	ADMINISTRATIVA	<input type="checkbox"/>
TÉCNICO PEDAGÓGICA	<input type="checkbox"/>	COLABORADOR	<input type="checkbox"/>

Por favor, lea cuidadosamente las preguntas. No deje preguntas sin contestar.

Marque con un aspa **en sólo uno** de los recuadros de cada pregunta:

PREGUNTAS:	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
<b>CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>				
1. ¿Considera que el directivo que lo lidera conoce los objetivos y metas de la institución y gestiona el trabajo de su equipo para lograrlos?				
2. Su directivo ¿revisa permanentemente el avance en el logro de las metas de su equipo?				
3. Su directivo ¿gestiona el uso adecuado de los recursos y/o materiales requeridos por su equipo de trabajo?				
<b>RELACIONES HUMANAS</b>				
4. Su directivo ¿lo motiva a seguir mejorando profesional y personalmente?				
5. Su directivo ¿promueve un ambiente adecuado de trabajo que favorece una sana convivencia?				
6. ¿Se encuentra satisfecho(a) con el trato que recibe de su directivo inmediato?				

7. Su directivo ¿promueve adecuadas relaciones interpersonales al interior de su equipo con el fin de generar comprensión e interés entre sus integrantes.				
<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>				
8. Su directivo ¿se conduce con imparcialidad y coherencia para resolver conflictos entre los integrantes de su equipo de trabajo?				
9. Su directivo ¿brinda alternativas de solución para resolver conflictos suscitados en su equipo de trabajo?				
10. Su directivo ¿promueve la escucha y el diálogo cuando se suscita algún conflicto entre sus colaboradores?				
<b>TOMA DE DECISIONES</b>				
11. Su directivo ¿promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones concernientes a su área de trabajo?				
12. Su directivo ¿organiza acuerdos con el equipo para hallar las soluciones más adecuadas y tomar decisiones?				
13. Su directivo ¿genera espacios de diálogo abierto en el equipo para escuchar propuestas creativas que den solución a las diversas situaciones que se presentan en el entorno donde trabaja?				
<b>PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE:</b>				
14. Su directivo ¿coordina capacitaciones para los integrantes de su equipo de trabajo con el fin de potencializar sus competencias docentes?				
15. Su directivo ¿brinda los recursos necesarios para que su equipo de docentes desarrolle el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente?				
16. Su directivo ¿acompaña a sus docentes en el aula realizando la retroalimentación necesaria?				
<b>SISTEMA DE MÉTODOS PROBLÉMICOS</b>				
17. Su directivo ¿promueve la implementación de nuevas metodologías que den soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje?				
18. Su directivo ¿favorece el trabajo por proyectos de aprendizaje?				

19. Su directivo ¿desafía el desempeño de sus docentes con la implementación de proyectos de innovación pedagógica?				
<b>ROL DEL DOCENTE</b>				
20. Su directivo ¿realiza reuniones de reflexión docente con cada equipo de área para evaluar los enfoques desarrollados en el área a cargo y compartir experiencias?				
21. Su directivo ¿promueve espacios de intercambio y autoaprendizaje docente en su área a cargo?				
22. Su directivo ¿reconoce y valora el desempeño de sus docentes a cargo?				
<b>ROL DEL DIRECTIVO</b>				
23. Su directivo ¿articula recursos, medios y acciones para lograr los objetivos institucionales?				
24. Su directivo ¿distribuye esfuerzos y responsabilidades entre los miembros de su equipo en función de sus propias capacidades personales y profesionales?				
25. Su directivo ¿evalúa las actividades, proyectos y planes del área con su equipo de trabajo para implementar las mejoras necesarias?				
<b>TOTAL:</b>				

Fuente: Elaboración propia (2022)

Muchas gracias por su colaboración.

## GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE – LIDERAZGO DIRECTIVO

### DATOS GENERALES:

Equipo a observar / Área: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

Líder directivo responsable del equipo: \_\_\_\_\_

Nombre del observador: \_\_\_\_\_

El documento que se proporciona a continuación incluye aspectos y situaciones de la dinámica de trabajo al interior de los equipos de cada área en la institución: directiva, pedagógica, administrativa, apoyo técnico pedagógico y mantenimiento, en relación al líder que los dirige. El diseño propone un espacio de interacción entre estos miembros para: reflexionar, sistematizar y dar soluciones a aquellos aspectos que favorecen la implementación de una estrategia metodológica para la mejora del liderazgo directivo y su impacto en el clima institucional.

La observación está dividida en cuatro aspectos: capacidad de gestión, relaciones humanas, manejo de conflictos, toma de decisiones. El formato ha sido realizado para obtener descripciones cualitativas de las situaciones que se plantean en la relación entre los integrantes de cada equipo y su líder.

<b>Capacidad de gestión:</b> Mostrará la capacidad del líder directivo para utilizar los medios con los que cuenta para conseguir los objetivos propuestos		
<b>ÍTEMS</b>	<b>SÍ / NO</b>	<b>COMENTARIOS:</b>
1. Orienta el trabajo de su equipo hacia el logro de los objetivos institucionales		
2. Demuestra proactividad al desarrollar acciones al interior de su equipo y con él.		
3. Realiza reuniones para evaluar el desarrollo de las actividades propias de su área y fijar metas.		
4. Motiva a sus colaboradores en el cumplimiento de las funciones encomendadas.		
5. Cuida y optimiza los recursos humanos y /o materiales de la institución.		
6. Busca fortalecer permanentemente las capacidades profesionales o técnicas de sus colaboradores.		

**Relaciones humanas:** Mostrará los vínculos que se generan entre los integrantes de cada equipo.

7. Se compromete en relación a las mejoras a implementar dentro de su equipo de trabajo y los motiva a trabajar para conseguirlo.

8. Sus acciones favorecen un buen ambiente de trabajo para su equipo.

9. Asume una actitud participante y colaborativa en el trabajo del equipo.

10. Se compromete con las mejoras a implementar dentro de su equipo de trabajo y los motiva a trabajar para conseguirlo.

**Manejo de conflictos:** Mostrará cómo el líder directivo gestiona los desacuerdos entre los integrantes de su equipo minimizando el impacto negativo del problema para lograr acuerdos satisfactorios.

11. Establece normas de convivencia para mejorar el clima al interior del equipo.

12. Respeta los puntos de vista de los integrantes de su equipo y busca negociar para encontrar alternativas de solución.

13. Procura mantener un clima libre de tensión entre los integrantes de su equipo.

14. Propicia la comunicación asertiva dentro del equipo para resolver los conflictos

15. Identifica y reflexiona sobre las situaciones conflictivas, planteando alternativas de solución mediante el diálogo y el consenso.

**Toma de decisiones:** Mostrará el proceso mediante el cual el líder directivo guiará a su equipo para elegir entre varias alternativas planteadas durante las coordinaciones de su área.

16. Demuestra creatividad para plantear alternativas y tomar decisiones.

17. Las decisiones que toma con su equipo de trabajo responden a la visión y misión de la institución.

18. Demuestra escucha activa y respetuosa ante los aportes de sus colaboradores.

19. Es capaz de plantear las conclusiones necesarias producto del intercambio de ideas de su equipo para tomar la mejor decisión.		
20. Evalúa las decisiones tomadas con su equipo.		

**OBSERVACIONES GENERALES:**

- **Fortalezas:**

- **Aspectos por mejorar:**

Fuente: Elaboración propia (2022)

**ANEXO N° 4 Validación de los instrumentos**

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN**

N°	FORMULACIÓN DEL ÍTEM:	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CONSTRUCCIÓN GRAMATICAL <sup>3</sup>		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	¿Considera que conoce los objetivos y metas de la institución y que gestiona el trabajo de su equipo para lograrlos?	X		X		X			De ser posible considerar que las preguntas se formulen de manera más formal.
2	¿Revisa permanentemente el avance en el logro de las metas de su equipo?	X		X		X			
3	¿Gestiona el uso adecuado de los recursos y/o materiales requeridos por su equipo de trabajo?	X		X		X			
4	¿Motiva a su equipo para seguir mejorando profesional y personalmente?	X		X		X			
5	¿Favorece un ambiente adecuado de trabajo que promueva una sana convivencia al interior de su equipo?	X		X			X	Mejorar la sintaxis de la pregunta.	¿Promueve usted un ambiente adecuado de trabajo que favorece una sana convivencia al interior de su

									equipo?
6	¿Percibe que su equipo se siente satisfecho con el trato que recibe de usted?	X		X		X			
7	¿Promueve adecuadas relaciones interpersonales al interior de su equipo con el fin de generar comprensión e interés entre sus integrantes?	X		X		X			
8	¿Es imparcial y coherente para resolver posibles conflictos entre los integrantes de su equipo de trabajo?	X		X			X	Mejorar la sintaxis de la pregunta.	¿Es imparcial y coherente para resolver conflictos entre los integrantes de su equipo de trabajo?
9	¿Brinda alternativas de solución para resolver conflictos suscitados en su equipo de trabajo?	X		X		X			
10	¿Promueve la escucha y el diálogo cuando se suscita algún conflicto entre sus colaboradores?	X		X		X			
11	¿Promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones concernientes a su área de trabajo?	X		X		X			

12	¿Organiza acuerdos para hallar las soluciones más adecuadas y tomar decisiones?	X		X			X	Mejorar la sintaxis de la pregunta.	¿Organiza acuerdos con su equipo para hallar las soluciones más adecuadas y tomar decisiones?
13	¿Genera espacios de diálogo abierto para escuchar propuestas creativas que den solución a las diversas situaciones que se presentan en el entorno donde trabaja?	X		X			X	Mejorar la sintaxis de la pregunta.	¿Genera espacios de diálogo abierto en su equipo para escuchar propuestas creativas que den solución a las diversas situaciones que se presentan en el entorno donde trabaja?
14	¿Coordina capacitaciones para los integrantes de su equipo de trabajo con el fin de potencializar sus competencias docentes?	X		X		X			
15	¿Brinda los recursos necesarios para que su equipo de docentes desarrollen el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente?	X		X			X	Mejorar la sintaxis de la pregunta.	¿Brinda los recursos necesarios para que su equipo de docentes desarrolle el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente?
16	¿Acompaña a sus docentes en el aula realizando la retroalimentación necesaria?	X		X		X			

17	¿Promueve la implementación de nuevas metodologías que den soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje?	X		X		X			
18	¿Favorece el trabajo por proyectos de aprendizaje?	X		X		X			
19	¿Desafía el desempeño de sus docentes con la implementación de proyectos de innovación pedagógica?	X		X		X			
20	¿Realiza reuniones de reflexión docente con su equipo de área para evaluar los enfoques desarrollados en el área a cargo y compartir experiencias?	X		X			X	Mejorar la sintaxis de la pregunta.	¿Realiza reuniones de reflexión docente con cada equipo de área para evaluar los enfoques desarrollados en el área a cargo y compartir experiencias?
21	¿Promueve espacios de intercambio y autoaprendizaje docente en su área a cargo?	X		X		X			
22	¿Reconoce y valora el desempeño de sus docentes a cargo?	X		X		X			
23	¿Articula recursos, medios y acciones para lograr los objetivos institucionales?	X		X		X			
24	¿Distribuye esfuerzos y responsabilidades entre los miembros de su equipo en función de sus propias	X		X		X			

	capacidades personales y profesionales?								
25	¿Evalúa las actividades, proyectos y planes de su área con su equipo de trabajo para implementar las mejoras necesarias?	X		X		X			

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN

**Observaciones** (Precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

**Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos:	PEDRO LUIS MASCARO CANALES	DNI N°	10052263
Dirección domiciliaria:	Calle Diego Ferre N° 337 Urb. Los Robles Santa Anita	Teléfono / Celular	995734999
Título profesional / Especialidad	Administrador de Empresas	Firma	
Grado Académico:	Magister en Administración con mención en Finanzas y Valores		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima 30 de marzo de 2022

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

## CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN

N°	FORMULACIÓN DEL ÍTEM:	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CONSTRUCCIÓN GRAMATICAL <sup>3</sup>		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	¿Considera que conoce los objetivos y metas de la institución y que gestiona el trabajo de su equipo para lograrlos?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
2	¿Revisa permanentemente el avance en el logro de las metas de su equipo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
3	¿Gestiona el uso adecuado de los recursos y/o materiales requeridos por su equipo de trabajo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
4	¿Motiva a su equipo para seguir mejorando profesional y personalmente?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
5	¿Favorece un ambiente adecuado de trabajo que promueva una sana convivencia al interior de su equipo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
6	¿Percibe que su equipo se siente satisfecho con el trato que recibe de usted?	X		X		X		Ninguna	Incluir una pregunta acerca del clima laboral.

7	¿Promueve adecuadas relaciones interpersonales al interior de su equipo con el fin de generar comprensión e interés entre sus integrantes.?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
8	¿Es imparcial y coherente para resolver posibles conflictos entre los integrantes de su equipo de trabajo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
9	¿Brinda alternativas de solución para resolver conflictos suscitados en su equipo de trabajo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
10	¿Promueve la escucha y el diálogo cuando se suscita algún conflicto entre sus colaboradores?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
11	¿Promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones concernientes a su área de trabajo?		X		X	X		El indicador se refiere a la creatividad.	Modificar la formulación del indicador orientada a la participación.
12	¿Organiza acuerdos para hallar las soluciones más adecuadas y tomar decisiones?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
13	¿Genera espacios de diálogo abierto para escuchar propuestas creativas que den solución a las diversas situaciones que se presentan en el entorno donde trabaja?	X		X		X		Ninguna	Ninguna

14	¿Coordina capacitaciones para los integrantes de su equipo de trabajo con el fin de potencializar sus competencias docentes?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
15	¿Brinda los recursos necesarios para que su equipo de docentes desarrollen el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
16	¿Acompaña a sus docentes en el aula realizando la retroalimentación necesaria?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
17	¿Promueve la implementación de nuevas metodologías que den soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
18	¿Favorece el trabajo por proyectos de aprendizaje?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
19	¿Desafía el desempeño de sus docentes con la implementación de proyectos de innovación pedagógica?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
20	¿Realiza reuniones de reflexión docente con su equipo de área para evaluar los enfoques desarrollados en el área a cargo y compartir experiencias?		X		X		X	El indicador se refiere a la reflexión pedagógica.	Orientar al compartir de experiencias pedagógicas exitosas o relevantes.
21	¿Promueve espacios de intercambio y autoaprendizaje docente en su área a cargo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna

22	¿Reconoce y valora el desempeño de sus docentes a cargo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
23	¿Articula recursos, medios y acciones para lograr los objetivos institucionales?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
24	¿Distribuye esfuerzos y responsabilidades entre los miembros de su equipo en función de sus propias capacidades personales y profesionales?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
25	¿Evalúa las actividades, proyectos y planes de su área con su equipo de trabajo para implementar las mejoras necesarias?	X		X		X		Ninguna	Ninguna

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN**

**Observaciones (Precisar si hay suficiencia): Se comprueba la intención del cuestionario en abordar apropiadamente el problema de investigación planteada a través de sus respectivas categorizaciones. Declaro que existe suficiencia.**

**Opinión de aplicabilidad:**    Aplicable [    ]            Aplicable después de corregir [ X ]            No aplicable [    ]

Nombres y Apellidos:	JORGE ISAAC GÓMEZ SILVA	DNI N°	08703588
Dirección domiciliaria:	CUATEMOC 325 – SAN MIGUEL	Teléfono / Celular	996923879
Título profesional / Especialidad	LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA HISTORIA Y GEOGRAFÍA	Firma	
Grado Académico:	MAESTRO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE		

	LA EDUCACIÓN.		
Metodólogo / Temático	TEMÁTICO	Lugar y fecha	Lima, 20 de marzo de 2021

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN**

N°	FORMULACIÓN DEL ÍTEM:	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CONSTRUCCIÓN GRAMATICAL <sup>3</sup>		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	¿Considera que conoce los objetivos y metas de la institución y que gestiona el trabajo de su equipo para lograrlos?	X		X		X			
2	¿Revisa permanentemente el avance en el logro de las metas de su equipo?	X		X		X			
3	¿Gestiona el uso adecuado de los recursos y/o materiales requeridos por su equipo de trabajo?	X		X		X			
4	¿Motiva a su equipo para seguir mejorando profesional y personalmente?	X		X		X			
5	¿Favorece un ambiente adecuado de trabajo que promueva una sana convivencia al interior de su equipo?	X		X		X			
6	¿Percibe que su equipo se siente satisfecho con el trato que recibe de usted?	X		X		X			

7	¿Promueve adecuadas relaciones interpersonales al interior de su equipo con el fin de generar comprensión e interés entre sus integrantes.?	X		X		X			
8	¿Es imparcial y coherente para resolver posibles conflictos entre los integrantes de su equipo de trabajo?	X		X		X			
9	¿Brinda alternativas de solución para resolver conflictos suscitados en su equipo de trabajo?	X		X		X			
10	¿Promueve la escucha y el diálogo cuando se suscita algún conflicto entre sus colaboradores?	X		X		X			
11	¿Promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones concernientes a su área de trabajo?	X		X		X			
12	¿Organiza acuerdos para hallar las soluciones más adecuadas y tomar decisiones?	X		X		X			
13	¿Genera espacios de diálogo abierto para escuchar propuestas creativas que den solución a las diversas situaciones que se presentan en el entorno donde trabaja?	X		X		X			
14	¿Coordina capacitaciones para los integrantes de su equipo de trabajo con el fin de potencializar sus competencias docentes?	X		X		X			

15	¿Brinda los recursos necesarios para que su equipo de docentes desarrollen el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente?	X		X		X			
16	¿Acompaña a sus docentes en el aula realizando la retroalimentación necesaria?	X		X		X			
17	¿Promueve la implementación de nuevas metodologías que den soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje?	X		X		X			
18	¿Favorece el trabajo por proyectos de aprendizaje?	X		X		X			
19	¿Desafía el desempeño de sus docentes con la implementación de proyectos de innovación pedagógica?	X		X		X			
20	¿Realiza reuniones de reflexión docente con su equipo de área para evaluar los enfoques desarrollados en el área a cargo y compartir experiencias?	X		X		X			
21	¿Promueve espacios de intercambio y autoaprendizaje docente en su área a cargo?	X		X		X			
22	¿Reconoce y valora el desempeño de sus docentes a cargo?	X		X		X			
23	¿Articula recursos, medios y acciones para lograr los objetivos institucionales?	X		X		X			

24	¿Distribuye esfuerzos y responsabilidades entre los miembros de su equipo en función de sus propias capacidades personales y profesionales?	X		X		X			
25	¿Evalúa las actividades, proyectos y planes de su área con su equipo de trabajo para implementar las mejoras necesarias?	X		X		X			

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN

Observaciones (Precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ x ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos:	Johana Sonia Schmidt Urdanivia	DNI N°	10296747
Dirección domiciliaria:	Malecón Armendáriz 211 - dpto. 51 Miraflores	Teléfono / Celular	962863266
Título profesional / Especialidad	Psicóloga	Firma	
Grado Académico:	Magíster		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Miraflores, 7 de abril, 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

## CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

N°	FORMULACIÓN DEL ÍTEM:	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CONSTRUCCIÓN GRAMATICAL <sup>3</sup>		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	¿Considera que el directivo que lo lidera conoce los objetivos y metas de la institución y gestiona el trabajo de su equipo para lograrlos?	X		X		X			
2	Su directivo ¿revisa permanentemente el avance en el logro de las metas de su equipo?	X		X		X			
3	Su directivo ¿gestiona el uso adecuado de los recursos y/o materiales requeridos por su equipo de trabajo?	X		X		X			
4	Su directivo ¿lo motiva a seguir mejorando profesional y personalmente?	X		X		X			
5	Su directivo ¿favorece un ambiente adecuado de trabajo que promueva una sana convivencia?	X		X			X	Mejorar la sintaxis de la pregunta.	Su directivo ¿promueve un ambiente adecuado de trabajo que favorece una sana convivencia?

6	¿Se encuentra satisfecho(a) con el trato que recibe de su directivo inmediato?	X		X		X			
7	Su directivo ¿promueve adecuadas relaciones interpersonales al interior de su equipo con el fin de generar comprensión e interés entre sus integrantes?	X		X		X			
8	Su directivo ¿se conduce con imparcialidad y coherencia para resolver posibles conflictos entre los integrantes de su equipo de trabajo?	X		X			X	Mejorar la sintaxis de la pregunta.	Su directivo ¿se conduce con imparcialidad y coherencia para resolver conflictos entre los integrantes de su equipo de trabajo?
9	Su directivo ¿brinda alternativas de solución para resolver conflictos suscitados en su equipo de trabajo?	X		X		X			
10	Su directivo ¿promueve la escucha y el diálogo cuando se suscita algún conflicto entre sus colaboradores?	X		X		X			
11	Su directivo ¿promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones concernientes a su área de	X		X		X			

	trabajo?								
12	Su directivo ¿organiza acuerdos para hallar las soluciones más adecuadas y tomar decisiones?	X		X			X	Mejorar la sintaxis de la pregunta.	Su directivo ¿organiza acuerdos con el equipo para hallar las soluciones más adecuadas y tomar decisiones?
13	Su directivo ¿genera espacios de diálogo abierto para escuchar propuestas creativas que den solución a las diversas situaciones que se presentan en el entorno donde trabaja?	X		X			X	Mejorar la sintaxis de la pregunta.	Su directivo ¿genera espacios de diálogo abierto en el equipo para escuchar propuestas creativas que den solución a las diversas situaciones que se presentan en el entorno donde trabaja?
14	Su directivo ¿coordina capacitaciones para los integrantes de su equipo de trabajo con el fin de potencializar sus competencias docentes?	X		X		X			

15	Su directivo ¿brinda los recursos necesarios para que su equipo de docentes desarrollen el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente?	X		X			X	Mejorar la sintaxis de la pregunta.	Su directivo ¿brinda los recursos necesarios para que su equipo de docentes desarrolle el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente?
16	Su directivo ¿acompaña a sus docentes en el aula realizando la retroalimentación necesaria?	X		X		X			
17	Su directivo ¿promueve la implementación de nuevas metodologías que den soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje?	X		X		X			
18	Su directivo ¿favorece el trabajo por proyectos de aprendizaje?	X		X		X			
19	Su directivo ¿desafía el desempeño de sus docentes con la implementación de proyectos de innovación pedagógica?	X		X		X			
20	Su directivo ¿realiza reuniones de reflexión docente con su equipo de área para evaluar los enfoques desarrollados en el área a cargo y compartir	X		X			X	Mejorar la sintaxis de la pregunta.	Su directivo ¿realiza reuniones de reflexión docente con cada

	experiencias?								equipo de área para evaluar los enfoques desarrollados en el área a cargo y compartir experiencias?
21	Su directivo ¿promueve espacios de intercambio y autoaprendizaje docente en su área a cargo?	X		X		X			
22	Su directivo ¿reconoce y valora el desempeño de sus docentes a cargo?	X		X		X			
23	Su directivo ¿articula recursos, medios y acciones para lograr los objetivos institucionales?	X		X		X			
24	Su directivo ¿distribuye esfuerzos y responsabilidades entre los miembros de su equipo en función de sus propias capacidades personales y profesionales?	X		X		X			
25	Su directivo ¿evalúa las actividades, proyectos y planes del área con su equipo de trabajo para implementar las mejoras necesarias?	X		X		X			

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

Observaciones (Precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos:	PEDRO LUIS MASCARO CANALES	DNI N°	10052263
Dirección domiciliaria:	Calle Diego Ferre N° 337 Urb. Los Robles Santa Anita	Teléfono / Celular	995734999
Título profesional / Especialidad	Administrador de Empresas	Firma	
Grado Académico:	Magister en Administración con mención en Finanzas y Valores		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima 30 de marzo de 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN**

N°	FORMULACIÓN DEL ÍTEM:	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CONSTRUCCIÓN GRAMATICAL <sup>3</sup>		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	¿Considera que el directivo que lo lidera conoce los objetivos y metas de la institución y gestiona el trabajo de su equipo para lograrlos?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
2	Su directivo ¿revisa permanentemente el avance en el logro de las metas de su equipo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
3	Su directivo ¿gestiona el uso adecuado de los recursos y/o materiales requeridos por su equipo de trabajo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
4	Su directivo ¿lo motiva a seguir mejorando profesional y personalmente?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
5	Su directivo ¿favorece un ambiente adecuado de trabajo que promueva una sana convivencia?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
6	¿Se encuentra satisfecho(a) con el trato que recibe de su directivo inmediato?	X		X		X		Ninguna	Incluir una pregunta acerca del clima laboral.

7	Su directivo ¿promueve adecuadas relaciones interpersonales al interior de su equipo con el fin de generar comprensión e interés entre sus integrantes?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
8	Su directivo ¿se conduce con imparcialidad y coherencia para resolver posibles conflictos entre los integrantes de su equipo de trabajo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
9	Su directivo ¿brinda alternativas de solución para resolver conflictos suscitados en su equipo de trabajo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
10	Su directivo ¿promueve la escucha y el diálogo cuando se suscita algún conflicto entre sus colaboradores?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
11	Su directivo ¿promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones concernientes a su área de trabajo?		X		X	X		El indicador se refiere a la creatividad.	Modificar la formulación del indicador orientada a la participación.
12	Su directivo ¿organiza acuerdos para hallar las soluciones más adecuadas y tomar decisiones?	X		X		X		Ninguna	Ninguna

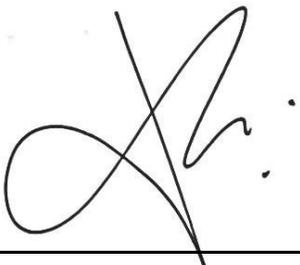
13	Su directivo ¿genera espacios de diálogo abierto para escuchar propuestas creativas que den solución a las diversas situaciones que se presentan en el entorno donde trabaja?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
14	Su directivo ¿coordina capacitaciones para los integrantes de su equipo de trabajo con el fin de potencializar sus competencias docentes?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
15	Su directivo ¿brinda los recursos necesarios para que su equipo de docentes desarrollen el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
16	Su directivo ¿acompaña a sus docentes en el aula realizando la retroalimentación necesaria?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
17	Su directivo ¿promueve la implementación de nuevas metodologías que den soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
18	Su directivo ¿favorece el trabajo por proyectos de aprendizaje?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
19	Su directivo ¿desafía el desempeño de sus docentes con la implementación de proyectos de innovación pedagógica?	X		X		X		Ninguna	Ninguna

20	Su directivo ¿realiza reuniones de reflexión docente con su equipo de área para evaluar los enfoques desarrollados en el área a cargo y compartir experiencias?		X		X		X	El indicador se refiere a la reflexión pedagógica.	Definirla hacia el compartir de experiencias pedagógicas exitosas o relevantes.
21	Su directivo ¿promueve espacios de intercambio y autoaprendizaje docente en su área a cargo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
22	Su directivo ¿reconoce y valora el desempeño de sus docentes a cargo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
23	Su directivo ¿articula recursos, medios y acciones para lograr los objetivos institucionales?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
24	Su directivo ¿distribuye esfuerzos y responsabilidades entre los miembros de su equipo en función de sus propias capacidades personales y profesionales?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
25	Su directivo ¿evalúa las actividades, proyectos y planes del área con su equipo de trabajo para implementar las mejoras necesarias?	X		X		X		Ninguna	Ninguna

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN.

**Observaciones** (Precisar si hay suficiencia): **Se comprueba la intención del cuestionario en abordar apropiadamente el problema de investigación planteada a través de sus respectivas categorizaciones. Declaro que existe suficiencia.**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Nombres y Apellidos:	JORGE ISAAC GÓMEZ SILVA	DNI N°	08703588
Dirección domiciliaria:	CUATEMOC 325 – SAN MIGUEL	Teléfono / Celular	996923879
Título profesional / Especialidad	LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA HISTORIA Y GEOGRAFÍA	Firma	
Grado Académico:	MAESTRO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.		
Metodólogo / Temático	TEMÁTICO	Lugar y fecha	Lima, 20 de marzo de 2021

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

N°	FORMULACIÓN DEL ÍTEM:	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CONSTRUCCIÓN GRAMATICAL <sup>3</sup>		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	¿Considera que el directivo que lo lidera conoce los objetivos y metas de la institución y gestiona el trabajo de su equipo para lograrlos?	X		X		X			
2	Su directivo ¿revisa permanentemente el avance en el logro de las metas de su equipo?	X		X		X			
3	Su directivo ¿gestiona el uso adecuado de los recursos y/o materiales requeridos por su equipo de trabajo?	X		X		X			
4	Su directivo ¿lo motiva a seguir mejorando profesional y personalmente?	X		X		X			
5	Su directivo ¿favorece un ambiente adecuado de trabajo que promueva una sana convivencia?	X		X		X			
6	¿Se encuentra satisfecho(a) con el trato que recibe de su directivo inmediato?	X		X		X			

7	Su directivo ¿promueve adecuadas relaciones interpersonales al interior de su equipo con el fin de generar comprensión e interés entre sus integrantes?	X		X		X			
8	Su directivo ¿se conduce con imparcialidad y coherencia para resolver posibles conflictos entre los integrantes de su equipo de trabajo?	X		X		X			
9	Su directivo ¿brinda alternativas de solución para resolver conflictos suscitados en su equipo de trabajo?	X		X		X			
10	Su directivo ¿promueve la escucha y el diálogo cuando se suscita algún conflicto entre sus colaboradores?	X		X		X			
11	Su directivo ¿promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones concernientes a su área de trabajo?	X		X		X			
12	Su directivo ¿organiza acuerdos para hallar las soluciones más adecuadas y tomar decisiones?	X		X		X			

13	Su directivo ¿genera espacios de diálogo abierto para escuchar propuestas creativas que den solución a las diversas situaciones que se presentan en el entorno donde trabaja?	X		X		X			
14	Su directivo ¿coordina capacitaciones para los integrantes de su equipo de trabajo con el fin de potencializar sus competencias docentes?	X		X		X			
15	Su directivo ¿brinda los recursos necesarios para que su equipo de docentes desarrollen el proceso de enseñanza aprendizaje óptimamente?	X		X		X			
16	Su directivo ¿acompaña a sus docentes en el aula realizando la retroalimentación necesaria?	X		X		X			
17	Su directivo ¿promueve la implementación de nuevas metodologías que den soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje?	X		X		X			
18	Su directivo ¿favorece el trabajo por proyectos de aprendizaje?	X		X		X			
19	Su directivo ¿desafía el desempeño de sus docentes con la implementación de proyectos de innovación pedagógica?	X		X		X			

20	Su directivo ¿realiza reuniones de reflexión docente con su equipo de área para evaluar los enfoques desarrollados en el área a cargo y compartir experiencias?	X		X		X			
21	Su directivo ¿promueve espacios de intercambio y autoaprendizaje docente en su área a cargo?	X		X		X			
22	Su directivo ¿reconoce y valora el desempeño de sus docentes a cargo?	X		X		X			
23	Su directivo ¿articula recursos, medios y acciones para lograr los objetivos institucionales?	X		X		X			
24	Su directivo ¿distribuye esfuerzos y responsabilidades entre los miembros de su equipo en función de sus propias capacidades personales y profesionales?	X		X		X			
25	Su directivo ¿evalúa las actividades, proyectos y planes del área con su equipo de trabajo para implementar las mejoras necesarias?	X		X		X			

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

Observaciones (Precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ x ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos:	Johana Sonia Schmidt Urdanivia	DNI N°	10296747
Dirección domiciliaria:	Malecón Armendáriz 211 - dpto. 51 Miraflores	Teléfono / Celular	962863266
Título profesional / Especialidad	Psicóloga	Firma	
Grado Académico:	Magíster		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Miraflores, 7 de abril, 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE – LIDERAZGO DIRECTIVO**

N°	FORMULACIÓN DEL ÍTEM:	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CONSTRUCCIÓN GRAMATICAL <sup>3</sup>		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	Realizar reuniones para evaluar el desarrollo de las actividades propias de su área y fijar metas.	X		X		X			
2	Motiva a sus colaboradores en el cumplimiento de las funciones encomendadas.	X		X		X			
3	Busca fortalecer permanentemente las capacidades profesionales o técnicas de sus colaboradores.	X		X		X			
4	Demuestra proactividad al desarrollar acciones al interior de su equipo y con él.	X		X		X			
5	Cuida y optimiza los recursos humanos y /o materiales de la institución.	X		X		X			
6	Se relaciona con los integrantes de su equipo manteniendo una buena comunicación que permita compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones	X		X		X			

7	Demuestra empatía en su trato con los integrantes de su equipo.	X		X		X			
8	Asume una actitud participante y colaborativa en el trabajo del equipo.	X		X		X			
9	Sus acciones favorecen un buen ambiente de trabajo para su equipo.	X		X		X			
10	Se compromete en relación a las mejoras a implementar dentro de su equipo de trabajo y los motiva a trabajar para conseguirlo.	X		X		X		Mejorar la sintaxis de la pregunta.	Se compromete con las mejoras a implementar dentro de su equipo de trabajo y los motiva a trabajar para conseguirlo.
11	Procura mantener un clima libre de tensión entre los integrantes de su equipo.	X		X		X			
12	Identifica y reflexiona sobre las situaciones conflictivas, planteando alternativas de solución mediante el diálogo y el consenso.	X		X		X			
13	Establece normas de convivencia para mejorar el clima al interior del equipo.	X		X		X			
14	Propicia la comunicación asertiva dentro								

	del equipo para resolver los conflictos.	X		X		X			
15	Respeto los puntos de vista de los integrantes de su equipo y busca negociar para encontrar alternativas de solución.	X		X		X			
16	Demuestra creatividad para plantear alternativas y tomar decisiones.	X		X		X			
17	Las decisiones que toma con su equipo de trabajo responden a la visión y misión de la institución.	X		X		X			
18	Demuestra escucha activa y respetuosa ante los aportes de sus colaboradores.	X		X		X			
19	Es capaz de plantear las conclusiones necesarias producto del intercambio de ideas de su equipo para tomar la mejor decisión.	X		X		X			
20	Evalúa las decisiones tomadas con su equipo.	X		X		X			

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE – LIDERAZGO DIRECTIVO**  
**Observaciones** (Precisar si hay suficiencia **SI HAY SUFICIENCIA**)

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos:	PEDRO LUIS MASCARO CANALES	DNI N°	10052263
Dirección domiciliaria:	Calle Diego Ferre N° 337 Urb. Los Robles Santa Anita	Teléfono / Celular	995734999
Título profesional / Especialidad	Administrador de Empresas	Firma	
Grado Académico:	Magister en Administración con mención en Finanzas y Valores		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima 30 de marzo de 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE – LIDERAZGO DIRECTIVO**

N°	FORMULACIÓN DEL ÍTEM:	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CONSTRUCCIÓN GRAMATICAL <sup>3</sup>		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	Orienta el trabajo de su equipo hacia el logro de los objetivos institucionales	X		X		X		Ninguna	Ninguna
2	Demuestra proactividad al desarrollar acciones al interior de su equipo y con él.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
3	Realiza reuniones para evaluar el desarrollo de las actividades propias de su área y fijar metas.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
4	Motiva a sus colaboradores en el cumplimiento de las funciones encomendadas.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
5	Cuida y optimiza los recursos humanos y /o materiales de la institución.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
6	Busca fortalecer permanentemente las capacidades profesionales o técnicas de sus colaboradores.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
7	Se compromete en relación a las mejoras a implementar dentro de su equipo de trabajo y los motiva a trabajar para conseguirlo.	X		X		X		Ninguna	Ninguna

8	Sus acciones favorecen un buen ambiente de trabajo para su equipo.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
9	Asume una actitud participante y colaborativa en el trabajo del equipo.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
10	Se relaciona con los integrantes de su equipo manteniendo una buena comunicación que permita compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones	X		X		X		Ninguna	Ninguna
11	Establece normas de convivencia para mejorar el clima al interior del equipo.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
12	Respeto los puntos de vista de los integrantes de su equipo y busca negociar para encontrar alternativas de solución.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
13	Procura mantener un clima libre de tensión entre los integrantes de su equipo.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
14	Propicia la comunicación asertiva dentro del equipo para resolver los conflictos	X		X		X		Ninguna	Ninguna
15	Identifica y reflexiona sobre las situaciones conflictivas, planteando alternativas de solución mediante el diálogo y el consenso.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
16	Demuestra creatividad para plantear	X		X		X		Ninguna	Ninguna

	alternativas y tomar decisiones.								
17	Las decisiones que toma con su equipo de trabajo responden a la visión y misión de la institución.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
18	Demuestra escucha activa y respetuosa ante los aportes de sus colaboradores.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
19	Es capaz de plantear las conclusiones necesarias producto del intercambio de ideas de su equipo para tomar la mejor decisión.	X		X		X		Ninguna	Ninguna
20	Evalúa las decisiones tomadas con su equipo.	X		X		X		Ninguna	Ninguna

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE – LIDERAZGO DIRECTIVO.**

**Observaciones (Precisar si hay suficiencia): Se comprueba la intención de la guía de observación en concordancia a los cuestionarios principales en sus respectivas categorizaciones. Declaro que existe suficiencia.**

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos:	JORGE ISAAC GÓMEZ SILVA	DNI N°	08703588
Dirección domiciliaria:	CUATEMOC 325 – SAN MIGUEL	Teléfono / Celular	996923879
Título profesional / Especialidad	LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA HISTORIA Y GEOGRAFÍA	Firma	

Grado Académico:	MAESTRO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.		
Metodólogo / Temático	TEMÁTICO	Lugar y fecha	Lima, 22 de marzo de 2021

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

## CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE – LIDERAZGO DIRECTIVO

N°	FORMULACIÓN DEL ÍTEM:	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CONSTRUCCIÓN GRAMATICAL <sup>3</sup>		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	Realizar reuniones para evaluar el desarrollo de las actividades propias de su área y fijar metas.	X		X		X			
2	Motiva a sus colaboradores en el cumplimiento de las funciones encomendadas.	X		X		X			
3	Busca fortalecer permanentemente las capacidades profesionales o técnicas de sus colaboradores.	X		X		X			
4	Demuestra proactividad al desarrollar acciones al interior de su equipo y con él.	X		X		X			
5	Cuida y optimiza los recursos humanos y /o materiales de la institución.	X		X		X			
6	Se relaciona con los integrantes de su equipo manteniendo una buena comunicación que permita compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones	X		X		X			

7	Demuestra empatía en su trato con los integrantes de su equipo.	X		X		X			
8	Asume una actitud participante y colaborativa en el trabajo del equipo.	X		X		X			
9	Sus acciones favorecen un buen ambiente de trabajo para su equipo.	X		X		X			
10	Se compromete en relación a las mejoras a implementar dentro de su equipo de trabajo y los motiva a trabajar para conseguirlo.	X		X		X			
11	Procura mantener un clima libre de tensión entre los integrantes de su equipo.	X		X		X			
12	Identifica y reflexiona sobre las situaciones conflictivas, planteando alternativas de solución mediante el diálogo y el consenso.	X		X		X			
13	Establece normas de convivencia para mejorar el clima al interior del equipo.	X		X		X			
14	Propicia la comunicación asertiva dentro del equipo para resolver los conflictos	X		X		X			

15	Respeto los puntos de vista de los integrantes de su equipo y busca negociar para encontrar alternativas de solución.	X		X		X			
16	Demuestra creatividad para plantear alternativas y tomar decisiones.	X		X		X			
17	Las decisiones que toma con su equipo de trabajo responden a la visión y misión de la institución.	X		X		X			
18	Demuestra escucha activa y respetuosa ante los aportes de sus colaboradores.	X		X		X			
19	Es capaz de plantear las conclusiones necesarias producto del intercambio de ideas de su equipo para tomar la mejor decisión.	X		X		X			
20	Evalúa las decisiones tomadas con su equipo.	X		X		X			

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE – LIDERAZGO DIRECTIVO**

**Observaciones (Precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [X]           Aplicable después de corregir [ ]           No aplicable [ ]

Nombres y Apellidos:	Johana Sonia Schmidt Urdanivia	DNI N°	10296747
Dirección domiciliaria:	Malecón Armendáriz 211 - dpto. 51 Miraflores	Teléfono / Celular	962863266
Título profesional / Especialidad	Psicóloga	Firma	
Grado Académico:	Magíster		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Miraflores, 7 de abril, 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA AL PERSONAL DIRECTIVO

N°	FORMULACIÓN DEL ÍTEM:	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CONSTRUCCIÓN GRAMATICAL <sup>3</sup>		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	¿Qué estrategias utiliza para comunicar a su equipo de colaboradores los objetivos institucionales?	X		X		X			
2	¿Qué estrategias utiliza para articular las acciones y metas de su equipo con las de la institución?	X		X		X			
3	¿Cómo organiza el empleo de los recursos y materiales que su equipo de colaboradores necesita para desarrollar sus funciones?	X		X		X			
4	¿Qué criterios utiliza para la distribución de funciones al interior de su equipo?	X		X		X			
5	¿Qué acciones o gestos demuestra ante su equipo de colaboradores para generar un buen clima al interior de éste?	X		X		X			
6	¿Cuál cree usted es la percepción que tiene su equipo de su desempeño profesional y personal?	X		X		X			

7	¿Cuál es el procedimiento que utiliza para evaluar las acciones de su equipo y cómo realiza la retroalimentación con cada uno de ellos?	X		X		X			
8	¿Qué estrategias utiliza para resolver los conflictos al interior de su equipo de colaboradores?	X		X		X			
9	¿Cuáles son los criterios que emplea para tomar decisiones justas y que respondan a las necesidades de su equipo y de la institución?	X		X		X			
10	¿De qué manera orienta el trabajo pedagógico de su equipo con el fin de desarrollar las competencias propuestas en el proceso de enseñanza aprendizaje?	X		X		X			
11	¿Qué estrategias emplea para comprobar los avances de su área e implementar las mejoras necesarias?	X		X		X			
12	¿Qué acciones desarrolla al interior de su equipo de área tendientes a atender la diversidad e inclusión en el colegio?	X		X		X			
13	¿Qué proyectos de innovación se propone implementar con su equipo de trabajo para generar mejoras en sus procesos?	X		X		X			

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA AL PERSONAL DIRECTIVO

Observaciones (Precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos:	PEDRO LUIS MASCARO CANALES	DNI N°	10052263
Dirección domiciliaria:	Calle Diego Ferre N° 337 Urb. Los Robles Santa Anita	Teléfono / Celular	995734999
Título profesional / Especialidad	Administrador de Empresas	Firma	
Grado Académico:	Magister en Administración con mención en Finanzas y Valores		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima 30 de marzo de 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA AL PERSONAL DIRECTIVO

N°	FORMULACIÓN DEL ÍTEM:	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CONSTRUCCIÓN GRAMATICAL <sup>3</sup>		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	¿Qué estrategias utiliza para comunicar a su equipo de colaboradores los objetivos institucionales?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
2	¿Qué estrategias utiliza para articular las acciones y metas de su equipo con las de la institución?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
3	¿Cómo organiza el empleo de los recursos y materiales que su equipo de colaboradores necesita para desarrollar sus funciones?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
4	¿Qué criterios utiliza para la distribución de funciones al interior de su equipo?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
5	¿Qué acciones o gestos demuestra ante su equipo de colaboradores para generar un buen clima al interior de éste?	X		X		X		Concordar con las preguntas 6 de personal directivo y docente respectivamente.	Ninguna

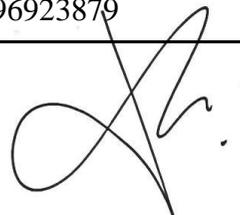
6	¿Cuál cree usted es la percepción que tiene su equipo de su desempeño profesional y personal?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
7	¿Cuál es el procedimiento que utiliza para evaluar las acciones de su equipo y cómo realiza la retroalimentación con cada uno de ellos?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
8	¿Qué estrategias utiliza para resolver los conflictos al interior de su equipo de colaboradores?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
9	¿Cuáles son los criterios que emplea para tomar decisiones justas y que respondan a las necesidades de su equipo y de la institución?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
10	¿De qué manera orienta el trabajo pedagógico de su equipo con el fin de desarrollar las competencias propuestas en el proceso de enseñanza aprendizaje?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
11	¿Qué estrategias emplea para comprobar los avances de su área e implementar las mejoras necesarias?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
12	¿Qué acciones desarrolla al interior de su equipo de área tendientes a atender la diversidad e inclusión en el colegio?	X		X		X		Ninguna	Ninguna

13	¿Qué proyectos de innovación se propone implementar con su equipo de trabajo para generar mejoras en sus procesos?	X		X		X		Ninguna	Ninguna
----	--	---	--	---	--	---	--	---------	---------

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA AL PERSONAL DIRECTIVO.**

**Observaciones (Precisar si hay suficiencia): Se comprueba la intención del cuestionario para la entrevista en concordancia a los cuestionarios principales conforme a sus respectivas categorizaciones. Declaro que existe suficiencia.**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Nombres y Apellidos:	JORGE ISAAC GÓMEZ SILVA	DNI N°	08703588
Dirección domiciliaria:	CUATEMOC 325 – SAN MIGUEL	Teléfono / Celular	996923879
Título profesional / Especialidad	LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA HISTORIA Y GEOGRAFÍA	Firma	
Grado Académico:	MAESTRO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.		
Metodólogo / Temático	TEMÁTICO	Lugar y fecha	Lima, 23 de marzo de 2021

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA AL PERSONAL DIRECTIVO

N°	FORMULACIÓN DEL ÍTEM:	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CONSTRUCCIÓN GRAMATICAL <sup>3</sup>		OBSERVACIONES	SUGERENCIAS
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1	¿Qué estrategias utiliza para comunicar a su equipo de colaboradores los objetivos institucionales?	X		X		X			
2	¿Qué estrategias utiliza para articular las acciones y metas de su equipo con las de la institución?	X		X		X			
3	¿Cómo organiza el empleo de los recursos y materiales que su equipo de colaboradores necesita para desarrollar sus funciones?	X		X		X			
4	¿Qué criterios utiliza para la distribución de funciones al interior de su equipo?	X		X		X			
5	¿Qué acciones o gestos demuestra ante su equipo de colaboradores para generar un buen clima al interior de éste?	X		X		X			
6	¿Cuál cree usted es la percepción que tiene su equipo de su desempeño profesional y personal?	X		X		X			

7	¿Cuál es el procedimiento que utiliza para evaluar las acciones de su equipo y cómo realiza la retroalimentación con cada uno de ellos?	X		X		X			
8	¿Qué estrategias utiliza para resolver los conflictos al interior de su equipo de colaboradores?	X		X		X			
9	¿Cuáles son los criterios que emplea para tomar decisiones justas y que respondan a las necesidades de su equipo y de la institución?	X		X		X			
10	¿De qué manera orienta el trabajo pedagógico de su equipo con el fin de desarrollar las competencias propuestas en el proceso de enseñanza aprendizaje?	X		X		X			
11	¿Qué estrategias emplea para comprobar los avances de su área e implementar las mejoras necesarias?	X		X		X			
12	¿Qué acciones desarrolla al interior de su equipo de área tendientes a atender la diversidad e inclusión en el colegio?	X		X		X			
13	¿Qué proyectos de innovación se propone implementar con su equipo de trabajo para generar mejoras en sus procesos?	X		X		X			

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA AL PERSONAL DIRECTIVO

Observaciones (Precisar si hay suficiencia): **SI HAY SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos:	Johana Sonia Schmidt Urdanivia	DNI N°	10296747
Dirección domiciliaria:	Malecón Armendáriz 211 - dpto. 51 Miraflores	Teléfono / Celular	962863266
Título profesional / Especialidad	Psicóloga	Firma	
Grado Académico:	Magíster		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Miraflores, 7 de abril, 2022

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

## ANEXO N° 5 Validación de la propuesta

### Ficha de validación de la propuesta metodológica

#### Datos generales.

**Apellidos y nombres de especialista: Omar Bellido Valdiviezo**

**Grado de estudios alcanzado: Dr. en Educación**

**Resultado científico en valoración: ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN UN COLEGIO PARTICULAR DE LIMA**

**Autor del resultado científico: Tula Flor de María Valdivia del Alamo**

#### Aspectos a observar

#### Validación interna

indicadores	Escala de valoración					Aspectos		
	1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.					x			
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros					x			
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes					x			
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales					x			
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.					x			
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.					x			
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo				x				
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.					x			
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.					x			
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.				x				

### Ficha de validación externa (forma)

Indicadores		Escala de valoración					Aspectos		
		1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado					x			
Objetividad	Está expresado en conductas observables					x			
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica					x			
Organización	Existe una organización lógica					x			
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					x			
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de las categorías					x			
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la educación					x			
Coherencia	Entre el propósito, diseño y la implementación de la propuesta					x			
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación					x			
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					x			

**Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:**

---

**Conforme**

---

**Opinión de aplicabilidad.**

---



---

**Resultados**

$$\text{Promedio de valoración} = \frac{\text{Valoración interna} + \text{valoración externa}}{2} = \frac{48 + 50}{2} = \frac{98}{2}$$

**Resultado de valoración: 49**

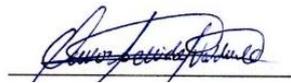
*Escala de valoración*

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

**Opinión de aplicabilidad:**

a) Deficiente ( ) b) Bajo ( ) c) Regular ( ) d) Bien ( ) e) Muy bien ( X )

Nombres y Apellidos	Omar Bellido Valdiviezo	DNI N°	32992005
Dirección domiciliaria	Av- Argentina Mz A3 Lt 1 Urb. J.C. Mariategui	Teléfono / Celular	999215421
Título profesional / Especialidad	Lic. En Educación Filosofía, Psicología y CC.SS	Firma	
Grado Académico	Doctor en Educación		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Lima, 15 de junio del 2022



Firma

Lugar y fecha: Lima, 15 de junio del 2022

## Ficha de validación de la propuesta metodológica

### Datos generales.

**Apellidos y nombres de especialista: Kriss Melody Calla Vásquez**

**Grado de estudios alcanzado: Doctora en educación**

**Resultado científico en valoración: ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN UN COLEGIO PARTICULAR DE LIMA**

**Autor del resultado científico: Tula Flor de María Valdivia del Alamo**

### Aspectos a observar

#### Validación interna

indicadores	Escala de valoración					Aspectos		
						Positivos	Negativos	Sugerencias
	1	2	3	4	5			
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.					x			
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros					x			
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes					x			
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales					x			
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.					x			
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.					x			
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo					x			
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.					x			
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.					x			
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.					x			

### Ficha de validación externa (forma)

Indicadores		Escala de valoración					Aspectos		
		1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado					x			
Objetividad	Está expresado en conductas observables					x			
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica					x			
Organización	Existe una organización lógica					x			
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					x			
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de las categorías					x			
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la educación					x			
Coherencia	Entre el propósito, diseño y la implementación de la propuesta					x			
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación					x			
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					x			

**Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:**

---



---

**Opinión de aplicabilidad.**

---



---

**Resultados**

$$\text{Promedio de valoración} = \frac{\text{Valoración interna} + \text{valoración externa}}{2} = \frac{50 + 50}{2} = \frac{100}{2}$$

**Resultado de valoración: 50**

*Escala de valoración*

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

**Opinión de aplicabilidad:**

b) Deficiente ( )    b) Bajo ( )    c) Regular ( )    d) Bien ( )    e) Muy bien (X)

Nombres y Apellidos	Calla Vásquez Kriss Melody	DNI N°	41599709
Dirección domiciliaria	Mz J Lote 13 Dominicos SMP	Teléfono / Celular	980619852
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Educación	Firma	
Grado Académico	Doctora en Educación		
Ocupación y año de experiencia	Docente – 16 años		
Metodólogo/temático	Metodólogo/temático	Lugar y fecha	Lima 15 de junio del 2022



Firma

Lugar y fecha: Lima, 15 de junio del 2022

## Ficha de validación de la propuesta metodológica

### Datos generales.

**Apellidos y nombres de especialista:** Erick Félix Quesquén Alarcón

**Grado de estudios alcanzado:**

**Resultado científico en valoración:** ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN UN COLEGIO PARTICULAR DE LIMA

**Autor del resultado científico:** Tula Flor de María Valdivia del Alamo

### Aspectos a observar

#### Validación interna

indicadores	Escala de valoración					Aspectos		
	1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.				X				
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros				X				
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes			X					
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales				X				
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.				X				
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.			X					
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo				X				
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.				X				
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.				X				
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.				X				

### Ficha de validación externa (forma)

Indicadores		Escala de valoración					Aspectos		
		1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado				X				
Objetividad	Está expresado en conductas observables				X				
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica				X				
Organización	Existe una organización lógica				X				
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad			X					
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de las categorías				X				
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la educación				X				
Coherencia	Entre el propósito, diseño y la implementación de la propuesta				X				
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación				X				
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación				X				

#### **Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:**

Debe levantar todas las observaciones por ejemplo la temporalidad de los talleres que forman parte de la estrategia; existen muchas citas directas, es conveniente citas indirectas o parafraseadas; autores con más de 20 años de antigüedad, formato del documento, etc.

---

#### **Opinión de aplicabilidad.**

---



---

#### **Resultados**

Promedio de valoración =  $\frac{\text{Valoración interna} + \text{valoración externa}}{2}$

**Resultado de valoración:  $38+39/2=38.50=39$**

*Escala de valoración*

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

**Opinión de aplicabilidad:**

c) Deficiente ( )    b) Bajo ( )    c) Regular ( )    d) Bien (X)    e) Muy bien ( )

<b>Nombres y Apellidos</b>	ERICK FÉLIX QUESQUÉN ALARCÓN		
<b>DNI N°</b>	09973630	<b>Teléfono / Celular</b>	993662379
<b>Dirección domiciliaria</b>	Urb. Tungasuca II etapa, Jr. Diego Meza, Mz Ch, Lt 42, Int. A-Carabayllo.		
<b>Título profesional / Especialidad</b>	Licenciado en Educación		
<b>Grado Académico</b>	Magister		
<b>Ocupación y año de experiencia</b>	20		
<b>Metodólogo/temático</b>	Metodólogo	X	Temático



Firma  
Lugar y fecha: La Molina, 16 de junio de 2022