



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN  
EDUCACIÓN**

Plan estratégico de Liderazgo Directivo para la gestión centrada en  
los aprendizajes en las Instituciones Educativas polidocentes,  
Bongará – Amazonas

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTORA EN EDUCACIÓN

**AUTORA:**

Mestanza Chochabot, Janina ([orcid.org/0000-0003-4600-6400](https://orcid.org/0000-0003-4600-6400))

**ASESORA:**

PhD. Molina Carrasco, Zuly Cristina ([orcid.org/0000-0002-5563-0662](https://orcid.org/0000-0002-5563-0662))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus  
niveles.

**CHICLAYO – PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

A Dios, el buen dador de la vida.

A mis amados padres, Porfirio y Rosa por  
sus cuidados y amor incondicional.

A mi querida hija, Helen Nicol, motor de mi  
crecimiento profesional.

## **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo, por brindar programas educativos que contribuyen con nuestra formación profesional.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I.INTRODUCCIÓN .....	1
II.MARCO TEÓRICO.....	4
III.METODOLOGÍA.....	17
3.1.Tipo y diseño de investigación.....	17
3.2.Variables y operacionalización .....	18
3.3.Población, muestra y muestreo .....	19
3.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
3.5.Procedimientos .....	21
3.6.Método de análisis de datos .....	21
3.7.Aspectos éticos .....	22
IV.RESULTADOS.....	23
V.DISCUSIÓN.....	29
VI.CONCLUSIONES .....	36
VII.RECOMENDACIONES.....	37
VIII.PROUESTA:.....	38
REFERENCIAS.....	40
ANEXOS.....	53

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Gestión centrada en los aprendizajes .....	23
<b>Tabla 2.</b> D1 Procesos pedagógicos.....	24
<b>Tabla 3.</b> D2 Cultura escolar .....	24
<b>Tabla 4.</b> D3 Gestión de las condiciones operativas y de los recursos.....	25

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un plan estratégico de liderazgo directivo para la gestión centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas Polidocente, Bongará –Amazonas; siendo una investigación de enfoque cuantitativo, tipo básica a nivel descriptiva – propositiva, diseño no experimental; con una muestra conformada por treinta directores a quienes les aplicó un cuestionario, llegando a concluir que el 73% de los directivos encuestados calificaron un nivel bajo de gestión centrada en los aprendizajes en las Instituciones Educativas Polidocentes en Bongará; asimismo en sus dimensiones, el 80% de los directivos sostuvieron un nivel bajo respecto a los procesos pedagógicos; seguido, el 63% ostentaron un nivel bajo respecto a la cultura escolar; y, por último, el 77% señalaron un nivel bajo en cuanto a la Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de las instituciones educativas Polidocentes en Bongará, frente a lo diagnosticado propuso un plan estratégico de liderazgo que estuvo compuesto por cuatro etapas que fueron el diagnóstico, planificación, implementación y evaluación; asimismo, se basó en pilares, principios y fundamentos respectivamente.

**Palabras clave:** plan, estratégico, liderazgo directivo, gestión, aprendizaje.

## **Abstract**

The objective of this research was to propose a strategic plan of management leadership for the management focused on learning in the Polidocente educational institutions, Bongará - Amazonas; being a quantitative approach research, basic type at a descriptive - propositive level, non-experimental design; with a sample of thirty directors to whom a questionnaire was applied, concluding that 73% of the directors surveyed rated a low level of management focused on learning in the Polidocente Educational Institutions in Bongará; Also in its dimensions, 80% of the managers had a low level regarding the pedagogical processes; followed by 63% with a low level regarding the school culture; and finally, 77% indicated a low level regarding the management of the operational conditions and resources of the Polidocente educational institutions in Bongará. In response to this diagnosis, a strategic leadership plan was proposed, which was composed of four stages: diagnosis, planning, implementation and evaluation; it was also based on pillars, principles and foundations respectively.

**Keywords:** plan, strategic, managerial leadership, management, learning.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad en este mundo globalizado donde se vive, hay muchos cambios, las instituciones educativas que logran adaptarse a estos cambios de acuerdo a su contexto, son los que logran mantener prestigio y su organización muy sólida en pro de constantes mejoras de los aprendizajes, así mismo el éxito o fracaso de estos dependen del Directivo que guía al grupo y la forma como lidera la organización, en las últimas décadas surgieron muchos problemas dentro de este sector evidenciando a muchas instituciones educativas con un pobre liderazgo directivo en la gestión centrada en los aprendizajes es un problema preocupante donde el directivo no está cumpliendo con su misión de mejorar los aprendizajes. Cuando se habla de un pobre liderazgo directivo en la gestión se considera como una función solamente administrativa, aislada de los aprendizajes, cumpliendo solo normas emanadas y enseñanzas rutinarias, estructuras cerradas, ocasionando daños humanos en sus aprendizajes, este problema es provocado por diversos factores como: Director centrada en lo administrativo, carente de un plan de monitoreo y acompañamiento.

Respecto al primer factor referido a que el director está centrado solo en la parte administrativa este descuida la gestión centrados en los aprendizajes lo que genera deficiencias y pobres desempeños en los estudiantes convirtiéndose él y el equipo los únicos responsables encontrándose como evidencia clara lo afirmado por (Blasco y Cid, 2020) donde se precisa que los estudiantes no alcanzaron los niveles en comprensión lectora, donde los puntajes obtenidos a nivel del mundo son demasiado bajos África Subsahariana 87%, Asia central y Asia Meridional 81%, Asia occidental y África del norte 54%, Asia del este y Asia del Sudeste 29%, América Latina y el Caribe 26%, Oceanía 21% a nivel de mundo (UNESCO, 2017) En cuanto al Perú en la evaluación Pisa 2018, el país quedó en el 68 puesto dentro de los 72 países determinando que los aprendizajes en comunicación y matemática están en nivel bajo (Ayuso, 2019) también según la evaluación ECE una evidencia a nivel del nacional 24,2% en inicio y el 10,1% en previo al inicio, observando bajos resultados obtenidos en matemática y comunicación (MINEDU, 2018)

Esta problemática también lo corrobora la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, UMC (2018) que de acuerdo a los resultados de la DREA a nivel

regional en Amazonas según la evaluación ECE el 29% está en inicio 11,7% en previo inicio en comunicación y matemática, a nivel de la provincia de Bongará se evidencia que 25,2 % se encuentra en el nivel de inicio donde los estudiantes no lograron aprendizajes básicos y el 7,5% se encuentra en el nivel previo al inicio evidenciándose que no lograron los aprendizajes necesarios. El segundo factor que ocasiona el problema se vincula con la carencia de un plan de monitoreo y acompañamiento del desempeño docente generando pésimos resultados ya que los directores educativos en Chile dedican la mayor parte a la parte administrativa en un 34%, y las labores liderazgo instructivo o supervisión un 18,8%, en cuanto a la evaluación y orientación profesional se dedican un 12,3% de acuerdo a lo publicado por (Gestión, 2020) el Pleno del Congreso aprobó la reposición de cargos a directores, docentes y subdirectores de instituciones educativas públicas los cuales desaprobaron o no asistieron a la evaluación asignada en el marco de la Carrera Pública Magisterial siendo más de catorce mil docente interinos en reponerse a sus labores. Además, esta proporcionado por el (MINEDU, 2019) respecto al reporte de los resultados sobre la evaluación tomado a los Directivos en relación a 4 dimensiones del seguimiento planificación curricular 38%, monitoreo del trabajo docente en el aula 48%, acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente 18% , seguimiento de los aprendizajes 41% fueron desalentadores. A nivel regional Amazonas no escapa al problema y la evidencia es la evaluación del desempeño Amazonas el 20% lo señala (MINEDU, 2019).

Por ello el trabajo de investigación se plantea el siguiente objetivo general Proponer un plan estratégico de liderazgo directivo para la gestión centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas Polidocentes, Bongará –Amazonas y para ello se establecieron los siguientes objetivos específicos 1) Identificar el nivel de gestión centrada en los aprendizajes, 2) Analizar los fundamentos teóricos del plan estratégico de liderazgo directivo 3) Diseñar el plan estratégico de liderazgo directivo. 4) Validar la propuesta del plan estratégico de liderazgo directivo. Así mismo la pregunta de investigación quedó formulada de la siguiente manera ¿Cuáles serán los mecanismos para proponer un plan estratégico de liderazgo directivo para la gestión centrada en los aprendizajes en las Instituciones Educativas Polidocentes, Bongará –Amazonas?

El trabajo es de carácter teórico y metodológico. Teórica porque se está proponiendo el diseño de un plan estratégico para la gestión centrada en los aprendizajes recogiendo las diversas teorías, enfoques por competencias, estrategias de gestión, paradigmas educativos , la aplicación de las variables del plan estratégico de liderazgo directivo para la gestión centrada en los aprendizajes ayuda a que los directores de las diversas instituciones educativas tenga las mejoras necesarias para fortalecer la gestión , donde todos los miembros de la comunidad educativa contribuyan activamente a los avance de la calidad de los aprendizajes , también tiene valor metodológico porque se creó instrumentos los cuales fueron validados por expertos y pueden ser utilizados por otros investigadores , así mismo las instituciones educativas cumplen un rol importante en el desarrollo de una sociedad, pues tiene la misión de formar ciudadanos competentes que participen activamente y así mejorar su eficacia de vida por lo tanto los directivos de las instituciones tienen la responsabilidad y el progreso permanentemente en la gestión centrada en los aprendizajes , innovando los procesos que se llevan a cabo en el contexto escolar y social.

## II. MARCO TEÓRICO

En cuanto a los trabajos previos a nivel internacional, De la Rosa et al. (2021) en su artículo científico tuvo como objetivo conocer aspectos incidentes en la percepción del liderazgo del director en la gestión de las instituciones educativas, siendo un estudio no experimental, cuantitativo, con una muestra compuesta por ciento dieciséis docentes a quienes se les aplicó un cuestionario para llegar a la conclusión que el 43.9% calificó un nivel medio de liderazgo; de igual manera, evaluaron las dimensiones del liderazgo, el 47.4% indicó un nivel medio de gestión institucional; seguido, el 45.7% mencionaron un nivel medio del desarrollo de la Institución; luego, el 44.8% refirió un nivel medio sobre las actividades pedagógicas; por consiguiente, el 44% registró un nivel medio del procedimiento administrativo y por último, el 43.1% ostentó un nivel medio de las interrelaciones institucionales.

Wright (2020) en su artículo científico busco comprender los procesos claves que deben ser cumplidos por los líderes escolares a través de los comportamientos de los directores en la institución educativa, siendo un estudio descriptivo, cuya muestra estuvo conformada por dieciséis directores a quienes se les aplicó el cuestionario de Evaluación Vanderbilt del Liderazgo en Educación VAL-ED que permitió llegar a la conclusión que 87% de los directores crea nuevas condiciones mediante la implementación de los recursos tecnológicos, políticos y humanos que son necesarios para alcanzar el éxito académico; por otra parte, el 94% de los directores acertó negativamente que no hacen seguimiento frente a las evaluaciones de los docentes.

Según Mourão (2018) en su artículo determinó la influencia del liderazgo en el desarrollo profesional de los subordinados, llegando a la conclusión que los líderes son los responsables de brindar apoyo y nuevas oportunidades a los subordinados, teniendo en consideración que el liderazgo no fomente dependencia en los colaboradores dado que limita la autonomía y crecimiento; por otra parte, el liderazgo promueve el desarrollo de los colaboradores tanto a nivel individual como colectivo.

Reyes et al. (2017) en su investigación determinó la percepción de los estudiantes respecto al liderazgo directivo en la institución mencionada, siendo un estudio cuantitativo, exploratorio, descriptivo, con una muestra conformada por doscientos veinticuatro a quienes se les aplicaron una encuesta para llegar a conclusión que

el 49% refirió encontrarse parcialmente de acuerdo con la actitud del director en la institución; seguido, del 60% ostentó estar de acuerdo con el liderazgo de su director; por consiguiente, el 71% destacó la importancia de las competencias directivas para una eficaz gestión institucional dentro de las cuales se encuentra el liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, comunicación y toma de decisiones.

A nivel nacional, Villalba (2020) en su trabajo de investigación planteó relacionar el liderazgo directivo con el desempeño docente en mencionadas instituciones, siendo una investigación básica, no experimental, cuantitativa, transversal descriptiva correlacional, con una muestra conformada por nueve directores y treinta docentes a quienes se les aplicó un cuestionario, llegando a concluir que 53.33% refirieron que el liderazgo directivo que predomina es el equilibrado frente al 36.67% calificaron que el liderazgo directivo es de tipo autocrático.

Rabanal (2020) en su investigación busco relacionar el liderazgo directivo con el compromiso escolar de gestión escolar en mencionada institución educativa, siendo un estudio básico, descriptivo, correlacional, con una muestra conformada por veinticinco docentes a quienes se les ejecutó un cuestionario para concluir que existe una relación directa, alta y positiva entre el liderazgo con el compromiso de la gestión escolar cuyo coeficiente de correlación de Pearson fue  $r = .893$  refiriendo que a mayor liderazgo mejor será la gestión en la organización.

Manes (2019) en su tesis relacionó los estilos de liderazgo directivo con la gestión pedagógica en menciona institución educativa, siendo una investigación descriptiva correlacional, cuya muestra estuvo conformada por tres directivos, dieciocho docentes y ochenta y cuatro estudiantes a quienes se les aplicó un cuestionario para llegar a la conclusión que el 30.5% registró un nivel medio de liderazgo directivo; seguido, el 36.3% señaló un nivel medio en cuanto a la dimensión liderazgo autoritario; luego, el 41.9% mencionó un nivel medio de la dimensión liderazgo transformacional; por consiguiente, el 36.3% calificó un nivel medio a la dimensión de liderazgo transaccional y por último, el 37.1% indicó un nivel medio respecto a la dimensión de liderazgo *laissez faire*.

Quezada (2018) en su estudio tuvo como objetivo determinar el nivel de influencia del liderazgo estratégico del director con el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa en mencionada Universidad; siendo un estudio básico,

explicativo, correlacional, cuya muestra estuvo conformada por seis directores a quienes se les ejecutó un cuestionario para finalmente llegar a la conclusión que el 50% calificó al liderazgo estratégico del director en un nivel medio; por consiguiente, existe una relación significativa entre el liderazgo estratégico del director con el éxito del Programa de Tecnología Educativa de la Universidad Nacional de Trujillo. Mestanza (2017) en su investigación relacionó el liderazgo pedagógico del director con el desempeño de los docentes en mencionada institución educativa, siendo un estudio descriptivo, transversal correlacional, cuya muestra estuvo compuesta por cincuenta y seis docentes de los tres niveles educativos a quienes se les ejecutó un cuestionario para llegar a la conclusión que el 46.04% de los docentes manifiestan que el director realiza un eficiente gestión institucional; seguido, el 55.10% refirieron que el director tiene habilidades para el manejo de recursos administrativos; luego, el 44.90% ostentó que el director cuenta con potencial para direccionar los procesos pedagógicos; por consiguiente, el 87.76% de los docentes son muy buenos con el diseño de programación curricular y manejo de didáctica; por último, el 57.14% refirieron ser muy buenos en la aplicación del sistema de evaluación.

A nivel local, Reyes (2021) en su estudio determinó la relación existente entre el liderazgo pedagógico del directivo y la mejora de los aprendizajes en los estudiantes del nivel primaria de la Institución Educativa en mención; fue un estudio descriptivo correlacional, su muestra la conformaron 22 docentes y 22 estudiantes, haciendo un total de 44 sujetos de investigación a quienes se les aplicó un cuestionario para concluir que el liderazgo pedagógico del directivo y su incidencia en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del nivel primaria de la Institución Educativa Carlos Durand Hernández N° 20803 - Paita en el periodo año 2019.

López (2016) en su tesis diseñó un plan estratégico de liderazgo transformacional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución educativa en mención, siendo un estudio descriptivo, propositiva, con una muestra conformada por trece gestores a quienes se les aplicó una encuesta para finalmente llegar a la conclusión que el 61.5% de los docentes sostuvieron que el director no registra autoconfianza en ellos; seguido, el 53.8% de los docentes sienten respeto por el director; luego, el 46.2% indicó que el director no es consecuente con lo que

requiere demostrándose muy indeciso y sin escuchar a los demás y por último, el 38.5% de los docentes señalaron que algunos directivos realizan comportamientos deshonestos e incoherentes entre los que dicen y hacen.

En este primer estudio corresponde a Riveras (2021) cuyo objetivo fue analizar la influencia de liderazgo del director en la generación de una cultura escolar favorable a la innovación de la escuela, la investigación se enmarca en la metodología mixta cuantitativa – cualitativa el diseño realizado es no experimental ya que el investigar no intervinieron en las variables las cuales se realizó un seguimiento a través del tiempo como ha sido su evolución, el instrumento que se aplicó es un cuestionario social para recabar información fue de manera presencial, las preguntas aplicadas fueron respuestas y permiten su manejo mediante software SPSS y su posterior análisis, validación del cuestionario, las conclusiones más relacionadas con las variables es la acción directiva muy fundamental en la acción innovadora generando aprendizajes favorables. En este trabajo de investigación propone el liderazgo del director es muy primordial para generar compromisos y buscar el proceso de cambio de los docentes en relación a la gestión, visualizando al directivo con aquellos cambios que se dan con los docentes ya que la visión de este coincide con lo que espera una buena relación y se preocupan más allá de asuntos profesionales para el bienestar de los aprendizajes.

Galdames (2020) en su tesis se enfocó en interpretar las practicas directivas en la creación de oportunidades de desarrollo profesional para el ejercicio del liderazgo docente desde la perspectiva distribuida para la mejora escolar, la investigación tiene una metodología cualitativa, el estudio de casos, la muestra participan los directivos y docentes, los instrumentos utilizados son entrevistas semiestructuradas, individuales y grupales, análisis de documentos, el análisis de datos en base a la teoría fundamentada a través de software NVivo, el último paso la validez y fiabilidad al estudio, las conclusiones la variable que se relaciona es con el liderazgo directivo donde se busca en las escuelas la preparación de directivos para enfrentar al mundo cambiante, formando equipos de liderazgo compuesto por los directivos y docentes lideres buscando el desarrollo de la cultura escolar y mejores resultados

Las bases teóricas y los enfoques que son considerados en el trabajo de investigación estos se relacionan con el plan estratégico del Liderazgo directivo y la gestión centrada en los aprendizajes bajo el enfoque por competencias, se inició estableciendo una definición sobre el plan estratégico de liderazgo directivo.

El plan estratégico es una herramienta utilizada por la alta dirección donde se plasman las decisiones estratégicas de la organización. (Sainz de Vicuña, 2017) asimismo, el plan estratégico es una herramienta muy utilizada para la proyección de la institución, almacena lo que plantea conseguir a través del establecimiento de la misión, visión y planes de acción acorde con los objetivos, tendencias, resultados y metas así como también las decisiones estratégicas que deben ser tomadas a favor de la institución. (Figuroa et al., 2017) de igual forma, los directivos ejecutivos deben cumplir con la implementación del plan estratégico que incluye dentro de la gestión todos los niveles de la organización. (Dahlin et al., 2017)

Según el Ministerio de Educación, MINEDU (2014) el liderazgo directivo conforma la cualidad primordial de la persona que lo ejerce asimismo representa una característica en la gestión institucional donde de manera formal o informal diversas personas participan de un proceso que tiene como líder al director quien es responsable de las coordinaciones y el logro de los resultados establecidos por Institución Educativa.

El liderazgo directivo tiene como objetivo lograr el aprendizaje de los estudiantes siendo necesario que los directivos propicien condiciones adecuadas bajo un rediseño del contexto de trabajo y mejoramiento de las relaciones profesional que contribuyan con una efectiva enseñanza. (MINEDU, 2014)

El liderazgo para el aprendizaje tuvo un cambio al liderazgo centrado en el aprendizaje, por su traducción en inglés es Learning - centered leadership, que involucra la participación del directivo con la enseñanza y aprendizaje, surgiendo que las funciones del directivo deben concentrarse en favorecer una mejor enseñanza y aprendizaje de los docentes incrementando de esta manera los resultados de los estudiantes. (Bolívar et al., 2019)

Las características de los directivos a cargos de una institución educativa eficaz son el liderazgo profesional en base al proceso pedagógico que de manera directa se enfoca en el mejoramiento de la enseñanza y de forma indirecta se focalizan en generar condiciones que propicien un mejor proceso de enseñanza aprendizaje, no

obstante, el liderazgo centrado en aprendizaje propicia entornos favorables y efectivos para el aprendizaje; por consiguiente, otra de las características del liderazgo directivo es que centra los esfuerzos en organizar la institución educativa; currículo, enseñanza, aprendizaje y evaluación de los procesos; por otro lado, centra los esfuerzos en la administración, organización, finanzas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. (Bolívar et al., 2019)

La relevancia que adquiere el liderazgo directivo es que la presencia de determinadas prácticas gerenciales dentro de la gestión escolar tiene un impacto positivo en las condiciones y el trabajo de los profesores y, por lo tanto, en los resultados del aprendizaje de las instituciones, estos efectos, además, tienden a ser más relevantes donde más se necesitan, es decir, en las instituciones que se encuentran en circunstancias difíciles o desfavorecidas.

Según Cosme (2018) los estilos de liderazgo son aquellos patrones que identifican a una persona, dentro de los cuales se encuentran el liderazgo coercitivo; autoritario, transformacional, democrático y transaccional, siendo detallados a continuación:

Liderazgo coercitivo sostiene una postura de superioridad por parte del líder, siendo el gestor encargado de ejercer presión sobre los subordinados a través de la frase: *Haz lo que te digo*, mediante la cual conduce a la obtención de los resultados previstos; respecto a las ventajas puede mitigar confusiones o malos entendidos dado que en algunas situaciones los subordinados no tienen claro las indicaciones de lo que se debe cumplir y requieren del líder que dirija y controle todo el proceso así como también algunos colaboradores requieren de presión para proporcionen mejores resultados; por otra parte, sobre las desventajas que genera este tipo de liderazgo destacan los conflictos entre los colaboradores así como la percepción de la presión como una amenaza para su trabajo, por ende, no se genera un trabajo cooperativo debido al clima laboral de desconfianza; por otra parte, el liderazgo coercitivo permite que los colaboradores ejerzan autocontrol de sus emociones y registren elevados niveles de conciencia no obstante, surgen limitaciones en el cumplimiento de sus competencias sociales. (Drzewiecka y Roczniowska, 2018)

Liderazgo autoritario enfatiza la gestión de los colaboradores en base a la visión organizacional, los rasgos y métodos de gestión por parte del líder varían acorde a

las diversas situaciones que se presenten; la frase que utiliza el líder es *Ven conmigo*, reflejando empatía, cambio y autoconfianza; este tipo de liderazgo es propicio para diversas situaciones de incertidumbre debido a la flexibilidad que demuestra el líder; por otra parte, el exceso control y cambios generados pueden abrumar y desagradar a los colaboradores; por otra parte, el liderazgo autoritario propicia el silencio de los colaboradores dado que se limitan al cumplimiento de las indicaciones de su líder. (Zaman et al., 2021)

Liderazgo transformacional, también conocido como afiliativo, el líder genera lazos de armonía, emocionales e inspira a los miembros de la institución; concientiza a los colaboradores a fin de lograr la unificación del equipo de trabajo; la frase utilizada por el líder es: *La persona está primero*, recurre a la comunicación y colaboración que contribuyen en incrementar los valores y conductas proactivas y responsables así como la confianza y autoestima de los involucrados generando mejores resultados para la institución; por otra parte, como desventajas se identificaron que surge la necesidad de aumentar el control y disciplina para obtener resultados favorables inmediatos; de igual forma, el liderazgo transformacional tiene una injerencia significativa y positivamente en el rendimiento de los colaboradores dentro de la institución educativa. (Purwanto et al., 2020)

Liderazgo democrático propicia la participación de los subordinados dado que el líder se manifiesta como igual ante los miembros del equipo; la frase utilizada es: *¿Qué piensas?*, que por medio de la colaboración busca lograr el consenso; asimismo, brindar libertad a los colaboradores beneficia la creatividad de los mismos, así como también la generación de asociaciones de ideas debido a que los subordinados se encuentran comprometidos con los objetivos de la institución, de igual forma, la implicación de los colaboradores en la toma de decisiones fomenta que se esfuercen más por cumplir con las metas trazadas; no obstante, sobre las desventajas, se generan diversas complicaciones y desacuerdos dado que es difícil tener contentos a todos los colaboradores simultáneamente; por otro lado, determinaron que el liderazgo democrático en las instituciones educativas permite que los docentes mejoren su desempeño laboral, lo que suele ser reforzado con la supervisión y apoyo. (Kilicoglu, 2018) de igual manera, los líderes democráticos fomentan la creatividad de todos los participantes dado que confía en ellos y apuesta por crecimiento rumbo al éxito. (DeBell, 2019) asimismo, el

comportamiento del liderazgo democrático contribuye con el comportamiento y funcionamiento de las instituciones educativas como también los valores personales de los participantes de una manera sostenible. (Nedelko y Potocan, 2021)

Liderazgo transaccional enfatiza el intercambio de recompensas que otorga el líder a los subordinados; la frase que utiliza el líder es: *Haz como yo hago*, mantiene un comportamiento de guía y rectitud para la consecución de los resultados; este tipo de liderazgo motiva a los subordinados y favorece el logro de resultados rápidos, los colaboradores realizan su mayor esfuerzo para obtener los premios; no obstante, respecto a las desventajas, es efímero dado que el motivo de esfuerzo de los colaboradores son las retribuciones; por otro lado, el liderazgo transaccional tiene una injerencia positiva y significativa dentro de la innovación de los directivos en las instituciones educativas. (Supriadi et al., 2020)

El liderazgo autocrático limita la utilización de ideas creativas que permiten la solución de problemas, por lo tanto, los líderes contribuyen con el funcionamiento de la Institución Educativa. (Chukwusa, 2018) asimismo, el liderazgo autocrático contribuye en que los colaboradores estén motivados y disminuyan la incertidumbre que tienen respecto a ellos mismos como también su identificación grupal con su entorno. (Hogg, 2021) por consiguiente, las prácticas del liderazgo autocrático mejoran el desempeño de los trabajadores en las evaluaciones dado que tiene un impacto positivo para las calificaciones. (Gerard, 2020)

En cuanto a las dimensiones del liderazgo directivo, según el MINEDU (2014) se determinaron cinco que fueron: el establecimiento de metas y expectativas; seguido, la obtención y asignación de recursos de manera estratégica; luego, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; por consiguiente, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado y por último, aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. Para mayor información se detallan a continuación:

La primera dimensión fue establecimiento de metas y expectativas sosteniendo que el liderazgo tendrá efecto sobre los resultados referentes al aprendizaje dentro de la institución educativa; cuyos indicadores fueron el establecimiento de las metas de aprendizaje, seguido de la comunicación clara; luego el involucramiento del personal en el proceso que conlleve a la consecución de las metas.

La segunda dimensión fue la obtención y asignación de recursos de manera estratégica, el liderazgo propicio que tanto la asignación del personal como de los recursos y materiales sean destinados de forma integral para el logro de aprendizajes; respecto a los indicadores se tuvieron: selección de los recursos dentro de los cuales se incluyeron el personal, medios y tiempo; seguido, de la asignación de los recursos para el mejoramiento escolar y, por último, determinación de capacidades críticas que permitan la obtención de nuevos recursos.

Como tercera dimensión planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, siendo esta dimensión la que mayor efecto registra en los aprendizajes significativos cuyos indicadores fueron: implicación directa en la evaluación de enseñanza; seguido, programación de visitas al aula; luego, retroalimentación a la gestión de los docentes; asimismo, la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje y, por último, la validación de los contenidos.

Por consiguiente, la cuarta dimensión fue promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado destacando que el líder no solo debe promover sino involucrarse activamente en el proceso de enseñanza – aprendizaje cuyos indicadores fueron: participación del directivo, promoción del aprendizaje y experiencia en el liderazgo.

Y la quinta dimensión fue el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo, certifica que los docentes se enfoquen en enseñar así como los estudiantes en mejorar sus aprendizajes dentro del aula teniendo en consideración el cumplimiento de las normas de convivencia establecidas, dentro de sus indicadores tenemos: cumplimiento del tiempo para enseñanza, seguido, reducción de presiones externas; luego, establecimiento de relaciones de confianza, asimismo, fomentación de un entorno ordenado y cumplimiento de normas de convivencia.

Por otro lado, teniendo en cuenta a la UNICEF en el año 2004 así como también a la PREAL, plantean tres elementos consecuentes que son considerados como la columna vertebral de la efectividad dado que propician la obtención de resultados pedagógicos favorables en las instituciones educativas (MINEDU, 2014) los cuales se detallan a continuación:

Primero, la gestión pedagógica e institucional que alberga el desarrollo profesional de los docentes dentro de la institución educativa, así como el marco colaborativo

existente entre los directivos con los docentes, los cuales se valoran mediante la evaluación y retroalimentación proporcionada; por último, el aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales.

En segundo lugar, las expectativas y visión al futuro, los directivos transmiten confianza a los docentes para que desarrollen sus capacidades en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Por último, una rigurosa planificación del proceso pedagógico que promueva que los directivos y docentes aporten de forma individual para el desarrollo de mencionado proceso.

La presente propuesta será abordada desde el enfoque por competencias una evaluación formativa debe reunir las condiciones necesarias para encontrar y centrar el aprendizaje enfocado en competencias. El Ministerio de Educación, (MINEDU, 2016) busca que el estudiante resuelva sus problemas y situaciones combinando todas sus capacidades.

Jensen et al. (2019) destaca una comparación entre el liderazgo transformacional que busca el cambio continuo y mejorar cada día y el liderazgo transaccional que guía su vida diaria solo porque es conformista. Cuando hablamos del líder transformacional, busca motivaciones y estímulos buscando cambios en otras personas o agentes educativos que buscan metas comunes y logros esperados en beneficio de la educación.

Según analizaron la teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo, quien fue un docente universitario sosteniendo un estudio que prioriza el aspecto capitalista bajo dos etapas, primero, se analiza el trabajo en una organización adecuando a los requerimientos de la misma; en segundo lugar, destaca la adecuación de los trabajadores donde se refleja la comunicación, prácticas humanas, motivación, personalización y otros; Elton Mayo enfatizó los aspectos humanos que desarrollan y aplican los trabajadores dentro de la administración de una empresa. (Muldoon et al., 2020)

Por otro lado, se encuentra la teoría de Kurt Lewin propuesta en el año 1930, tal como señalaron (Syed et al., 2018) quienes hacen mención en la relevancia de las relaciones humanas bajo dos enfoques: primero, el comportamiento del ser humano como respuesta al accionar coexistente, donde interactúan todos los trabajadores de una empresa, dado que los colaboradores al querer satisfacer las necesidades

empresariales generan un nivel de tensión en ellos al querer lograr la meta organizacional, no obstante, cuando se incrementa la tensión en los trabajadores esto interfiere en el clima laboral y por lo tanto, afecta el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La gestión centrada en los aprendizajes genera condiciones y diversas prácticas que aseguran el aprendizaje de los estudiantes, asimismo, consideran compromisos e indicadores basados en los resultados de una eficaz gestión escolar. (MINEDU, 2014)

Las dimensiones de la gestión centrada en los aprendizajes, según (MINEDU, 2019) existen tres dimensiones que son los procesos pedagógicos, seguido, la cultura escolar y por último, la gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la Institución educativa. Para mayor detalle se presentan a continuación:

La primera dimensión fue procesos pedagógicos, que según (Caño et al., 2021) refieren que en la actualidad la digitalización ha tenido gran incidencia en los procesos pedagógicos y a su vez en el sistema educativo donde los estudiantes se encuentran familiarizados a ser asistidos por un ordenador o equipo digital para desarrollar los procesos; cuyos indicadores fueron la planificación curricular; que hace énfasis al marco conceptual integral que constituye un manual de guía denominado como currículo y que sirve para el desarrollo de los procesos pedagógicos en la institución (Wong, 2018) seguido, el monitoreo de trabajo docente en el aula mediante el cual se miden el comportamiento, desempeño y atributos que tienen los trabajadores en la institución (Kiziloglu, 2018) luego, el acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente que contribuye con la evaluación del desempeño docente dado que permitirá un mejoramiento en el desenvolvimiento dentro del aula (Gálvez y Milla, 2018) por último, el seguimiento de los aprendizajes, que debido a la pandemia por el coronavirus ha sido complementado debido a los sistemas y plataformas de gestión que contribuyen con la enseñanza - aprendizaje de los estudiantes, por consiguiente, permite evaluar las asignaturas que se desarrollan. (Alrefaie et al., 2020)

La segunda dimensión fue la cultura escolar, siendo los indicadores, la participación de la comunidad educativa; luego, el clima escolar y la convivencia escolar; asimismo, (Kalkan et al., 2020) sostuvo que la cultura escolar debe ser inclusiva

con el propósito que todos los estudiantes se sientan valorados, competentes y no excluidos por parte de la institución; lo que generará resultados positivos con la cooperación de los docentes.

La tercera dimensión fue la gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la Institución Educativa; teniendo como indicadores, la seguridad y salubridad que hace énfasis en la implementación de sistemas de seguridad eficaces que acompañan y refuerzan la cultura de seguridad en la institución educativa (Ygho et al., 2016) seguido, la gestión de recursos educativos es importante para las prácticas institucionales así como el involucramiento de ideas que dan origen a nuevas oportunidades en la gestión educativa (Galindo y Ramírez, 2021) luego, la matrícula y preservación del derecho a la educación, por lo tanto, las instituciones deben construir la financiación moderna de la educación (Kodelja y Štremfe, 2020) y finalmente, la gestión transparente de los recursos financieros.

Según el Ministerio de Educación, MINEDU (2014) el sistema de dirección escolar se conforma por tres fases que son la evaluación de acceso y desempeño; seguido, el programa nacional de y por último, las asignaciones e incentivos.

El marco de buen desempeño docente cumple con cuatro propósitos, primero propicia un lenguaje común dentro del proceso de enseñanza aprendizaje; reflexiona la práctica educativa que construye una visión compartida de enseñanza; seguido, revalora profesional y socialmente a los docentes y, por último, guía el diseño y aplicación de políticas de formación (MINEDU, 2014) asimismo, alberga dos dominios con sus respectivas competencias, que a mayor detalle se presentan a continuación:

El primer dominio es gestión de las condiciones para mejorar el aprendizaje donde el directivo diseña e implementa reformas para una mejor condición de aprendizaje donde se planifica, promueve la convivencia intercultural y democrática, así como el involucramiento de la familia y comunidad mediante las cuales se evalúa sistemáticamente a la institución educativa y cuyas competencias fueron cuatro, primero, la planificación institucional teniendo en consideración el clima escolar, los procesos pedagógicos, los estudiantes y el entorno direccionado a lograr un buen aprendizaje; como segunda competencia se promueve el involucramiento de todos los actores educativos para lograr un adecuado aprendizaje, reconociendo la diversidad y cooperación mutua de los participantes.

La tercera dimensión hace mención al favorecimiento de condiciones que garanticen un aprendizaje de calidad para los estudiantes asimismo gestionen equitativamente los recursos tanto materiales, humanos, financieros y el tiempo, así como prevenir riesgos; y como cuarta dimensión, liderar los procesos de evaluación de la gestión educativa, de igual forma, rendir cuentas para mejorar continuamente el logro de los aprendizajes.

El segundo dominio es la mejora de los procesos pedagógicos para el mejoramiento de los aprendizajes, plasmando las competencias que requiere el directivo para desarrollarse profesionalmente y propiciar mejoras sistemáticas en los aprendizajes desde un enfoque inclusivo y que respete la diversidad, considera dos competencias, primero la promoción y liderazgo de la comunidad de aprendizaje en cooperación con los docentes, de igual forma, la autoevaluación y práctica pedagógica que certifique la obtención del aprendizaje; como segunda competencia, gestionar la calidad de los procesos pedagógicos así como el acompañamiento y reflexión sistemática que contribuya con lograr el aprendizaje.

El proyecto de investigación se respalda en dos teorías: la teoría del establecimiento de metas Locke (1968) y la teoría sobre la humanidad de la personalidad según Carl Rogers (1959). La teoría del establecimiento de metas, afirma que para lograr una meta se necesita una motivación para rendir mejor en los aprendizajes.

La teoría sobre la humanidad de la personalidad, destaca que es fundamental que el ser humano logre la autorrealización, de esta manera, se valora permanentemente como persona humana, las personas exitosas y funcionales están constantemente auto actualizándose, es decir perfeccionándose para el logro de sus objetivos y metas vitales.

Cabe precisar que las categorías y conceptos que forman parte del marco conceptual son los siguientes:

Aprendizaje: es un proceso que no culmina hasta el final de la vida, consiste en la adquisición de conocimientos que modifican la conducta de los seres humanos (Hiriyappa, 2018).

Calidad: es una innata cualidad asimismo una característica universal y absoluta que destacan de un producto o servicio (Sangüesa et al., 2019).

Competencia: es una capacidad basada en el comportamiento observable, eficiente y verificable que permite comprender determinadas particularidades. (Lynn y Zane, 2018)

Desempeño: accionar observable realizado por un directivo y que registra de qué manera se ejecuta la competencia (MINEDU, 2014).

Dominio: agrupación de competencias que direccionan de manera interdependiente el actuar del directivo (MINEDU, 2014).

Estrategia: es la agrupación de distintas actividades enfocadas a dar solución a un determinado problema mediante la articulación, integración, construcción y adquisición de nuevos conocimientos (Vargas, 2020).

Gestión: es la agrupación integral de diversas actividades planificadas que tienen como propósito lograr un determinado objetivo en un específico plazo (Naranjo, 2019).

Gestión escolar: es el accionar de los miembros que conforman la comunidad educativa a fin de cumplir con los propósitos educativos asignados y garantizar el proceso de enseñanza – aprendizaje para los estudiantes (Farfán y Reyes, 2017).

Liderazgo: es la capacidad de influir, es un factor incidente en la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente de la institución donde se desempeña, es una dinámica social, global y estratégica (Daniëls et al., 2019)

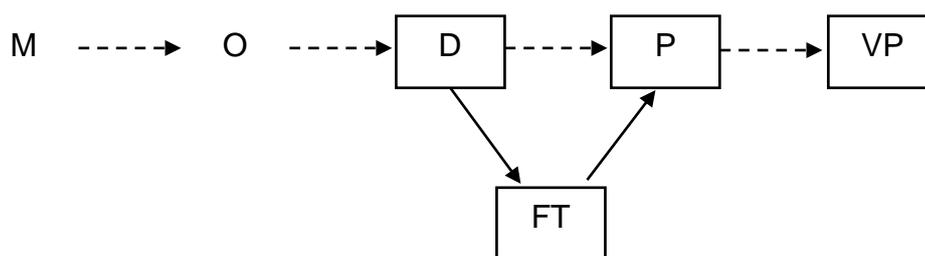
### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

El enfoque es cuantitativo debido a la aplicación de herramientas estadísticas para el procesamiento de los datos recopilados en la muestra de investigación (Hernández y Mendoza, 2018). De acuerdo a su finalidad, según CONCYTEC (2018) es de tipo básica a nivel descriptiva- propositiva porque al recoger la información se analizó con las diversas teorías y se planteó una propuesta que es el plan estratégico de liderazgo directivo para la gestión centrada

en los aprendizajes de tal manera que represente un aporte científico que otros investigadores puedan utilizar en otro tiempo.

Respecto al diseño de investigación es no experimental, descriptivo propositivo ya que se recogió información de las variables de estudio contando con un diagnóstico como insumo para plantear una propuesta de solución mediante la recopilación de información como cimiento para la elaboración de la propuesta de solución. El esquema de diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

D: Diagnóstico

FT: Fundamentos teóricos

P: Propuesta

VP: Validación de la propuesta

### 3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Plan estratégico de liderazgo directivo.

Según el Ministerio de Educación, MINEDU (2014) el liderazgo directivo conforma la cualidad primordial de la persona que lo ejerce asimismo representa una característica en la gestión institucional donde de manera formal o informal diversas personas participan de un proceso que tiene como líder al director quien es responsable de las coordinaciones y el logro de los resultados establecidos por Institución Educativa

Variable dependiente: Gestión centrada en los aprendizajes.

Según el MINEDU (2016) es el accionar cuyo propósito es generar situaciones favorables de aprendizaje y motivación constante de los docentes a fin de mantener aprendizajes continuos en la Institución Educativa.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

La población del presente estudio estuvo conformada por un total de treinta directores de las instituciones educativas de Bongará - Amazonas, los cuales son seleccionados en base a los siguientes criterios:

Criterios de inclusión:

- Directores que laboran en instituciones educativas públicas de Bongará- Amazonas
- Directores pertenecientes a los niveles inicial, primaria y secundaria.
- Directores de ambos sexos.
- Directores nombrados y contratados.

Criterios de exclusión:

- Directores que laboran en instituciones educativas públicas que pertenecen a otra jurisdicción.
- Directores que no tienen voluntad de participar en la investigación.

Para determinar la muestra de estudio, se aplicó la siguiente formula estadística:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

n = Muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza

E = Margen de error posible

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra (1 - P)

La muestra estuvo conformada por treinta directores. Cabe señalar que la muestra de estudio fue seleccionada mediante la técnica del muestreo probabilístico.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En cuanto a las técnicas utilizadas para el presente estudio, destacaron las siguientes:

Encuesta: se utilizó esta técnica, aplicando su instrumento que es el cuestionario para recoger información de los directivos de las instituciones educativas Polidocente en Bongará; en primer lugar, se les explicó a los directivos sobre el propósito de la investigación e importancia de su participación respondiendo las preguntas planteadas en el cuestionario; mismas que tuvieron carácter anónimo a fin de no ejercer ningún tipo de temor o presión en las respuestas.

El cuestionario que se utilizó para la muestra de estudio es la escala Likert, que contiene 26 ítems cuya finalidad es Identificar el nivel de gestión centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas Polidocente, Bongará-Amazonas (ver anexo N° 2).

El grado de validez se obtuvo a través de la técnica del juicio de expertos donde el instrumento Likert fue sometido a una revisión exhaustiva por 3 profesionales especialistas en el tema quienes realizaron las observaciones respectivas y luego del levantamiento de las observaciones certificaron la validez de dicho instrumento con las firmas en las fichas de validación por expertos (ver anexo N°3,4,5).

Así mismo, la confiabilidad del instrumento se realizó por el método de análisis de Alfa de Cron Bach; se consiguió a través de la ejecución del instrumento a una muestra piloto compuesta por veinte directores de Instituciones Educativas Polidocente, las cuales son similares a la muestra de estudio donde se aplicará posteriormente para el desarrollo de la presente investigación; seguido del procesamiento estadístico se obtuvo un grado de confiabilidad de .979, tal cual se presenta a continuación:

El valor obtenido fue .979, siendo mayor a 0.75, evidenciando que el instrumento de medición se encuentra apto de ser aplicado a la totalidad de la muestra de estudio. (ver anexo N°3)

### **3.5. Procedimientos**

En primer lugar, se informó a los directores de diversas instituciones educativas de la provincia de Bongará-Amazonas sobre el propósito de la presente investigación a fin de obtener su consentimiento informado y contar con su participación en el desarrollo del estudio.

Seguido se aplicó el cuestionario a los directores con la consigna de recopilar información respecto a la gestión centrada en los aprendizajes.

Luego, la información recopilada de los directivos será considerada en el presente estudio siendo ingresada en Microsoft Excel para el conteo respectivo y verificación de las respuestas.

Por último, los datos obtenidos fueron ingresados en el software estadístico SPSS versión 26 para el procesamiento respectivo, registrando tablas y gráficos que permitan un mejor entendimiento e interpretación de los resultados.

### **3.6. Método de análisis de datos**

El método que se empleó en la investigación es la estadística descriptiva que según Monje (2011) indica que la distribución de frecuencia es muy importante ya que ayudara a resumir los datos, con el propósito de desarrollar todo el procedimiento de resultados tomando en cuenta el objetivo específico Identificar el nivel de gestión centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas Polidocente, Bongará-Amazonas.

Asimismo, se procedió a trabajar con herramientas estadísticas que fueron presentadas por medio de gráficos de frecuencias con sus respectivos porcentajes y utilizando el SPSS se buscó determinar el grado de confiabilidad del instrumento que evalúa la variable la Gestión Centrada en los aprendizajes.

### **3.7. Aspectos éticos**

Para el desarrollo de la investigación se requirió la consideración de principios éticos a fin de direccionar el estudio, los cuales fueron proporcionados por la (Universidad César Vallejo, 2020) siendo el principio de confidencialidad ya que los datos proporcionados por los directivos a través del llenado el cuestionario en línea fueron realizados con carácter anónimo; seguido, el principio de autonomía donde los directivos proporcionaron información sin ningún tipo de cohesión u obligación y por último, el principio de libertad donde los directivos participaron de forma voluntaria e independiente, sin priorizar sus intereses particulares frente a los intereses de la investigación.

#### IV. RESULTADOS

En este apartado se presentan los hallazgos determinados a través de la ejecución del cuestionario a los directores de las instituciones educativas Polidocente de Bongará – Amazonas.

Para el primer objetivo específico que fue identificar el nivel de gestión centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas Polidocente, Bongará-Amazonas.

**Tabla 1**

*Gestión centrada en los aprendizajes*

Nivel	f	%
Alto	0	0
Medio	8	27
Bajo	22	73
TOTAL	30	100

*Nota.* Datos obtenidos en el cuestionario aplicado a los directores.

#### **Análisis e interpretación**

En la Tabla 1 se presentan los resultados obtenidos en la variable de la gestión centrada en los aprendizajes, donde se visualizó que 22 directivos de los encuestados que fueron el 73% alcanzaron un nivel bajo mientras que 8 directivos encuestados reflejaron el 27% y demostraron un nivel medio.

Los directores en gran proporción ostentaron un nivel bajo en cuanto a la gestión centrada en los aprendizajes, ya que fomentan de manera pasiva las condiciones y prácticas pedagógicas sin asumir compromisos, baja cultura escolar siendo indiferente a las condiciones operativas y a los recursos de la institución educativa, pero algunos directivos se encuentran en nivel medio ya que ostentan parcialmente las condiciones y compromisos centrada en la gestión a medias, desarrollando algunas actividades de la cultura escolar y parcialmente gestiona las condiciones operativas y recursos institucionales .

**Tabla 2***D1 Procesos pedagógicos*

Nivel	f	%
Alto	0	0
Medio	6	20
Bajo	24	80
TOTAL	30	100

*Nota:* Datos obtenidos en el cuestionario aplicado a los directores.

### **Análisis e interpretación**

Teniendo en cuenta la Tabla 2, de los 30 directivos encuestados, 24 representaron el 80% que sostuvieron un nivel bajo respecto a los procesos pedagógicos y 6 directores obtuvieron el 20% que registró un nivel medio.

La mayoría de los directores encuestados tiene un nivel bajo en cuanto a los procesos pedagógicos debido a que no brinda orientaciones a los docentes en cuanto a la planificación de sus sesiones de aprendizaje tampoco planifica reuniones de discusión y/o reflexión; por otra parte, no cuenta con base de datos organizada respecto al desempeño de cada uno de los docentes ni posee una matriz diagnóstica de las necesidades de formación de los mismos; por consiguiente, no lidera talleres de capacitación inter aprendizaje ni monitorea las entregas de informe a las familias respecto al progreso del estudiante acorde con el calendario lectivo y no realiza reuniones donde se generen planes de mejora.

**Tabla 3***D2 Cultura escolar*

Nivel	f	%
Alto	0	0
Medio	11	37
Bajo	19	63
TOTAL	30	100

*Nota.* Datos obtenidos en el cuestionario aplicada a los directores.

### **Análisis e interpretación**

Según la Tabla 3, del total de encuestados 19 directores obtuvieron el 63% y ostentaron un nivel bajo respecto a la cultura escolar mientras que 11 directores reflejaron el 37% que lo calificó en un nivel medio.

Frente a los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de los directores indicaron un nivel bajo sobre la cultura escolar debido a que no generan espacios para que participen los estudiantes, de igual forma, no cuenta con estrategias para solucionar conflictos educativos asimismo no atiende de forma inmediata alguna situación de violencia escolar; por consiguiente, no se practican las normas de convivencia ni difusión de la misma; así también en sus instituciones educativas no tienen planes de tutoría y orientación educativa ni garantiza el bienestar de los estudiantes.

### **Tabla 4**

*D3 Gestión de las condiciones operativas y de los recursos*

Nivel	f	%
Alto	0	0
Medio	7	23
Bajo	23	77
TOTAL	30	100

*Nota.* Datos obtenidos en el cuestionario aplicado a los directores.

### **Análisis e interpretación**

Teniendo en cuenta la Tabla 4, se observa del total encuestados 23 directivos obtuvieron el 77% señalando un nivel bajo en cuanto a la Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la institución educativa y 7 directivos reflejaron el 23% que indicaron un nivel medio.

La mayoría de los directores refirieron un nivel medio respecto a la gestión de condiciones operativas y recursos que tiene una institución educativa dado que no logran preservar la salubridad por la carencia de medidas adecuadas; no poseen la capacidad de hacer frente a los desastres naturales y riesgos; ni establecen alianzas de prevención, por otra parte, no efectúa una distribución equitativa de los

recursos educativos, ni ofrecen accesibilidad para las vacantes; tampoco monitorean las actividades de enseñanza aprendizaje ni garantizan la transparencia de los recursos, finalmente, no rinden cuentas acordes con su plan anual de gestión de recursos propios.

Para el segundo objetivo específico que fue analizar los fundamentos teóricos del plan estratégico de liderazgo directivo se recurrió a la teoría de Elton Mayo quien destacó que el aspecto capitalista consigna dos etapas, primero se debe revisar el trabajo para que esté acorde con los requerimientos de la empresa y, en segundo lugar, los colaboradores deben adecuarse al trabajo encomendado por la empresa, siendo necesario que desarrollen ciertos aspectos humanos; de igual forma, se tomó en cuenta la teoría de Kurt Lewin que se enfoca en que el líder debe establecer métodos, roles y técnicas que deben cumplir los seguidores, frente a lo cual les otorga reconocimientos y críticas constructivas, asimismo, la toma de decisiones requiere de un debate entre el líder y los subordinados en miras a obtener los resultados esperados, en la presente investigación es mejorar la gestión centrada en los aprendizajes por parte del correcto direccionamiento de los directivos a los docentes de la Institución Educativa.

En cuanto al tercer objetivo que fue diseñar un plan estratégico de liderazgo directivo, se dividió la propuesta en cuatro etapas: la primera fue el diagnóstico, donde identificó que el 73% del total de docentes encuestados registró un nivel bajo en cuanto a la gestión centrada en el aprendizaje; luego, la etapa de planificación, donde se emprendió el desarrollo del presente plan estratégico de liderazgo directivo que tuvo cuatro fundamentos: axiológicos, pedagógicos, epistemológicos y curricular: asimismo, se profundizó en la teorías de Elton Mayo y Kurt Lewin para analizar el liderazgo directivo con cinco dimensiones que fueron el establecimiento de metas y expectativas; seguido, la obtención y asignación de recursos; luego, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; posterior a ello, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado; y finalmente, el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo; continuó con la fase de implementación, señalando las estrategias de operación que se desarrollaran, dentro de las cuales se encuentran: jornadas de reflexión sobre planes de mejora y logros de metas conjuntamente con los docentes;

seguido, taller sobre la gestión de recursos para favorecer los aprendizajes; asimismo, la implementación y capacitación sobre planificación curricular, procesos pedagógicos y didácticos; de igual manera, la implementación sobre plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes; también, la jornada de reflexión sobre el desarrollo profesional del docente para la mejora de los aprendizajes y por último, un grupo de inter aprendizaje – GIA para promover la convivencia escolar armónica; asimismo, tuvo cuatro pilares que fueron la visión de futuro, la autonomía de gestión, la formación continua y el enfoque sistémico; de igual forma, tuvieron cuatro principios que fueron el acompañamiento del aprendizaje, significatividad del aprendizaje, la calidad educativa y el compromiso de gestión; finalmente, la etapa de evaluación, donde por medio de las estrategias o documentos de gestión que son el PEI, PAT, PCI y RI se monitorearon los procesos pedagógicos, la cultura escolar y la gestión de las condiciones operativas y los recursos a fin de mejorar la gestión centrada en los aprendizajes.

Respecto al cuarto objetivo específico que fue validar la propuesta del plan estratégico de liderazgo directivo; al término de la elaboración de la propuesta se procedió con la validación de la misma, procediendo con la entrega de la propuesta a tres expertos quienes estuvieron a cargo de la revisión respectiva, proporcionando observaciones y sugerencias para que se efectúen los cambios necesarios y quede apta para contribuir con la gestión centrada en los aprendizajes, siendo una alternativa de solución a mejorar el nivel de la gestión centrada en el aprendizaje.

La validación mediante el juicio de expertos augura una alta probabilidad de éxito, debido a que la revisión da origen al perfeccionamiento y pertinencia de contenido como estructura de la misma; de igual forma, el proceso de validación por juicio de expertos se orienta al cumplimiento del objetivo establecido inicialmente en la propuesta.

El objetivo general planteado: Proponer un plan estratégico de liderazgo directivo para la gestión centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas Polidocente, Bongará – Amazonas, se planteó proponer el plan estratégico del liderazgo directivo; lo primero que se realizó fue coordinar con el Director de la Ugel Bongará quien es el jefe inmediato de los 30 directivos participantes de la

encuestas cuyo procedimiento fue la aplicación de la propuesta así como también el detalle del proceso que se debe seguir; del mismo modo, se pretendió obtener la autorización correspondiente; el segundo paso, fue socializar con los 30 directivos informándoles sobre el proceso y los beneficios que tendrán con el plan estratégico así como también los compromisos que asumirá el investigador.

## V. DISCUSIÓN

En la presente investigación según el objetivo general sobre proponer un plan estratégico de liderazgo directivo para la gestión centrada en los aprendizajes en base al diagnóstico situacional y poblacional nos permite observar el bajo nivel en los aprendizajes la cual guarda estrecha relación con el liderazgo directivo, por tal motivo, se planteó proponer el plan estratégico del liderazgo directivo contando en primer lugar con la coordinación y autorización del ente correspondiente siendo el director de la Ugel Bongará; en segundo lugar, se pasó a socializar con los 30 directores que responderán a la encuesta, cumpliendo con nuestro compromiso que se asumirá de manera responsable como todo investigador; del mismo modo, se informa sobre el proceso y aplicación contando con la participación de todos, posteriormente establecer la sistematización e integración de cada uno de los componentes como también una secuencia lógica que lo conforman a fin de mejorar la gestión centrada en el aprendizaje. Esto quiere decir que la propuesta de plan estratégico de liderazgo aportará con el mejoramiento de la gestión centrada en el aprendizaje dentro de la institución educativa. Esto se corrobora en el estudio de (Alayo, 2019) sostuvo que la propuesta permite el mejoramiento, orientación y otorgación de sentido emocional para una planificación de actividades y estrategias enfocadas en la gestión centrada en aprendizaje tanto para los docentes como para los estudiantes. De igual forma, el (MINEDU, 2016) incita a que los líderes directivos empleen diversas herramientas o técnicas para solucionar situaciones adversas que se registren a su vez busca la combinación de todas las capacidades que posea el docente para enfocar su gestión centrada en el aprendizaje. Teniendo en cuenta lo especificado por el Minedu y el aporte de Alayo, la propuesta de plan estratégico de liderazgo directivo representa una herramienta necesaria que permite que el líder directivo potencie sus capacidades y propicie el mejoramiento de la gestión centrada en el aprendizaje por parte de los docentes asimismo beneficiara el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.

Para el primer objetivo específico que fue identificar el nivel de gestión centrada en los aprendizajes, se tuvo como resultados que el 73% de los directivos encuestados la calificaron en un nivel bajo. Esto quiere decir que los directivos fomentan de forma pasiva las condiciones y practicas pedagógicas, sin aceptar ningún tipo de compromiso que se requiera ejercer; asimismo, durante las reuniones de directivos

muestran un comportamiento indiferente a la calidad. Estos resultados tienen concordancia con la investigación realizada por (Reyes, 2021) quien concluyó que el 54.55% de los estudiantes registran un nivel de inicio de la competencia y el 45.45% sostuvieron un nivel de proceso dado que no existe liderazgo en la mejora de los aprendizajes. Asimismo, el (MINEDU, 2014) determinó que la gestión centrada en los aprendizajes generó condiciones y diversas prácticas que aseguran el aprendizaje de los estudiantes, de igual forma, propiciaron compromisos e indicadores basados en los resultados de una eficaz gestión escolar. Teniendo en cuenta los resultados y aportes del Minedu y Reyes se confirma que la gestión centrada en los aprendizajes es una labor propiciada por los directivos donde fomentan el desarrollo de las competencias de las partes involucradas; teniendo ello, la iniciativa de ocasionar un adecuado ambiente laboral.

Sobre la dimensión procesos pedagógicos, se obtuvo como resultado que el 80% de los encuestados sostuvieron un nivel bajo respecto a los procesos pedagógicos. Esto quiere decir que la mayoría de los directores no brindan orientaciones a los docentes respecto a la elaboración de las sesiones de aprendizaje, no planifica reuniones, ni posee una matriz diagnóstica de necesidades de los docentes, tampoco lidera talleres de capacitación o interaprendizaje, no monitorea entregas de informes a las familias respecto al progreso de los estudiantes, ni ejerce planes de mejora en su institución educativa. Esto concuerda con los resultados de (Mestanza, 2017) quien concluyó que el 46.04% de los docentes manifiestan que el director realiza un eficiente gestión institucional; seguido, el 55.10% refirieron que el director tiene habilidades para el manejo de recursos administrativos; luego, el 44.90% ostentó que el director cuenta con potencial para direccionar los procesos pedagógicos; por consiguiente, el 87.76% de los docentes son muy buenos con el diseño de programación curricular y manejo de didáctica; por último, el 57.14% refirieron ser muy buenos en la aplicación del sistema de evaluación. Del mismo modo, (Caño et al., 2021) señalaron que actualmente la digitalización ha incidido en los procesos pedagógicos y el sistema educativo donde los estudiantes están familiarizados a ser asistidos por un ordenador o equipo digital para el desarrollo de procesos. En base a lo señalado por Mestanza y Caño et al., se destaca la importancia del plan de liderazgo directivo para mejorar los procesos pedagógicos, ya que el rol eficaz de los directores mejora la gestión educativa, asimismo, facilita

la incorporación de herramientas que sumen a la efectividad de los mismos, dentro de los cuales destaca la digitalización para el desarrollo de los procesos pedagógicos.

En cuanto a los resultados de la dimensión cultura escolar, se tuvo que el 63% de los directores calificaron un nivel bajo. Esto quiere decir que los directores no generan espacios necesarios para la participación de los estudiantes asimismo no cuenta con estrategias que les permita solucionar conflictos en la institución educativa; de igual forma, no atienden inmediatamente las situaciones de violencia escolar que se registren en su establecimiento; por otro lado, los docentes no propician las prácticas de normas de convivencia ni difusión de la misma; por lo que tampoco cuentan con planes de tutoría u orientación educativa que asegure el bienestar de los estudiantes. Estos resultados disertan con la investigación de (Riveras, 2021) quien concluyó que el liderazgo del director es muy primordial para generar compromisos y buscar el proceso de cambio de los docentes en relación a la gestión. De igual manera, (Kalkan et al., 2020) señaló que el directivo debe visualizar oportunamente aquellos cambios que se dan con los docentes ya que la visión de este coincide con lo que espera una buena relación y se preocupan más allá de asuntos profesionales para el bienestar de los aprendizajes. Teniendo en cuenta lo anteriormente señalado por Riveras y Kalkan et al., la propuesta de plan estratégico de liderazgo directivo contribuirá en mejorar la cultura escolar dado que el directivo centra sus esfuerzos en propiciar una adecuada cultura escolar, donde los docentes, estudiantes y miembros de la comunidad educativa se interrelacionen en un ambiente adecuado, que brinde las garantías necesarias frente a cualquier situación conflictiva o de violencia escolar que se pueda suscitar.

Del mismo modo, al determinar el nivel de la dimensión condiciones operativas y de los recursos; se pudo encontrar que el 77% de los directivos señalaron un nivel bajo en cuanto a la Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la institución educativa. Esto quiere decir que la institución educativa no propicia las condiciones adecuadas tanto operativas como recursos debido a que no logran preservar la salubridad; asimismo, los directivos no tienen la capacidad de afrontar desastres naturales y riesgos, tampoco generan alianzas de prevención; de igual manera, no realizan una distribución adecuada de los recursos educativos ni

brindan accesibilidad para las vacantes; por consiguiente no monitorean el proceso de enseñanza – aprendizaje, tampoco garantizan la transparencia de los recursos ni rinden cuenta en su plan de gestión.

Estos resultados disertan con el estudio desarrollado por Wright (2020) quien concluyó que el 87% de los directores crea nuevas condiciones mediante la implementación de los recursos tecnológicos, políticos y humanos que son necesarios para alcanzar el éxito académico; a su vez, tuvieron concordancia en que el 94% de los directores acertó negativamente que no hace seguimiento frente a las evaluaciones de los docentes. Del mismo modo, (Galindo y Ramírez, 2021) sostuvieron que la gestión de recursos educativos es importante para las prácticas institucionales, así como el involucramiento de ideas que dan origen a nuevas oportunidades en la gestión educativa. De acuerdo al aporte de Wright y Galindo y Ramírez el plan estratégico de liderazgo directivo se contribuya con la mejora de la gestión de condiciones operativas y de los recursos, de igual manera, confirmamos que mientras mejor con la gestión de las condiciones operativas y equitativa la distribución de los recursos mejor será la gestión centrada en el aprendizaje por parte de los directivos y docentes de la institución educativa.

La presente investigación se adoptaron distintas teorías esto fue posible luego de un proceso minucioso de búsqueda en distintas bases de datos por espacios confiables permitiendo adoptar distintas teorías que le brindan el sustento científico a la propuesta que se diseñó. Esto quiere decir que con fines del diseño se recurrió a la teoría de Elton Mayo enfocado en las relaciones humanas que debe poseer el líder y la teoría de Kurt Lewin. Esto se corrobora con el aporte de (Muldoon et al., 2020) quienes sostuvieron la teoría de Elton Mayo quien hace referencia en las relaciones humanas que debe poseer el líder para lograr que sus seguidores fortalezcan sus competencias, mejoren su desempeño y logren mejores resultados en sus labores; asimismo, (Syed et al., 2018) planteó la teoría de Kurt Lewin donde el líder utilizó técnicas, roles y métodos necesarios para que los colaboradores puedan cumplir con el trabajo encomendado; es decir el directivo debe contribuir a que los docentes desarrollen una mejor gestión centrada en el aprendizaje y frente a la toma de decisiones que se requiera se debe proceder con un debate que involucre la participación tanto del directivo como de los docentes. Teniendo en

cuenta lo anteriormente señalado, tal como menciona Elton Mayo y Kurt Lewin en sus teorías, la labor de líder se respalda en el uso de métodos, técnicas y herramientas necesarias para facilitar que los docentes propicien mejoras en la gestión centrada en los aprendizajes; por lo cual la propuesta del plan de liderazgo directivo tuvo en cuenta el fundamento axiológico basado en valores que deben cumplir los directivos; seguido, del fundamento pedagógico que sostiene el desarrollo sostenible del proceso educativo; luego, el fundamento epistemológico que aborda la producción de nuevo conocimiento para los directivo y por último, contempló un fundamento curricular donde el plan de liderazgo directivo se enfocó el cumplimiento de los lineamientos establecidos por el Minedu.

Respecto al tercer objetivo específico que fue diseñar el plan estratégico de liderazgo directivo; en base a los resultados del diagnóstico se evidenció un nivel bajo en la gestión centrada en los aprendizajes, emprendió el desarrollo del presente plan estratégico de liderazgo directivo que tuvo cuatro fundamentos asimismo, se profundizó en la teorías de Elton Mayo y Kurt Lewin para analizar el liderazgo directivo con cinco dimensiones que fueron el establecimiento de metas y expectativas, la obtención y asignación de recursos; luego, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; posterior a ello, promoción y participación en el aprendizaje, el desarrollo profesional del profesorado; y finalmente, el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo; tal como sostuvo (MINEDU, 2014) se continuó con la fase de implementación que albergó estrategias de operación escolar armónica en la Institución Educativa a fin de propiciar un ambiente adecuado para la formación integral de los estudiantes y a los docentes ejercer eficazmente sus funciones, tal es el caso, de mejorar la gestión centrada en aprendizajes dentro de la institución educativa (Rojas y Salamanca, 2018) cabe especificar que el plan estratégico de liderazgo directivo tuvo cuatro pilares por lo tanto la propuesta de dicho plan pretende integrar todos los elementos que la constituyen a fin de representar una nueva e innovadora alternativa de solución que proporcione resultados positivos al ser aplicada en las instituciones educativas polidocentes de Bongará. Esto quiere decir, que el diseño del plan estratégico de liderazgo directivo fue desarrollado por fases consecutivas y tiene un fin común que es contribuir con la mejora de la gestión centrada en el aprendizaje.

Estos resultados son corroborados por Mourão (2018) sostuvo que los líderes que se encuentran dentro de las instituciones son aquellos responsables de propiciar ambiente de apoyo y soporte para los colaboradores a fin de que realicen de una manera eficiente la gestión institucional con el propósito de brindarles nuevas oportunidades que les permita un crecimiento profesional y personal, no esclavizarte sino por el contrario, tener un índice de libertad, donde el colaborador no sienta una atadura o vinculo de dependencia con la institución ya que como bien se conoce los lazos negativos que se genere entre empleador y subordinado limita el desempeño autónomo y el crecimiento dentro de la institución sino por el contrario un buen liderazgo directivo promueve el desarrollo y crecimiento de los trabajadores en la institución, les brinda las herramientas y técnicas necesarias donde el colaborador no solo crezca de una forma individual sino por el contrario también de una manera colectiva, incluyendo a sus compañeros de trabajo, cuyas labores propicien el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la institución.

Para ello, el MINEDU (2014) determinó cinco dimensiones del liderazgo directivo los cuales fueron establecimiento de metas y expectativas; seguido, la obtención y asignación de recursos de manera estratégica; luego, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; por consiguiente, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado y por último, aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. En tal sentido, teniendo en consideración el aporte del Minedu, Rojas y Salamanca y Mourão el diseño del plan estratégico de liderazgo directivo sistematiza e integra cada uno de los elementos que lo conforman, así como da lugar, al desarrollo consecutivo de las fases direccionadas a un fin común; agrupando los esfuerzos a mejorar la gestión centrada en el aprendizaje a través de una herramienta alternativa para los directivos estratégico frente al bajo nivel de gestión centrada en el aprendizaje teniendo como finalidad mejorar la gestión realizada por los directivos quienes propicien el involucramiento y adecuada participación de los docentes en la institución en revertir la situación identificada.

Respecto a la validación de la propuesta se realizó mediante la técnica Delphi contando para ello con un panel de expertos quienes hicieron una revisión en dos fases en las cuales brindaron diversos aportes para fortalecer la propuesta y

finalmente dar su veredicto de que está estructurado de forma coherente y factible de aplicar, estado adecuada para contribuir con la mejora de la gestión centradas en aprendizaje, siendo orientada al éxito y obtención de resultados favorables cuando sea aplicada en la institución educativa.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. Se propuso un plan estratégico de liderazgo directivo para la gestión centrada en los aprendizajes, en las instituciones educativas polidocentes de Bongará; en primer lugar se realizó las coordinaciones previas y solicito la autorización del director de la UGEL, siendo admitida esta solicitud para ser aplicada a los directivos de las diversas instituciones educativas de dicha UGEL, permitiendo recoger la información de la línea base para proceder a plantear la propuesta pensada, la cual genero la apertura y el compromiso del investigador para alcanzar la propuesta.
2. Se identificó el nivel de gestión centrada en los aprendizajes en las Instituciones Educativas Polidocentes de Bongará; donde el 73% calificó un nivel bajo, siendo necesario la implementación del plan estratégico de liderazgo directivo, que no solo se limite a trabajar bajo las condiciones que se tienen, sino alterar para el mejoramiento de la gestión práctica en la institución educativa.
3. Las teorías de Elton Mayo y Kurt Lewin, propiciaron un enfoque en que los líderes educativos de la institución educativa, hicieron uso de métodos y técnicas necesarias que faciliten a los docentes mejorar la gestión centrada en el aprendizaje, asimismo, el plan de liderazgo directivo tuvo en cuenta los fundamentos axiológicos; pedagógico; epistemológico y un fundamento curricular.
4. Se diseñó el plan estratégico de liderazgo directivo, debido al bajo nivel de gestión centrada en el aprendizaje, teniendo como finalidad mejorar la gestión realizada por los directivos, quienes por medio de su gestión involucran la adecuada participación de los docentes en la institución.
5. Se validó la propuesta a través de la técnica Delphi por 3 expertos de manera individual, después por un trabajo colegiado, pasando por fases como la primera que, al revisar el juicio, los expertos solicitaron algunas correcciones y la segunda fase que fue revisada con la finalidad de contar con el visto bueno y garantía de una exitosa herramienta, que contribuirá con el mejoramiento de la gestión centrada en aprendizaje.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. A los directores de las instituciones educativas, realizar las gestiones diligentes a fin de implementar el presente plan estratégico de liderazgo directivo en su institución educativa y contribuir con la mejora de la gestión centrada en los aprendizajes.
2. A los directivos comprometer la participación de los docentes en cada una de las jornadas que conlleva el plan estratégico de liderazgo directivo, dentro de las cuales destacan: charlas, talleres y otras actividades, a fin de que cooperen con los directivos en mejorar la gestión centrada en los aprendizajes.
3. A otros investigadores, profundizar en cada una de las variables que fueron tomadas en cuenta en el presente estudio; desarrollando nuevas investigaciones que se apliquen en instituciones de otros niveles académicos, con la finalidad de corroborar los resultados obtenidos en la presente investigación.
4. Sugerir este plan estratégico del liderazgo directivo se socialice a nivel de otras instituciones educativas con el propósito de mejorar la gestión centrada en el aprendizaje ya que fue validada por expertos.

## **VIII. PROPUESTA:**

### **PLAN ESTRATEGICO DE LIDERAZGO DIRECTIVO**

El plan estratégico de liderazgo directivo albergó cuatro etapas: el diagnóstico, donde identificó que el 73% del total de docentes encuestados registró un nivel bajo en cuanto a la gestión centrada en el aprendizaje; luego, la etapa de planificación, donde se emprendió el desarrollo del presente plan estratégico de liderazgo directivo que tuvo cuatro fundamentos: axiológicos, pedagógicos, epistemológicos y curricular: asimismo, se profundizó en la teorías de Elton Mayo y Kurt Lewin para analizar el liderazgo directivo con cinco dimensiones que fueron el establecimiento de metas y expectativas; seguido, la obtención y asignación de recursos; luego, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; posterior a ello, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado; y finalmente, el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo; continuó con la fase de implementación, señalando las estrategias de operación que se desarrollaran, dentro de las cuales se encuentran: jornadas de reflexión sobre planes de mejora y logros de metas conjuntamente con los docentes; seguido, taller sobre la gestión de recursos para favorecer los aprendizajes; asimismo, la implementación y capacitación sobre planificación curricular, procesos pedagógicos y didácticos; de igual manera, la implementación sobre plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes; también, la jornada de reflexión sobre el desarrollo profesional del docente para la mejora de los aprendizaje y por último, un grupo de inter aprendizaje – GIA para promover la convivencia escolar armónica; asimismo, tuvo cuatro pilares que fueron la visión de futuro, la autonomía de gestión, la formación continua y el enfoque sistémico; de igual forma, tuvieron cuatro principios que fueron el acompañamiento del aprendizaje, significatividad del aprendizaje, la calidad educativa y el compromiso de gestión; finalmente, la etapa de evaluación, donde por medio de las estrategias o documentos de gestión que son el PEI, PAT, PCI y RI se monitorearon los procesos pedagógicos, la cultura escolar y la gestión de las condiciones operativas y los recursos a fin de mejorar la gestión centrada en los aprendizajes.



## REFERENCIAS

- Abreu, O., Pla, R., Naranjo, M. y Rhe, S. (2021). La pedagogía como ciencia: su objeto de estudio, categorías, leyes y principios. *Información Tecnológica*, 32(3), 131–140. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000300131>
- Alayo, P. (2019). Propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes (PEI) y su relación con la inteligencia emocional en la I.E. 80153 de Coipín, Huamachuco, La Libertad, 2017. In *Universidad Nacional de Cajamarca*. [http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1009%0Ahttp://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2987/Tesis completa Ronald Romero.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1009%0Ahttp://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2987/Tesis%20completa%20Romero.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alrefaie, Z., Hassanien, M. y Al-Hayani, A. (2020). Monitoring Online Learning During COVID-19 Pandemic; Suggested Online Learning Portfolio (COVID-19 OLP). *MedEdPublish*, 9(1), 1–4. <https://doi.org/https://doi.org/10.15694/mep.2020.000110.1>
- Ayuso, S. (2019). Solo siete de 79 países mejoran sus resultados en el informe PISA. *El País*, 1–6. [https://elpais.com/sociedad/2019/12/03/actualidad/1575330418\\_629805.html](https://elpais.com/sociedad/2019/12/03/actualidad/1575330418_629805.html)
- Blasco, E. P. y Cid, M. S. (2020). LA AGENDA 2030. In *Hablamos de derechos humanos* (pp. 71–86). <https://doi.org/10.2307/j.ctv153k4pm.7>
- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F. (2019). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15–60.

- Caño, S., Gargalo, C., Seyed, M., Krist, G. y Ulrich, K. (2021). A framework for the development of Pedagogical Process Simulators (P2Si) using explanatory models and gamification. *Computers & Chemical Engineering*, 151.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2021.107350>
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Proquest*, 1.  
<https://www.proquest.com/openview/f272f7718d86e58e22f7098301599444/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54903>
- Cosme, J. (2018). *Liderazgo* (Primera). Editorial Elearning S.L.  
[https://books.google.com.pe/books?id=EG12DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tipos+de+liderazgo&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=tipos+de+liderazgo&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=EG12DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tipos+de+liderazgo&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=tipos+de+liderazgo&f=false)
- Dahlin, K., Chuang, Y. y Roulet, T. (2017). Opportunity, Motivation, and Ability to Learn from Failures and Errors: Review, Synthesis, and Ways to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 12(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/annals.2016.0049>
- Daniëls, E., Hondeghem, A. y Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110–125.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- De la Rosa, F., Menacho, I., Alvarez, M. y Camarena, J. (2021). Efectos de estilos de liderazgo del director en la gestión de Instituciones Educativas. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 1930–1941.

<https://doi.org/10.46932/sfjdv2n2-062>

DeBell, J. (2019). Democratic Leadership. *Dental Assistant*, 88(2), 6–7.

<https://www.proquest.com/openview/0c378f08515c6e94ea9fbe6d355315a0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=35851>

Drzewiecka, M. y Roczniowska, M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *European Review of Applied Psychology*, 68(5), 161–169. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.erap.2018.08.002>

Esquivel, S. (2019). *La calidad humana del maestro como generadora de calidad educativa*. Grupo Geard. <https://grupogear.com/pe/blog/concursos-docentes/calidad-humana-maestro-generadora-calidad-educativa/>

Farfán, M. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45–61.

<https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>

Figuerola, G.; Paladines, J.; Paladines, J.; Caicedo, C. y Romero, M. (2017).

*Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática (1°)*. Editorial área de Innovación y

Desarrollo SL. [https://books.google.com.pe/books?id=c-](https://books.google.com.pe/books?id=c-mQDgAAQBAJ&pg=PA18&dq=modelo+estrategico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjun7ra0brsAhVEGLkGHfeZCMQQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=modelo%20estrategico&f=false)

[mQDgAAQBAJ&pg=PA18&dq=modelo+estrategico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjun7ra0brsAhVEGLkGHfeZCMQQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=modelo](https://books.google.com.pe/books?id=c-mQDgAAQBAJ&pg=PA18&dq=modelo+estrategico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjun7ra0brsAhVEGLkGHfeZCMQQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=modelo%20estrategico&f=false)  
[estrategico&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=c-mQDgAAQBAJ&pg=PA18&dq=modelo+estrategico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjun7ra0brsAhVEGLkGHfeZCMQQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=modelo%20estrategico&f=false)

Freire, J., Páez, M., Núñez, M., Narváez, M. y I. P. (2018). El diseño curricular,

una herramienta para el logro educativo. *Revista de Comunicación de La SEECI*, 45, 75–86. <https://doi.org/https://doi.org/10.15198/seeci.2018.45.75-86>

Galdames, M. (2020). *Prácticas directivas de liderazgo distribuido: creación de oportunidades de desarrollo profesional docente para la mejora escolar. Un estudio de caso en el municipio de Colina, Chile* [Universitat de Barcelona]. [https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671984/MGC\\_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671984/MGC_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Galindo, C. y Ramírez, C. (2021). Integration of Open Educational Resources Using Semantic Platform. *IEEE Education Society Section*, 9, 93079–93088. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3092315>

Gálvez, E. y Milla, R. (2018). Teaching Performance Evaluation Model: Preparation for Student Learning within the Framework for Teacher Good Performance. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 431–452. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>

Gerard, J. (2020). Testing the Influence of Autocratic Leadership, Democratic Leadership, and Public Service Motivation on Citizen Ratings of An Agency Head's Performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918–941. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1730919>

Gestión, D. (2020, April 14). Todo sobre Zoom: qué es, cómo funciona, cómo descargarlo y sus trucos para videollamadas. *Redacción Gestión*, 1–9. <https://gestion.pe/tecnologia/todo-sobre-zoom-que-es-como-funciona-como-descargarlo-y-trucos-de-la-aplicacion-para-videollamadas-app-ios-android-pc->

estados-unidos-usa-eeuu-nndaa-nnlt-noticia/?ref=gesr

Guerrero, J. (2019). *Aprendizaje significativo: definición, características y ejemplos*. Docentes Al Día.  
<https://docentesaldia.com/2019/05/26/aprendizaje-significativo-definicion-caracteristicas-y-ejemplos/>

Guzmán, C., Aguilar, N., Magaña, D. y Martínez, G. (2020). Autonomía de la gestión escolar en la educación básica en México: identificación de factores que la obstaculizan o permiten su desarrollo. *Revista Inclusiones*, 7.  
<https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/349>

Hernández, R. y M. C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hiriyappa, B. (2018). *El aprendizaje y sus teorías*. Babelcube Inc.  
[https://books.google.com.pe/books?id=W95YDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+el+aprendizaje&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=que es el aprendizaje&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=W95YDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+el+aprendizaje&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que+es+el+aprendizaje&f=false)

Hogg, M. (2021). Uncertain Self in a Changing World: A Foundation for Radicalisation, Populism, and Autocratic Leadership. *European Review of Social Psychology*, 32(2), 235–268.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10463283.2020.1827628>

Jensen, U. et al. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33.  
<https://doi.org/10.1177/0095399716667157>

Kalkan, Ü., Altınay, F., Altınay, Z., Atasoy, R. y Dağlı, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *Journal Indexing & Metrics*, 5, 1–15.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2158244020902081>

Kilicoglu, D. (2018). Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools? *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3), 6–23.

<https://doi.org/https://doi.org/10.29329/epasr.2018.150.1>

Kiziloglu, M. (2018). A research on the relationship between workplace monitoring and job stress. *Journal Of Organizational Behavior Research*, 3(2), 1–12.

[https://www.researchgate.net/publication/330849136\\_A\\_RESEARCH\\_ON\\_THE\\_RELATIONSHIP\\_BETWEEN\\_WORKPLACE\\_MONITORING\\_AND\\_JOB\\_STRESS](https://www.researchgate.net/publication/330849136_A_RESEARCH_ON_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_WORKPLACE_MONITORING_AND_JOB_STRESS)

Kodelja, Z. y Štremfe, U. (2020). Convention on the Rights of the Child:

Educational Opportunities and Social Justice. *Revija Za Teorijo in Raziskave Vzgoje in Izobraževanja*, XXXI, 27–262.

[https://www.pei.si/ISSN/1581\\_6044/3-4-2020/1581-6044.31\(3-4\).pdf#page=29](https://www.pei.si/ISSN/1581_6044/3-4-2020/1581-6044.31(3-4).pdf#page=29)

Kogan, Y. (2017). *El enfoque sistémico y sistemático en un proyecto.*

<https://www.incae.edu/es/blog/2017/01/26/el-enfoque-sistemico-y-sistemico-en-un-proyecto.html#:~:text=El enfoque sistémico tiene como,interrelacionados con un objetivo común.>

López, D. (2016). *Plan estratégico de liderazgo transformacional para mejorar la*

*calidad de la gestión educativa de la IE N° 14682 Portachuelo, distrito Chalaco, provincia Morropón, departamento Piura, año 2014* [Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].

[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6310/BC-326-LOPEZ BERRU.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6310/BC-326-LOPEZ-BERRU.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lynn, E. y Zane, B. (2018). Microlearning: Knowledge management applications and competency-based training in the workplace. *Knowledge Management & E-Learning*, 10(2), 125–132. <http://hdl.handle.net/11603/16035>

Manes, A. (2019). *Estilos de Liderazgo Directivo y su relación con la Gestión Pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Arcangel - Acos - Huaral* [Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].

[http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3207/MANES CANGANA%2C ALEXIS PERCY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3207/MANES-CANGANA%2C-ALEXIS-PERCY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente de la IE San Antonio de Jicamarca del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima Metropolitana*.

[http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1129/T-MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN\\_06050706\\_MESTANZA\\_SAAVEDRA\\_SEGUNDO\\_MANUEL.pdf?sequence=2](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1129/T-MAESTRÍA-EN-ADMINISTRACIÓN-DE-LA-EDUCACIÓN-06050706-MESTANZA-SAAVEDRA-SEGUNDO-MANUEL.pdf?sequence=2)

MINEDU. (2014a). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuela*.

- MINEDU. (2014b). *Marco de Buen Desempeño Docente: Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Ministerio de Educación. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- MINEDU. (2014c). *Marco del Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*.
- MINEDU. (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*.  
<http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016.pdf>
- MINEDU. (2018). Evaluaciones de Logros de Aprendizaje 2018 ¿Qué aprendizajes logran nuestros estudiantes? *Ministerio de Educación*, 24.
- MINEDU. (2019). *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica. Manual del Comité de Evaluación*.
- MINEDU. (2020). *¿Qué diferencia hay entre acompañamiento y retroalimentación?* Ministerio de Educación.  
<https://sites.minedu.gob.pe/orientacionesdocentes/2020/07/21/que-diferencia-hay-entre-acompanamiento-y-retroalimentacion/#:~:text=El acompañamiento al estudiante es,resueltas en un periodo determinado.>
- MINEDU. (2021). *Compromisos de Gestión Escolar 2022*. Guía de Gestión Escolar. <https://masimportantes.com/gestion-escolar-2022/>
- Moreno, Y. (2018). Epistemología y Pedagogía... Consideraciones. *Revista Scientific*, 3(9), 362–372.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.9.20.362-372>

- Mourão, L. (2018). The Role of Leadership in the Professional Development of Subordinates. *Open Access Peer-Reviewed Chapter*.  
<https://doi.org/10.5772/intechopen.76056>
- Muldoon, J., Bendickson, J., Bauman, A. y Liguori, E. (2020). Reassessing Elton Mayo: clarifying contradictions and context. *Journal of Management History*, 26(2), 165–185. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMH-05-2019-0033>
- Naranjo, N. (2019). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Rastros y Rostros Del Saber*, 2(1), 64–73.  
<https://revistas.uptc.edu.co/index.php/rastrosyrostros/article/view/9266>
- Nedelko, Z. y Potocan, V. (2021). Sustainability of Organizations: The Contribution of Personal Values to Democratic Leadership Behavior Focused on the Sustainability of Organizations. *Sustainability*, 13(8), 4207.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13084207>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Mayesti, L. y Chi, C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Reseach in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304–314. [https://www.researchgate.net/profile/Masduki-Asbari/publication/339800591\\_EFFECT\\_OF\\_TRANSFORMATIONAL\\_AND\\_TRANSACTIONAL\\_LEADERSHIP\\_STYLE\\_ON\\_PUBLIC\\_HEALTH\\_CENTRE\\_PERFORMANCE/links/5f0fbdbd45851512999e50e6/EFFECT-OF-TRANSFORMATIONAL-AND-TRANSACTIONAL-LEADERSHIP-STYLE-ON-PUBLIC-HEALTH-CENTRE-PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/profile/Masduki-Asbari/publication/339800591_EFFECT_OF_TRANSFORMATIONAL_AND_TRANSACTIONAL_LEADERSHIP_STYLE_ON_PUBLIC_HEALTH_CENTRE_PERFORMANCE/links/5f0fbdbd45851512999e50e6/EFFECT-OF-TRANSFORMATIONAL-AND-TRANSACTIONAL-LEADERSHIP-STYLE-ON-PUBLIC-HEALTH-CENTRE-PERFORMANCE)
- Quezada, S. (2018). El Liderazgo Estratégico Del Diector Y El Éxito Institucional Del Programa De Tecnología Educativa De La Universidad Nacional De

Trujillo - 2016 (tesis doctoral) [Universidad Privada Antenor Orrego]. In *Universidad Privada Antenor Orrego*.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4368/EDDvequga.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rabanal, J. (2020). *Liderazgo Directivo y Compromiso de Gestión Escolar en la Institución Educativa Santa Rosa del distrito de Namora, 2019* [Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo].

[http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1243/tesis Juan carlos empastado\\_CORREGIDO\\_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1243/tesis%20Juan%20carlos%20empastado_CORREGIDO_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ramos, G. y López, A. (2019). Formación ética del profesional y ética profesional del docente. *Estudios Pedagógicos*, 45(3), 185–199.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052019000300185>

Reyes, V., Trejo, M. y Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(15), 81–115.

<https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>

Riesco, S. (2018). *Formación continua para docentes: ¿en qué consiste?*

Fornazion.Com. [https://www.formazion.com/noticias\\_formacion/formacion-continua-para-docentes-en-que-consiste-org-5293.html](https://www.formazion.com/noticias_formacion/formacion-continua-para-docentes-en-que-consiste-org-5293.html)

Rivera, J. (2020). La visión de futuro en entornos complejos y de alta incertidumbre: la nueva normalidad. In *CIATEJ: Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco*.

[https://ciatej.mx/files/divulgacion/divulgacion\\_60799fff110c4.pdf](https://ciatej.mx/files/divulgacion/divulgacion_60799fff110c4.pdf)

Riveras León, J. C. (2021). La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas. *TDX (Tesis Doctorals En Xarxa)*.

Rojas, E. y Salamanca, F. (2018). *Estrategia de gestión escolar para mejorar la convivencia escolar* [Universidad del Tolima].

[http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/2605/1/T\\_0945\\_671\\_CD6023.pdf](http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/2605/1/T_0945_671_CD6023.pdf)

Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta). ESIC Editorial.

[https://books.google.com.pe/books?id=VLZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+plan+estrategico&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=el+plan+estrategico&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=VLZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+plan+estrategico&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=el+plan+estrategico&f=false)

Sangüesa, M., Mateo, R. y Ilzarbe, L. (2019). *Teoría y práctica de la calidad* (Segunda). Ediciones Paraninfo S.A.

[https://books.google.com.pe/books?id=JP6NDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+la+calidad&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=que+es+la+calidad&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=JP6NDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+la+calidad&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que+es+la+calidad&f=false)

Supriadi, O., Musthan, Z., Odah, S., Nurjehan, R., Dw, Y., Marwal, R., Purwanto, A., Mufid, A., Adi, R., Farhan, M., Asrof, A., Fahlevi, A. y Sumartiningsih, S. (2020). Did Transformational, Transactional Leadership Style and Organizational Learning Influence Innovation Capabilities of School Teachers during Covid-19 Pandemic? *Sys Rev Pharm*, 11(9), 299–311.

<https://www.sysrevpharm.org/articles/did-transformational-transactional->

leadership-style-and-organizational-learning-influence-innovation-capabilities-of-sch.pdf

Syed, H., Shen, L., Tayyaba, A. y Muhammad, H. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

UMC. (2018). *Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes – ECE 2018*. [http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/PptReg\\_ECE2018\\_0100\\_Amazonas.pdf](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/PptReg_ECE2018_0100_Amazonas.pdf)

UNESCO. (2017). Más de la mitad de los niños y adolescentes en el mundo no ésta aprendiendo. *Uis Instituto De Estadística De La Unesco*, 0(46), 18–26.

Universidad César Vallejo. (2020). *Código de ética en investigación*. Vicerrectorado de Investigación.

Vargas, G. (2020). Estrategias educativas y tecnología digital en el proceso enseñanza aprendizaje. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 61(1), 69–76. [http://www.scielo.org.bo/pdf/chc/v61n1/v61n1\\_a10.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/chc/v61n1/v61n1_a10.pdf)

Villalba, K. (2020). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas nivel primaria distrito de La Yarada - Los Palos, año 2019* [Universidad Privada de Tacna]. <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/52/1/eyzaguirre-reinoso-omar.pdf>

Wong, C. (2018). Sequence Based Course Recommender for Personalized Curriculum Planning. *International Conference on Artificial Intelligence in Education*, 10948, 531–534. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319->

- Wright, J. (2020). Learning Centered Leadership: Exploring How Distinguished Learning-Centered Principals Apply Key Processes of LearningCentered Leadership. *Theses and Dissertations*.  
<https://scholarsarchive.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9429&context=etd>
- Yangho, K., Jungsun, P. y Mijin, P. (2016). Creating a Culture of Prevention in Occupational Safety and Health Practice. *Safety and Health at Work*, 7(2), 89–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.02.002>
- Zaman, U., Florez, L., Ghani, M., Abbassi, S. y Gohar, M. (2021). Exploring the critical nexus between authoritarian leadership, project team member's silence and multi-dimensional success in a state-owned mega construction project. *International Journal of Project Management*, 39(8), 873–886.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.007>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Operacionalización

Variables de estudio		Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable independiente	Liderazgo directivo	Según el Ministerio de Educación, MINEDU (2014) el liderazgo directivo conforma la cualidad primordial de la persona que lo ejerce asimismo representa una característica en la gestión institucional donde de manera formal o informal diversas personas participan de un proceso que tiene como líder al director quien es responsable de las coordinaciones y el logro de los	Consiste en una herramienta fundamental que contiene un conjunto de competencias que fomente el liderazgo directivo orientado a los directores de las instituciones educativas polidocentes Bongará – Amazonas con el fin de mejorar la gestión centrada en los aprendizajes	Establecimiento de metas y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de metas de aprendizaje.</li> <li>- Comunicación clara.</li> <li>- Involucramiento del personal.</li> </ul>	Escala ordinal
				Obtención y asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de los recursos</li> <li>- Asignación de los recursos</li> <li>- Determinación de capacidades críticas</li> </ul>	
				Planificación, coordinación y evaluación de enseñanza y del currículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicación directa en la evaluación de enseñanza</li> <li>- Programación de visitas al aula</li> <li>- Validación de los contenidos</li> </ul>	

		resultados establecidos por Institución Educativa.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje</li> <li>- Retroalimentación a la gestión de los docentes</li> </ul>	
				Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación del directivo</li> <li>- Promoción del aprendizaje</li> <li>- Experiencia en el liderazgo.</li> </ul>	
				Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento del tiempo para enseñanza</li> <li>- Reducción de presiones externas</li> <li>- Establecimiento de relaciones de confianza</li> <li>- Fomentación de un entorno ordenado</li> <li>- Cumplimiento de normas de convivencia.</li> </ul>	

Variable dependiente	Gestión centrada en los aprendizajes	Según el MINEDU (2016) es el accionar cuyo propósito es generar situaciones favorables de aprendizaje y motivación constante de los docentes a fin de mantener aprendizajes continuos en la Institución Educativa.	Consiste en diversas acciones que fomentan el aprendizaje en los estudiantes y que será evaluado a través de un cuestionario con los lineamientos establecidos por dimensiones del Ministerio de Educación.	Procesos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación curricular</li> <li>- Monitoreo del trabajo docente en el aula</li> <li>- Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente</li> </ul>	Escala ordinal Escala Nominal
				Cultura escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de la comunidad educativa</li> <li>- Identificación del clima escolar</li> <li>- Convivencia escolar</li> </ul>	
				Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la Institución Educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad y salubridad</li> <li>- Gestión de los recursos educativos</li> <li>- Matrícula y preservación del derecho a la educación</li> <li>-Gestión transparente de los recursos financieros</li> </ul>	

## Anexo 2. Instrumento de medición

### Escala para medir las Competencias Profesionales de Docentes Universitarios (ECPD)

Nombres y apellidos (Opcional)	
Institución de procedencia	
Fecha de aplicación	
Tiempo de aplicación	30 minutos
Forma de aplicación	Formulario en línea

Instrucciones: *Estimado docente a continuación te presentamos algunos ítems que recogerá información*

*relacionada a tu desempeño como Docente Universitario, por lo que te pedimos respuestas con sinceridad,*

*marcando con una X según tu parecer.*

Elige solo una de estas opciones, ejemplo:

Nunca		Casi nunca		Con frecuencia		Siempre	X
-------	--	------------	--	----------------	--	---------	---

N°	Ítems	ESCALAS			
		Nunca	Casi nunca	Con frecuencia	Siempre
01	Brindo orientaciones a los docentes sobre la planificación de sus sesiones de aprendizajes.				
02	Planifico reuniones de trabajo colegiado continuamente con los docentes de acuerdo a lo programado.				
03	Realizo reuniones de discusión, reflexión con los docentes sobre la implementación y ajustes de su planificación.				
04	Cuento con una base de datos organizada sobre el desempeño de cada docente				
05	Cuento con registro de campo para evaluar el desempeño de cada docentes de acuerdo a sus logros y dificultades				
06	Elaboro una matriz diagnóstica sobre las necesidades de formación docente.				
07	Lidero talleres de capacitación, grupos de inter aprendizaje y otros				
08	Monitoreo la entrega de informe de progresos de los estudiantes a las familias de acuerdo al				

	calendario lectivo de la Institución Educativa				
09	Realizo jornadas de reflexión con los docentes para generar planes de mejora.				
10	Genero espacios de participación de los estudiantes en la institución Educativa				
11	Implemento estrategias para el involucramiento de los padres de familia en la Institución Educativa.				
12	Fomento buenas relaciones entre los actores de la comunidad educativa.				
13	Implemento estrategias para solucionar los conflictos que se presenten en la institución educativa				
14	Atiendo inmediatamente las situaciones de violencia escolar				
15	Monitoreo la difusión y la práctica de las normas de convivencia en la Institución Educativa.				
16	Cuento con planes de tutoría y orientación educativa para mi institución .				
17	Acondiciona la institución para garantizar el bienestar de los estudiantes.				
18	Implemento medidas que preserven la salubridad de la comunidad educativa .				
19	Acondiciono la institución para responder frente a los riesgos y desastres naturales.				
20	Establezco alianzas para prevenir y atender situaciones de riesgo.				
21	Distribuyo oportunamente los material educativo .				
22	Monitoreo el uso adecuado de los diferentes recursos educativos .				
23	Brindo fácil acceso a los estudiantes que requieren vacante a la institución.				
24	Monitoreo el proceso de sus actividades de enseñanza de los docentes				

25	Garantizo la transparencia del uso de los recursos de la institución educativa				
26	Rindo cuentas acorde a lo establecido en el Plan Anual de Gestión de Recursos propios de la Institución Educativa.				
PUNTUACIÓN PARCIAL					
PUNTUACIÓN TOTAL					

*Gracias por tu valioso aporte.*

### Ficha técnica

<b>Denominación del instrumento</b>	“Escala de Likert para medir la gestión centrada en los aprendizajes
<b>Autora</b>	JANINA MESTANZA CHOCHABOT
<b>Objetivo</b>	Proponer un plan estratégico de liderazgo directivo para la gestión centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas Poli docente, Bongará
<b>Población objetivo</b>	DIRECTORES DE LA EBR-BONGARA
<b>Áreas, componentes o dimensiones que evalúa</b>	Dimensión procesos pedagógicos Dimensión cultura escolar Dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la Institución Educativa
<b>Tipo de instrumento</b>	Escala de Likert
<b>Longitud (Números de ítems)</b>	Total 26
<b>Forma de administración</b>	Grupal formulario en línea
<b>Ámbito de aplicación</b>	Directores de EBR –BONGARA
<b>Duración</b>	30 minutos
<b>Significación</b>	Es un instrumento construido para medir gestión centrada en los aprendizajes
<b>Materiales</b>	Internet, google forms, celulares personales.
<b>Referencias</b>	Minedu evaluación de directores

## CLASIFICACIÓN DE ÍTEMS

Ítems directos	1,2, 3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26
----------------	---

BAREMO (Se completará luego de procesar resultados de aplicación a muestra piloto)

NIVELES	RANGOS
Alto	53 - 78
Medio	27 - 52
Bajo	0 - 26

## DESCRIPCIÓN DE NIVELES DE LA VARIABLE

NIVEL ALTO DE GESTION CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES	Desarrolla eficientemente las condiciones y las practicas del aprendizaje asumiendo compromisos y buenos resultados de los procesos pedagógicos de la institución educativa, se preocupa por preservar una adecuada cultura escolar y presenta una actitud positiva para gestionar las condiciones operativas y recursos que posee la institución educativa.
NIVEL MEDIO DE LA GESTION CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES	Cumple parcialmente las condiciones y las practicas del aprendizaje no asume compromisos y los resultados están centrados en la gestión centrado en lo administrativo, desarrolla algunas actividades relacionadas con la cultura escolar y parcialmente gestiona las condiciones operativas y recursos de la institución educativa
NIVEL BAJO DE LA GESTION CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES	Fomenta de manera pasiva las condiciones y las practicas del aprendizaje no asume compromisos obteniendo bajos resultados en los procesos pedagógicos, se aprecia una pobre cultura escolar y es indiferente a la gestión de condiciones operativas y recursos de la institución educativa.

## DESCRIPCIÓN DE NIVELES POR DIMENSIONES

DIMENSIONES NIVEL	<b>Dimensión procesos pedagógicos</b>	<b>Dimensión cultura escolar</b>	<b>Dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la Institución Educativa</b>
NIVEL BAJO	Ejerce con actitud pasiva la planificación curricular, no monitorea a los docentes en el aula y tampoco los acompaña en el cumplimiento de sus actividades, es indiferente a realizar un seguimiento de los aprendizajes.	Realiza pasivamente actividades que involucren a la comunidad educativa, no ejercita acciones para identificar el clima escolar y se muestra indiferente a propiciar la convivencia escolar.	Comparte poca seguridad y salubridad, no gestiona los recursos educativos, ni fomenta la matrícula de los estudiantes, es indiferente a la educación como derecho y demuestra una pobre gestión transparente de los recursos financieros de la institución educativa
NIVEL MEDIO	Desarrolla actividades de la planificación curricular, parcialmente monitorea a los docentes en el aula y acompaña con la ejecución de sus actividades mediante un parcial seguimiento de los aprendizajes	Propicia actividades para que participe la comunidad educativa, desarrolla algunas actividades para la identificación del clima escolar y parcialmente promueve la convivencia escolar.	Transmite seguridad y salubridad, gestiona parcialmente los recursos educativos, prioriza que los estudiantes se matriculen, dado que preserva como derecho a la educación y de manera regular gestiona transparentemente los recursos financieros de la institución educativa.
NIVEL ALTO	Cumple oportunamente con la planificación curricular. Asimismo, monitorea eficientemente el trabajo de los docentes a fin de fortalecer el	Fomenta la participación de los miembros de la comunidad educativa, propicia que se identifique el clima escolar y	Imparte seguridad y salubridad, gestiona los recursos educativos, genera la matrícula de estudiantes y preservación de la educación como un derecho. Asimismo,

	desarrollo de sus actividades y oportunamente hace seguimiento de los aprendizajes.	fortalece la interacción para una adecuada convivencia escolar.	gestiona de forma transparente los recursos financieros de la institución educativa.
--	---	---	--

### Baremos de instrumento

#### ESCALA DE VALORACIÓN DE LA VARIABLE (26 preguntas)

ESCALA VALORATIVA	BAREMO
A (BUENO)	70 – 104
B (REGULAR)	35 – 69
C (MALO)	0 – 34

#### ESCALA DE VALORACIÓN – DIMENSIÓN PROCESOS PEDAGÓGICOS (9 preguntas)

ESCALA VALORATIVA	BAREMO
A (BUENO)	26 – 36
B (REGULAR)	13 – 25
C (MALO)	0 – 12

#### ESCALA DE VALORACIÓN – DIMENSIÓN CULTURA ESCOLAR (7 preguntas)

ESCALA VALORATIVA	BAREMO
A (BUENO)	20 – 28
B (REGULAR)	10 – 19
C (MALO)	0 – 9

#### ESCALA DE VALORACIÓN – DIMENSIÓN GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y DE LOS RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA (10 preguntas)

ESCALA VALORATIVA	BAREMO
A (BUENO)	28 – 40
B (REGULAR)	14 – 27
C (MALO)	0 – 13

### Anexo 3. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento se realizó por el método de análisis de Alfa de Cron Bach; se consiguió a través de la ejecución del instrumento a una muestra piloto compuesta por veinte directores de Instituciones Educativas Poli docente, las cuales son similares a la muestra de estudio donde se aplicará posteriormente para el desarrollo de la presente investigación; seguido del procesamiento estadístico se obtuvo un grado de confiabilidad de .979, tal cual se presenta a continuación:

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,979	26

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	20,2500	292,513	,887	,977
VAR00002	20,3000	292,747	,913	,977
VAR00003	20,4000	295,305	,910	,977
VAR00004	20,6000	304,884	,703	,978
VAR00005	20,6000	297,832	,832	,977
VAR00006	20,5500	305,313	,622	,979
VAR00007	20,3000	294,642	,849	,977
VAR00008	20,3500	291,082	,890	,977
VAR00009	20,4500	298,576	,841	,977
VAR00010	20,3000	299,484	,805	,978
VAR00011	20,6000	308,463	,630	,979
VAR00012	20,1500	291,924	,906	,977
VAR00013	20,2500	293,566	,853	,977
VAR00014	20,8000	308,484	,629	,979

VAR00015	20,4000	297,726	,896	,977
VAR00016	20,3000	297,063	,826	,977
VAR00017	20,2500	294,513	,822	,978
VAR00018	20,4000	299,411	,761	,978
VAR00019	20,4500	297,734	,804	,978
VAR00020	20,2500	294,408	,826	,977
VAR00021	20,2500	300,092	,644	,979
VAR00022	20,1500	300,450	,563	,980
VAR00023	20,3000	297,589	,808	,978
VAR00024	20,3500	292,134	,857	,977
VAR00025	20,4000	298,147	,807	,978
VAR00026	20,6000	304,463	,722	,978

---

---

El valor obtenido fue .979, siendo mayor a 0.75, evidenciando que el instrumento de medición se encuentra apto de ser aplicado a la totalidad de la muestra de estudio.

#### **Anexo 4. Validez del instrumento**

La validación del cuestionario se realizó por juicio de expertos, donde tres especialistas fueron los responsables de la revisión respectiva del cuestionario, lo que permitió proceder con las correcciones necesarias para la obtención del cuestionario final. Los expertos fueron los siguientes:

<b>Condición</b>	<b>Nombre y apellido</b>
Experto 1	PhD. Flor Delicia Heredia Llatas.
Experto 2	Dra. Bertila Hernández Fernández.
Experto 3	Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto.
<b>Total</b>	<b>Tres expertos</b>

A continuación, se presentan las constancias de validación de los expertos



### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

DATOS DEL PROYECTO (Debe ser llenado por el investigador)			
<b>Título del Proyecto</b>	Plan estratégico de Liderazgo Directivo para la Gestión Centrada en los Aprendizajes en las Institución Educativa Polidocente, Bongará –Amazonas.		
<b>Autor(a)</b>	Janina <del>Mestanza</del> Chochabot	<b>Programa</b>	Doctorado en Educación
<b>Línea de investigación</b>	Gestión y calidad educativa		
<b>Variable a ser medida</b>	Gestión Centrada en los Aprendizajes		
<b>Denominación del Instrumento a validar</b>	Escala de Likert para evaluar la gestión centrada en los aprendizajes		

DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Debe ser llenado por el experto)			
<b>Nombre del profesional experto</b>	PhD. Heredia Llatas Flor Delicia		
<b>Profesión</b>	Licenciada en administración e ingeniera	Grado académico	Doctora en gestión pública y gobernabilidad
<b>Institución en la que labora</b>	Universidad César Vallejo		
<b>Tiempo de experiencia laboral</b>	11 años		

**INSTRUCCIONES:** Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia y eficacia del Instrumento que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio



8.Coherencia	Tiene relación entre la variable, dimensiones e ítems																					x

**Opinión de aplicabilidad:** Recomiendo para su aplicación

Chiclayo, 22 de Noviembre del 2021.

Nombre y Apellidos PhD. Heredia Llatas Flor Delicia  
 DNI 41365424  
 Teléfono 94738338  
 E-mail: draflorheredia@gmail.com

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

## CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Heredia Llatas Flor Delicia; con DNI N° 41365424; profesión docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo; Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad; registrado con código N° SUNEDU, desempeñándome actualmente como Docente del programa académico de Doctorado en gestión pública y gobernabilidad; por medio de la presente hago constar que he revisado de manera concurrente con fines de validación el instrumento el cual se aplicará en el proceso de la investigación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

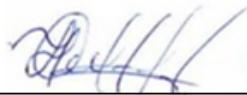
INTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia				X	
8. Coherencia					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Chiclayo, 10 de Noviembre del 2021

Apellidos y Nombres : PhD. Heredia Llatas Flor Delicia

DNI : 41365424

E-mail : draflorheredia@gmail.com



PhD. Heredia Llatas Flor Delicia



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **HEREDIA LLATAS**  
Nombres **FLOR DELICIA**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **41365424**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**  
Fecha de Expedición **21/04/21**  
Resolución/Acta **0204-2021-UCV**  
Diploma **052-109897**  
Fecha Matriculación **04/01/2018**  
Fecha Egreso **17/01/2021**

Fecha de emisión de la constancia:  
02 de Agosto de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000843803

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 02/08/2022 21:46:19-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 062-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Validación de experto 2

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

DATOS DEL PROYECTO (Debe ser llenado por el Investigador)			
Título del Proyecto	Plan estratégico de Liderazgo Directivo para la Gestión Centrada en los Aprendizajes en las Institución Educativa Polidocente, Bongará –Amazonas.		
Autor(a)	Janina Mestanza <del>Chochabot</del>	Programa	Doctorado en Educación
Línea de investigación	Gestión y calidad educativa		
Variable a ser medida	Gestión Centrada en los Aprendizajes		
Denominación del Instrumento a validar	Escala de Likert para evaluar la gestión centrada en los aprendizajes		

DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Debe ser llenado por el experto)			
Nombre del profesional experto	<del>Dra. Bertila</del> Hernández Fernández		
Profesión	Licenciada en administración e ingeniera	Grado académico	Doctora en gestión pública y gobernabilidad
Institución en la que labora	Universidad César Vallejo		
Tiempo de experiencia laboral	14 años		

**INSTRUCCIONES:** Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia y eficacia del Instrumento que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio



8. Coherencia	Tiene relación entre la variable, dimensiones e ítems																				x

**Opinión de aplicabilidad:** Recomiendo para su aplicación

Chiclayo, 22 de Noviembre del 2021.

Nombre y Apellidos    Dra. Bertila Hernández Fernández  
 DNI                                16526129  
 Teléfono                         990219547  
 E-mail:                            Bertilahernandez2013@gmail.com



\_\_\_\_\_

FIRMA

## CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, Hernández Fernández Bertila; con DNI N° 16526129; profesión docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo; Doctor en Educación; registrado con código N° 640 SUNEDU, desempeñándome actualmente como Docente del programa académico de Doctorado en Educación; por medio de la presente hago constar que he revisado de manera concurrente con fines de validación el instrumento el cual se aplicará en el proceso de la investigación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

INTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia				X	
8. Coherencia					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Chiclayo, 10 de Noviembre del 2021

Apellidos y Nombres : Dra. Bertila Hernández Fernández

DNI : 16526129

E-mail : bertilahernandez2013@gmail.com



Dra. Bertila Hernández Fernández



## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra previamente inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	HERNANDEZ FERNANDEZ
Nombres	BERTILA
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	16526129

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
Rector	ORBEGOSO VENEGAS BRIJALDO SIGIFREDO
Secretario General	SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL
Decano	CASTAGNOLA SANCHEZ JOSE LUIS

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTORA EN EDUCACION
Fecha de Expedición	01/06/2012
Resolución/Acta	0645-2012-UCV
Diploma	A1390138
Fecha Matrícula	Sin información (*****)
Fecha Egreso	Sin información (*****)



CÓDIGO VIRTUAL 0000718185

Lugar y fecha de emisión de la presente constancia  
Santiago de Surco, 03 de Mayo de 2022

JESSICA MARTHA ROJÁS BARRUETA  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 03/05/2022 23:23:32-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe>



## FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

DATOS DEL PROYECTO (Debe ser llenado por el investigador)			
<b>Título del Proyecto</b>	Plan estratégico de Liderazgo Directivo para la Gestión Centrada en los Aprendizajes en las Institución Educativa Polidocente, Bongará –Amazonas.		
<b>Autor(a)</b>	Janina Mestanza Chochabot	<b>Programa</b>	Doctorado en Educación
<b>Línea de investigación</b>	Gestión y calidad educativa		
<b>Variable a ser medida</b>	Gestión Centrada en los Aprendizajes		
<b>Denominación del Instrumento a validar</b>	Escala de Likert para evaluar la gestión centrada en los aprendizajes		

DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Debe ser llenado por el experto)			
<b>Nombre del profesional experto</b>	Dr. Victor Augusto Gonzales Soto		
<b>Profesión</b>	Licenciado en Educación	<b>Grado académico</b>	Doctor en Educación
<b>Institución en la que labora</b>	Universidad César Vallejo		
<b>Tiempo de experiencia laboral</b>	12 años		

**INSTRUCCIONES:** Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia y eficacia del Instrumento que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio



8.Coherencia	Tiene relación entre la variable, dimensiones e ítems																			x		

**Opinión de aplicabilidad:** Recomiendo para su aplicación

Chiclayo,22 de Diciembre del 2021.

Nombre y Apellidos Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto  
DNI 16421073  
Teléfono 973985015  
E-mail: [victor.augusto2500@gmail.com](mailto:victor.augusto2500@gmail.com)



FIRMA



## CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, Victor Augusto Gonzales Soto; con DNI N° 16421073; profesión docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo; Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad; registrado en SUNEDU, desempeñándome actualmente como Docente del programa académico de Doctorado en Educación; por medio de la presente hago constar que he revisado de manera concurrente con fines de validación el instrumento el cual se aplicará en el proceso de la investigación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

INTRUMENTOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia				X	
8. Coherencia					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Chiclayo, 10 de Diciembre del 2021

Apellidos y Nombres : Dr. Victor Augusto Gonzales Soto

DNI : 16421073

E-mail : victor.augusto2500@gmail.com

Dr. Victor Augusto Gonzales Soto

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra previamente inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	GONZALES SOTO
Nombres	VICTOR AUGUSTO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	98421973

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
Rector	ORBEGOSO VENEGAS BRJALDO SIGIFREDO
Secretario General	SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL
Decano	MOYA RONDO RAFAEL MARTIN

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTOR EN EDUCACION
Fecha de Expedición	05/04/2013
Resolución/Acta	0406-2013-UCV
Diploma	A1532770

Lugar y fecha de emisión de la presente constancia:  
Santiago de Surco, 17 de Octubre de 2021



CODIGO VIRTUAL 8080418177

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectores de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 050-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## Anexo 5. Validez de la propuesta



### FICHA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

<b>DATOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> (Debe ser llenado por el investigador)			
<b>Título de la investigación</b>	Plan estratégico de Liderazgo Directivo para la gestión centrada en los aprendizajes en las Instituciones Educativas polidocentes Bongará- Amazonas.		
<b>Autor(a)</b>	Janina Mestanza Chochabot	<b>Programa</b>	Doctorado en Educación
<b>Línea de investigación</b>	Gestión y calidad educativa		
<b>Variable a ser evaluada</b>	Variable independiente: Liderazgo Directivo		
<b>Denominación de la propuesta</b>	Plan estratégico de Liderazgo Directivo		

<b>DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO</b> (Debe ser llenado por el experto)			
<b>Nombre del profesional experto</b>	Dr. Victor Augusto Gonzales Soto		
<b>Profesión</b>	Docente	Docente	Docente
<b>Institución en la que labora</b>	Universidad César Vallejo – Chiclayo		
<b>Tiempo de experiencia laboral</b>	Como docente universitario 13 años		

**INSTRUCCIONES:** Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia de la PROPUESTA que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio





	desarrollo óptimo de la propuesta																			
	Actividades propuestas en coherencia con el tema eje y orientadas a solucionar el problema																			x
Percepción integral de la propuesta	Pertinencia																			x
	Es inédita, auténtica, novedosa																			x
	Congruencia interna																			x
	Actualidad: La propuesta está alineada a paradigmas actuales																			x

Chiclayo, 15 de Julio del 2022.

Nombre y Apellidos     Dr. Victor Augusto Gonzales Soto  
 DNI                              16421073  
 Teléfono                      973985015  
 E-mail:                           gsotova@ucvvirtual.edu.pe

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra previamente inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	GONZALES SOTO
Nombres	VICTOR AUGUSTO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Número de Documento de Identidad	98421973

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
Rector	ORBEGOSO VENEGAS BRJALDO SIGIFREDO
Secretario General	SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL
Decano	MOYA RONDO RAFAEL MARTIN

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTOR EN EDUCACION
Fecha de Expedición	05/04/2013
Resolución/Acta	0406-2013-UCV
Diploma	A1532770

Lugar y fecha de emisión de la presente constancia:  
Santiago de Surco, 17 de Octubre de 2021



CODIGO VIRTUAL 8080418177

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectores de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 050-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.



## FICHA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

<b>DATOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> (Debe ser llenado por el investigador)			
<b>Título de la investigación</b>	Plan estratégico de Liderazgo Directivo para la gestión centrada en los aprendizajes en las Instituciones Educativas polidocentes Bongará- Amazonas.		
<b>Autor(a)</b>	Janina Mestanza Chochabot	<b>Programa</b>	Doctorado en Educación
<b>Línea de investigación</b>	Gestión y calidad educativa		
<b>Variable a ser evaluada</b>	Variable independiente: Liderazgo Directivo		
<b>Denominación de la propuesta</b>	Plan estratégico de Liderazgo Directivo		

<b>DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO</b> (Debe ser llenado por el experto)			
<b>Nombre del profesional experto</b>	Dra. Bertila Hernández Fernández		
<b>Profesión</b>	Docente	Docente	Docente
<b>Institución en la que labora</b>	Universidad César Vallejo UGEL - Chiclayo		
<b>Tiempo de experiencia laboral</b>	Como docente universitario 15 años		

**INSTRUCCIONES:** Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia de la PROPUESTA que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio



	Se aprecia articulación lógica entre los componentes																			x			
	Incluye los componentes necesarios de acuerdo a la complejidad de la propuesta																			x			
Contenido de la propuesta	La Introducción expone el tema central de la propuesta																			x			
	Formulación de objetivos en coherencia con los propósitos de la propuesta																			x			
	Incluye fundamentos teóricos vinculados con el tema eje																			x			
	Descripción detallada de la propuesta																			x			
	Incluye pilares que garantizan sostenibilidad de la propuesta																			x			
	Incluye principios que contribuyen el																			x			





## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra previamente inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	<b>HERNANDEZ FERNANDEZ</b>
Nombres	<b>BERTILA</b>
Tipo de Documento de Identidad	<b>DNI</b>
Numero de Documento de Identidad	<b>16526129</b>

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO</b>
Rector	<b>ORBEGOSO VENEGAS BRIJALDO SIGIFREDO</b>
Secretario General	<b>SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL</b>
Decano	<b>CASTAGNOLA SANCHEZ JOSE LUIS</b>

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	<b>DOCTOR</b>
Denominación	<b>DOCTORA EN EDUCACION</b>
Fecha de Expedición	<b>01/06/2012</b>
Resolución/Acta	<b>0645-2012-UCV</b>
Diploma	<b>A1390138</b>
Fecha Matrícula	<b>Sin información (*****)</b>
Fecha Egreso	<b>Sin información (*****)</b>

Lugar y fecha de emisión de la presente constancia  
Santiago de Surco, 03 de Mayo de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000718185

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 03/05/2022 23:23:32-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde Internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(\*\*\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe>

<b>DATOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> (Debe ser llenado por el investigador)			
<b>Título de la investigación</b>	Plan estratégico de Liderazgo Directivo para la gestión centrada en los aprendizajes en las Instituciones Educativas polidocentes Bongará- Amazonas.		
<b>Autor(a)</b>	Janina Mestanza Chochabot	<b>Programa</b>	Doctorado en Educación
<b>Línea de investigación</b>	Gestión y calidad educativa		
<b>Variable a ser evaluada</b>	Variable independiente: Liderazgo Directivo		
<b>Denominación de la propuesta</b>	Plan estratégico de Liderazgo Directivo		

☒

<b>DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO</b> (Debe ser llenado por el experto)			
<b>Nombre del profesional experto</b>	Dr. Aurelio Ruiz Pérez		
<b>Profesión Docente</b>	<b>Grado Académico</b>		
Profesor de Ciencias Químico-Biológicas	Dr. En Gestión Universitaria		
<b>Institución en la que labora</b>	Universidad César Vallejo – Chiclayo		
<b>Tiempo de experiencia laboral</b>	Como docente universitario 20 años		

**INSTRUCCIONES:** Estimado Doctor, solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia de la PROPUESTA que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio





	desarrollo óptimo de la propuesta																												
	Actividades propuestas en coherencia con el tema eje y orientadas a solucionar el problema																												
Percepción integral de la propuesta	Pertinencia																												
	Es inédita, auténtica, novedosa																												
	Congruencia interna																												
	Actualidad: La propuesta está alineada a paradigmas actuales																												

Chiclayo, 15 de Julio del 2022.

Nombre y Apellidos Dr. Aurelio Ruiz Pérez

DNI 16545294

Teléfono 978903132

E-mail: aruizpe@ucvvirtual.edu.pe

  
CUZCOP  
 FIRMA

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **RUIZ PEREZ**  
Nombres **AURELIO**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **16545294**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
Rector **JORGE AURELIO OLIVA NUÑEZ**  
Secretario General **WILMER CARBAJAL VILLALTA**  
Director **SAUL ALBERTO ESPINOZA ZAPATA**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTOR EN GESTION UNIVERSITARIA**  
Fecha de Expedición **19/10/18**  
Resolución/Acta **1389-2018-R**  
Diploma **UNPRG-EPG-2018-662**  
Fecha Matrícula **05/08/2006**  
Fecha Egreso **18/11/2016**

Fecha de emisión de la constancia:  
**19 de Julio de 2022**

**CÓDIGO VIRTUAL 0000826558****JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
**JEFA****Unidad de Registro de Grados y Títulos**  
**Superintendencia Nacional de Educación**  
**Superior Universitaria - Sunedu**

Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 19/07/2022 21:23:38-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## **Anexo 6. Propuesta**

### **PLAN ESTRATÉGICO DE LIDERAZGO DIRECTIVO**

#### **I. REPRESENTACIÓN GRÁFICA**

A continuación, se presenta el plan de liderazgo directivo enfocado en mejorar la gestión centrada en los aprendizajes de los estudiantes en las Instituciones Educativas Polidocentes de Bongará – Amazonas.



## **II. INTRODUCCIÓN**

La presente propuesta del plan de liderazgo directivo se planteó con el fin de mejorar la gestión centrada en los aprendizajes en las Instituciones Educativas Polidocentes de Bongará – Amazonas en donde se recopiló información aplicando una encuesta a los directivos de las instituciones obteniendo como resultados que el 73% calificaron un nivel bajo de la gestión centrada en los aprendizajes, en cuanto a las tres dimensiones mencionamos al primero procesos pedagógicos obtuvieron un nivel bajo en sus resultados demostrando que no cuentan con planificación curricular tampoco monitoreo , acompañamiento a los docentes, la segunda dimensión sobre cultura escolar el resultado fue bajo carente de un buen clima institucional poca participación de los agentes educativos y por último la tercera dimensión fue de bajo nivel sobre las condiciones operativas y de los recursos educativos no cuenta con salubridad y seguridad, deficientes recursos educativos, matrículas a destiempo debido a estas situaciones es necesario establecer un instrumento para revertir y mejorar la gestión centrada en los aprendizajes por lo cual nos planteamos una propuesta sobre un plan de liderazgo directivo basándose en diversas teorías como la de Elton Mayo y Kurt Lewin ambos sostuvieron que la importancia de las relaciones interpersonales entre los directivos y docentes son útiles para logra una gestión centrada en los aprendizajes.

Según el Ministerio de Educación, MINEDU (2014) el liderazgo directivo conforma la cualidad primordial de la persona que lo ejerce asimismo representa una característica en la gestión institucional donde de manera formal o informal diversas personas participan de un proceso que tiene como líder al director quien es responsable de las coordinaciones y el logro de los resultados establecidos por Institución Educativa.

## **III. OBJETIVOS Y/O PROPÓSITO**

### **Objetivo general**

Mejorar la gestión centrada en los aprendizajes en las Instituciones Educativas Polidocentes de Bongará – Amazonas mediante un plan de liderazgo directivo.

### **Objetivos específicos:**

- Plantear jornadas de reflexión sobre planes de mejora de aprendizaje, logros de las metas y desarrollo profesional de los docentes.
- Realizar talleres sobre la gestión de recursos para favorecer los aprendizajes.
- Elaborar guías para promover una convivencia escolar armónica.
- Capacitar a los docentes sobre planificación curricular, procesos pedagógicos y didácticos.
- Implementar un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes.

## **IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICOS**

**Fundamento axiológico:** la propuesta de plan estratégico de liderazgo directivo debe propiciar que los docentes de forma personal descubren, perciben y aplican principios y valores éticos que deben ser cumplidos por los docentes en su labor educativa, siendo reflejados en la gestión centrada en los aprendizajes; cabe destacar que la ética constituye un compromiso o referente en el accionar de los seres humanos dado que repercute en el accionar y comportamiento de las personas asimismo, la ética armoniza lo teórico con lo práctico procurando que los estudiantes desarrollen su ámbito cognitivo, moral, afectivo e íntegro, de igual manera, (Ramos y López, 2019) señaló que la ética representa una disciplina científica que permite la reformulación, determinación y regulación de distintas reglas, responsabilidades y normas morales que rigen el cumplimiento de una profesión vocacional.

**Fundamento pedagógico:** los docentes deben procurar un desarrollo integral de los estudiantes en las diversas etapas de su vida siendo necesario que se sistematicen y optimicen los procesos educativos, así como reforzar la relación de docente – estudiante dado sentido a las acciones que realice, cuya pertinencia en el desarrollo debe propiciar una trascendencia en el tiempo (Abreu et al., 2021) en la presente propuesta se ha considerado la participación integral de los docentes a fin de mejorar la gestión centrada en los aprendizajes de los estudiantes.

**Fundamento epistemológico:** la epistemología permite la comprensión de los saberes y producción de conocimientos que a través de la educación son adquiridos por los estudiantes (Moreno, 2018) mediante el plan estratégico de liderazgo directivo se proporcionará una serie de conocimientos para los docentes que contribuye en mejorar la gestión centrada en los aprendizajes para los estudiantes a su vez enriquecerá la forma de sentir, vivir, pensar y convivir dentro y fuera del aula; de igual forma, la propuesta sostiene una explicación y ejemplificación de los conocimientos a través del liderazgo directivo basado en las teorías de Elton Mayo y Kurt Lewin.

**Fundamento curricular:** la acción pedagógica de los docentes debe tener como soporte un enfoque teórico pedagógico y a su vez relacionarse con la correcta planificación de contenidos establecidos por Minedu, agrupando diversos conocimientos científicos y culturales con el desarrollo de valores, actitudes y destrezas que debe poseer el estudiante teniendo como base el diseño curricular que delimita lo que debe aprender en la ejecución del proceso educativo (Freire et al., 2018) de igual manera, la propuesta de plan estratégico de liderazgo directivo se enmarcó en el diseño curricular, cumpliendo con los lineamientos establecidos por el Minedu y el mejoramiento de las estrategias o documentos de gestión institucional representadas por el Planeamiento Estratégico Institucional – PEI; Plan Anual de Trabajo – PAT; Proyecto Curricular Institucional – PCI y el Reglamento Interno – RI.

## **V. PILARES**

**Visión de futuro:** engloba el establecimiento de metas y la ejecución de una metodología para alcanzarlas (Rivera, 2020) la propuesta del plan estratégico de liderazgo directivo está orientado a obtener resultados favorables en el futuro, es decir, mejorar la gestión centrada en el aprendizaje basado en los fundamentos, pilares y principios.

**Autonomía de la gestión:** las instituciones educativas deben tomar decisiones enfocadas a proporcionar un proceso de enseñanza – aprendizaje de calidad, por lo tanto, las instituciones educativas centran sus esfuerzos en lograr el aprendizaje de sus estudiantes garantizando de esta manera el derecho a la

educación (Guzmán et al., 2020) frente a ello, el presente plan estratégico de liderazgo directivo se orienta a mejorar la gestión centrada en el aprendizaje de los estudiantes.

**Formación continua:** los docentes deben formarse continuamente a fin de obtener nuevas vías de información como también nuevas formas de intervención pedagógica que se basa en la innovación (Riesco, 2018) la propuesta de plan estratégico de liderazgo directivo se enfoca en que los docentes adquieran nuevos conocimientos, destrezas, actitudes, conceptos y reglas que impliquen una mejora en la gestión centrada en el aprendizaje, donde los docentes capacitados cooperen entre sí para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

**Enfoque sistémico:** considera la premisa de que un sistema es la agrupación interrelacionada de los elementos que conforman el proceso y se encuentran orientados a lograr un objetivo mutuo (Kogan, 2017) el plan estratégico de liderazgo directivo interrelacionó cada una de las fases que lo conforman, integrando los elementos para lograr mejorar la gestión centrada en el aprendizaje.

## **VI. PRINCIPIOS**

**Acompañamiento del aprendizaje:** el docente brinda asistencia a los estudiantes para reforzar sus conocimientos o absolver sus inquietudes cuando estos no han logrado resolverse en el periodo de enseñanza – aprendizaje regular, tal como dispuso la Resolución Vice Ministerial N° 094-2020 publicado por el (MINEDU, 2020) el plan de gestión de liderazgo directivo se enfocó en mejorar la gestión centrada en el aprendizaje de los estudiantes considerando la retroalimentación como parte del acompañamiento que realice el docente durante el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

**Significatividad del aprendizaje:** implica la modalidad en que el conocimiento se integra con los aportes teóricos y científicos abordados previamente a su búsqueda (Guerrero, 2019) por lo tanto, la propuesta del plan estratégico de liderazgo directivo surgió frente a la necesidad de mejorar la gestión centrada en el aprendizaje de los estudiantes; por lo que el docente debe propiciar un aprendizaje significativo, que posea vínculos sostenibles en la comparación del nuevo conocimiento con lo ya conocido por los estudiantes así como también podrá

adquirir nuevas destrezas, habilidades y competencias basados en los conocimientos previos que posea el estudiante.

**Calidad humana:** el docente practica valores en su accionar diario dado que los principios propician un valor en la sociedad; la presencia de los valores puede ser en mayor o menor proporción debido a que en el transcurso de la vida van aprendiendo de las personas de su entorno; en el proceso pedagógico docente se deja entrever la calidad humana ya que está representada por las distintas cualidades que manifieste el docente en su actuar frente a diversos escenarios que se presenten, ya sean situaciones positivas o negativas (Esquivel, 2019) el plan de liderazgo directivo fomenta la calidad humana del docente y los estudiantes como también mejorar la gestión centrada en el aprendizaje.

**Compromiso de gestión:** las instituciones educativas se enfocan en brindar un adecuado servicio a la comunidad educativa, ofreciendo información oportuna que permita la toma de decisiones y mejoramiento del aprendizaje; de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Educación existen cinco compromisos de gestión educativa de resultados que son el desarrollo integral de los estudiantes, accesibilidad al SEP hasta que culmine su trayectoria educativa; gestionar las condiciones operativas orientadas al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la Institucion Educativa; gestionar la practica pedagógica orientada a lograr los aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB y gestionar el bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de los estudiantes, lo cual fue publicado en la Resolución Ministerial N° 189-2021-MINEDU de la denominada Guía de Gestión Escolar 2022 que publicó el (MINEDU, 2021) siendo los compromisos de gestión tomados como principios relevantes para el desarrollo del plan estratégico de liderazgo a fin de mejorar la gestión centrada en el aprendizaje.

## **VII. DESCRIPCIÓN DEL MODELO (características)**

El diseño del plan estratégico de liderazgo directivo albergó cuatro etapas; inicia con el diagnóstico, donde fue necesario la aplicación del cuestionario a los docentes que permitió identificar que el 73% del total de docentes encuestados registró un nivel bajo en cuanto a la gestión centrada en el aprendizaje; luego, la etapa de planificación, donde se emprendió el desarrollo del presente plan

estratégico de liderazgo directivo que tuvo cuatro fundamentos: axiológicos, pedagógicos, epistemológicos y curricular: asimismo, se profundizó en la teorías de Elton Mayo y Kurt Lewin para analizar el liderazgo directivo con cinco dimensiones que fueron el establecimiento de metas y expectativas; seguido, la obtención y asignación de recursos; luego, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; posterior a ello, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado; y finalmente, el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo; continuó con la fase de implementación, señalando las estrategias de operación que se desarrollaran, dentro de las cuales se encuentran: jornadas de reflexión sobre planes de mejora y logros de metas conjuntamente con los docentes; seguido, taller sobre la gestión de recursos para favorecer los aprendizajes; asimismo, la implementación y capacitación sobre planificación curricular, procesos pedagógicos y didácticos; de igual manera, la implementación sobre plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes; también, la jornada de reflexión sobre el desarrollo profesional del docente para la mejora de los aprendizaje y por último, un grupo de inter aprendizaje – GIA para promover la convivencia escolar armónica en la Institución Educativa; cabe especificar que el plan estratégico de liderazgo directivo tuvo cuatro pilares que fueron la visión de futuro, la autonomía de gestión, la formación continua y el enfoque sistémico; de igual forma, tuvieron cuatro principios que fueron el acompañamiento del aprendizaje, significatividad del aprendizaje, la calidad educativa y el compromiso de gestión; finalmente, la etapa de evaluación, donde por medio de las estrategias o documentos de gestión que son el PEI, PAT, PCI y RI se monitorearon los procesos pedagógicos, la cultura escolar y la gestión de las condiciones operativas y los recursos a fin de mejorar la gestión centrada en los aprendizajes.

La propuesta del plan estratégico de liderazgo directivo pretende integrar todos los elementos que la constituyen a fin de representar una nueva e innovadora alternativa de solución que proporcione resultados positivos al ser aplicada en las instituciones educativas polidocentes de Bongará, Amazonas.

## VIII. CONTENIDO

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA	RECURSOS	RESPONSABLE	INSTRUMENTO
JORNADAS	Mejorar los planes para lograr metas con los docentes	Reflexión sobre los planes de mejora y logros de metas con los docentes.	Proyector Papelotes Plumones Laptop Cartulinas Lapiceros Tijeras Goma Diapositivas Videos	Capacitador Tesista	Lista de cotejos Consolidado de la evaluación
TALLER	Mejorar la gestión de los recursos en bien favoreciendo los aprendizajes	Como gestionar los recursos para favorecer los aprendizajes	Papelotes Tijeras Goma Dito Plumones Laptop proyector	Capacitador Tesista	Lista de cotejos Consolidado de la evaluación
GIAS	Mejorar la planificación curricular, procesos pedagógicos y didácticos	Reuniones continua sobre planificación curricular, procesos pedagógicos y didácticos	Currículo Laptop Proyector Lapiceros Papelotes Tijeras Dito	Capacitador Tesista	Lista de cotejos Consolidado de la evaluación
CHARLAS	Implementar sobre el plan de monitoreo y acompañamiento a los docentes	Implementar sobre el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes	Proyector Laptop Papel bon Lapiceros Plumones	Capacitador Tesista	Fichas de monitoreo. Plan de monitoreo.

JORNADAS	Mejorar el desarrollo profesional del docente	Reflexionamos sobre el profesional del docente para la mejora de los aprendizajes.	Laptop Proyector Papelotes Plumones	Capacitador tesista	Lista de cotejos Consolidado de la evaluación
GIAS	Promover una buena convivencia escolar	Promovemos una convivencia armónica	Laptop Proyector Papelotes Cartulinas Tijeras Goma Currículo	Capacitador Tesisista.	Lista de cotejos Consolidados de la evaluación
Mentoría en monitoreo y acompañamiento para directivos	Implementación continua a los directivos para un buen monitoreo a los docentes	Seguimiento continuo a los directivos en sus monitoreos a los docentes sobre sus prácticas pedagógicas	Fichas de monitoreo Proyector Currículo Laptop	Capacitador Tesisista.	Fichas de monitoreo

## IX. EVALUACION

El plan estratégico de liderazgo directivo debe ser evaluado periódicamente a fin de determinar el cumplimiento de lo propuesto, para ello, se debe aplicar una lista de cotejo donde se valore con un check (✓) lo que se cumplió y con un aspa (X) lo que aún no se ha logrado a fin de tomar medidas correctivas y realizar la retroalimentación correspondiente. A continuación, se presenta la lista de cotejo:

Aspecto a evaluar	SI	NO	Observaciones
El plan estratégico de liderazgo directivo contribuyó con el establecimiento de metas y expectativas			
Le propició una adecuada distribución de recursos			
Permitió planificar, coordinar y evaluar la enseñanza acorde con lo establecido en el currículo			
Fomentó la participación y aprendizaje de los estudiantes			
Aseguró un entorno ordenado y de apoyo			
El plan estratégico de liderazgo directivo fue realizado en un lenguaje claro y sencillo			
Cumplió con sus expectativas			
Considera que es una herramienta útil para su labor docente			

De igual manera cada una de las actividades que continúe el plan de liderazgo directivo, al ser ejecutadas, deben evaluar sus resultados, para corroborar si están cumpliendo con los objetivos establecidos o requieren de medidas correctivas o la retroalimentación del proceso pedagógico; a continuación, se presenta la ficha de evaluación de los talleres:

<b>I. Objetivo del Taller (Marca con una X ) y/o describa alguna observación o sugerencia</b>			
1. Se cumplieron.	Sí	No	
2. Respondieron a las expectativas.	Sí	No	

3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	Sí	No	
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X ) y/o describa alguna observación o sugerencia</b>			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	Sí	No	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	Sí	No	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller.	Sí	No	
4. Respondieron a sus expectativas.	Sí	No	
<b>III. Contenidos y Temas (Responder ) y/o describa alguna observación o sugerencia</b>			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:			
<b>IV. Desempeño del Facilitador (Marca con una X ) y/o describa alguna observación o sugerencia</b>			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	Sí	No	

2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo	
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo	
4. El dominio del tema por parte del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo	
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo	

La evaluación de impacto se llevará a cabo posterior a la aplicación de la propuesta en las instituciones educativas de Bongará, Amazonas, siendo necesario volver aplicar el cuestionario inicial que sirvió para diagnosticar el nivel de gestión centrada en los aprendizajes a fin de determinar el impacto de mejora que conllevo la implementación de la propuesta.

#### **X. VIGENCIA DEL PLAN**

La duración del Plan de liderazgo directivo corresponde a 08 meses.

#### **XI. RETOS QUE EXIGE EL PLAN**

Mediante la implementación del plan de liderazgo directivo:

- Sensibilizar a los directivos.
- Participación de todos los agentes educativos.
- Crear y mantener un clima institucional favorable.

## **XII. Anexos:**

### **Taller N° 01: “Implementación y capacitación sobre planificación curricular, procesos pedagógicos y didácticos”**

#### **Resumen**

El presente taller tiene como intención darle solución al problema priorizado en la IE focalizadas en el estudio, para lo cual se aplicó una encuesta a los directores de la IE quienes contribuyeron con sus respuestas de acuerdo a su criterio, en la cual se evidencia el inadecuado soporte docente para desarrollar la planificación curricular contextualizada, incorporando procesos pedagógicos y didácticos en las experiencias de aprendizaje; en el desarrollo del taller académico se tendrá en cuenta el Currículo Nacional de Educación Básica, que es el documento marco de la política educativa de la educación básica que contiene los aprendizajes que se espera que los estudiantes logren durante su formación básica, en concordancia con los fines y principios de la educación peruana, los objetivos de la educación básica y el Proyecto Educativo Nacional.

Este documento establece el Perfil de Egreso de la Educación Básica, las competencias nacionales y sus progresiones desde el inicio hasta el fin de la educación básica, así como sus niveles esperados por ciclo, nivel y modalidades. Además, contiene orientaciones para la evaluación formativa y la diversificación curricular.

Asimismo, se trabajará con los programas curriculares de inicial, primaria y secundaria, que forman parte del Currículo Nacional de la Educación Básica y que tienen como finalidad contribuir con orientaciones específicas que permitan concretar la propuesta pedagógica del Currículo Nacional; de igual manera contienen las características de los estudiantes de cada nivel de la educación básica regular según los ciclos educativos, así como orientaciones para el tratamiento de los enfoques transversales, para la planificación, y para la tutoría y orientación educativa.

También contienen los marcos teóricos y metodológicos de las competencias organizados en áreas curriculares y presentan los desempeños de edad (en el nivel inicial) o grado (en los niveles de primaria y secundaria) alineados con las competencias, las capacidades y los estándares de aprendizaje nacionales.

## Fundamentación

La propuesta del diseño del taller de capacitación a directivos y docentes, sobre planificación curricular, procesos pedagógicos y didácticos está en el marco de la implementación del CNEB. El cual promoverá el desarrollo de las competencias y desempeños en concordancia del marco del buen desempeño, en los directivos el dominio 2: “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes” y en los docentes los dominios 1, 2 y 4: “Preparación para el aprendizaje de los estudiantes”, “Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes” y “Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente”.

## Objetivo

Fortalecer las competencias pedagógicas de los Directivos y Docentes en la comprensión del sentido de los procesos de planificación curricular, su concreción en el aula a través de la planificación anual, experiencias de aprendizaje, teniendo en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos, para el logro de los aprendizajes en el marco de la implementación del CNEB.

## Análisis Temático

### Tema N° 01: ¿Conocemos los procesos de planificación curricular?

De lo que se trata es que los docentes gestionen los procesos de la planificación curricular, analizando la coherencia interna entre los elementos de la planificación anual, las experiencias de aprendizaje y sesiones de aprendizaje, en el marco de la implementación del CNEB.

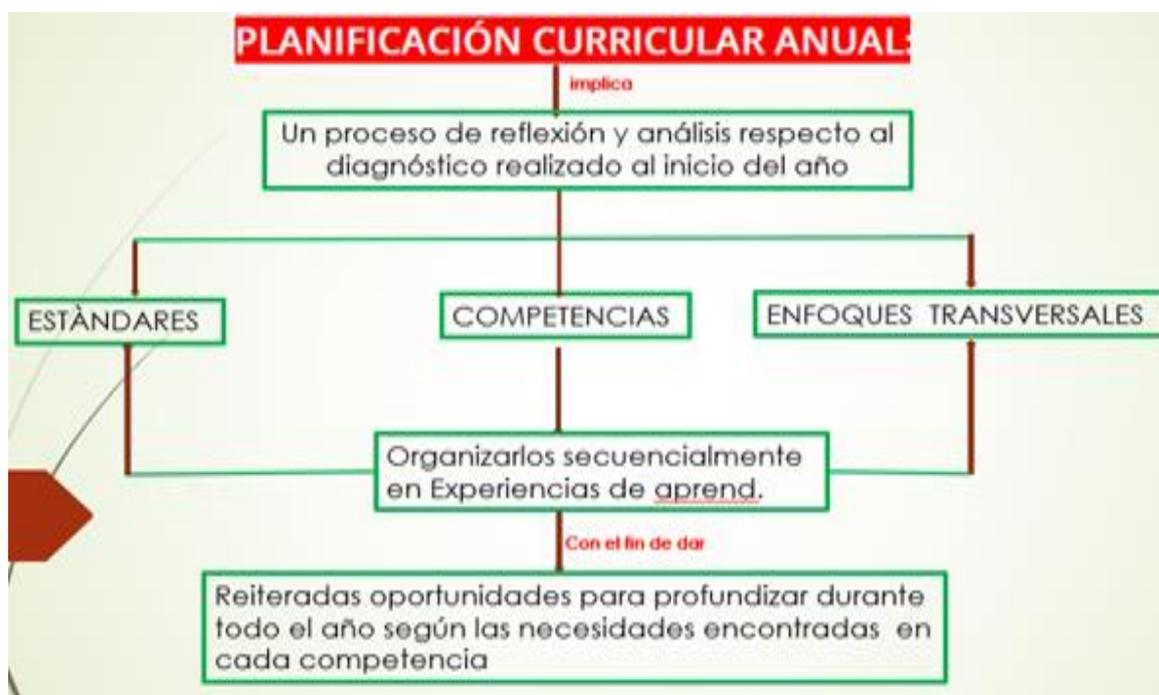


- Se presenta el diagrama de los procesos de la planificación curricular.
- Establecemos un diálogo a través de las siguientes preguntas: (a manera de recoger saberes previos) ¿Cuáles son los procesos de planificación curricular?, ¿Qué acciones se realiza en cada proceso de la planificación curricular? ¿Cómo se relacionan estos procesos?
- Los docentes dan lectura al Programa Curricular de Primaria de la Pág. 35 al 42. (Ver A3. Lectura planificación curricular).
- Los participantes después de la lectura consolidan ideas sobre las acciones implícitas o explícitas, con mayor o menor énfasis que se realizan en cada proceso.
- En plenario, mediante lluvia de ideas recogemos las respuestas de los participantes en tarjetas para construir un cuadro u organizador de información.

## Tema N°02: Elaboramos una planificación de largo plazo.

RELACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ANUAL – EDAs - SESIONES DE APRENDIZAJE			
Tipos Planif. PROCESOS	Planificación Anual	Experiencia de Aprendizaje	Sesiones o Actividades de Ap.
Determinar el propósito de Ap. en base al diagnóstico	Los propósitos de <u>apren.</u> corresponden a las competencias o desempeños de grado y los enfoques transversales priorizadas en el <b>diagnóstico</b> .	Los propósitos de <u>apren.</u> corresponden a las competencias o desempeños de grado y los enfoques transversales, según la <b>planificación anual</b>	Los propósitos de <u>aprend.</u> corresponden a las competencias y los enfoques transversales, según la planificación en la <b>EDA y en la planif. anual</b> .
Establecer los criterios para recoger evidencias de aprendizaje sobre el progreso	El conjunto de desempeños brinda un nivel competencia. Dichos desempeños están alineados a los <b>estándares de aprendizajes</b> . <b>En este tipo de planificación, las evidencias aún no se precisan</b>	Se define <b>las evidencias</b> que nos permitirán saber si los estudiantes han alcanzado o registrado avances respecto de los propósitos de aprendizaje definidos en la experiencia, según la planificación anual.  <b>Los criterios</b> se construyen a partir de los desempeños de grado, capacidades y/o estándares y se organizan en instrumentos de evaluación <b>para valorar las evidencias</b> .	Implica definir el momento y la forma en que los criterios serán comunicados a los estudiantes, a fin de que estén en mejores condiciones de alcanzar los propósitos
Diseñar y organizar situaciones, estrategias y condiciones pertinentes al propósito de ap.	Consiste en <b>plantear, en líneas generales, la secuencia de situaciones significativas</b> de las EDAs	Consiste en <b>plantear con más detalle la situación significativa</b> propuesta en la programación anual,	Consiste en <b>plantear la secuencia didáctica de actividades, estrategias, materiales o recursos para alcanzar los propósitos de apren.</b>

Con ayuda de los participantes se analiza sobre la idea global de la planificación anual presentada en el ppt siguiente:



El facilitador prosigue planteando la siguiente pregunta:

¿Qué criterios claves deben considerarse en la planificación anual?, luego se presenta el ppt para consolidar ideas.

**CRITERIOS A CONSOLIDAR EN EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ANUAL**

1. La organización de las EDAS permite la cobertura de todas las competencias y los enfoques transversales varias veces a lo largo del año escolar, según las necesidades de aprendizajes de los estudiantes.
2. El planteamiento de las EDAS guarda relación con situaciones significativas para los estudiantes, que les permiten combinar de manera coherente competencias de un área o diferentes áreas.
3. Los posibles títulos o títulos previstos para las EDAS dan una visión general de lo que se abordará en ellas.
4. La organización de las EdAs está planteada considerando los periodos del año escolar, de manera que su desarrollo no sea interrumpido por periodos vacacionales de los estudiantes.
5. La selección de competencias o desempeños de grado para cada EdA es coherente con el tiempo previsto para su desarrollo y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

Les hacemos recordar a los docentes que pueden plantear sus propios formatos de planificadores anuales y los comparten, asimismo se presenta una estructura sugerida para la elaboración de la planificación anual, presentado en un ppt.

**PROGRAMACIÓN ANUAL -2022**

I. DATOS INFORMATIVOS:

IE		NIVEL	PRIMARIA	GRADOS	1º y 2º
CICLO	III	DOCENTE			

II. EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE

AREA	Comunicación	Título	Experiencias de aprendizaje										ESTANDARES DE APRENDIZAJE II CICLO (estándar Real)	ESTANDARES DE APRENDIZAJE III CICLO (estándar Ideal)										
			Identificamos el nivel real de nuestros aprendizajes (Experiencia 0)	Compartimos actividades para fortalecer la convivencia en el aula y la familia.	Nos relacionamos con amor con otros miembros de nuestra comunidad.	Aprendemos a trabajar en equipo	Nuestras riquezas naturales y culturales	Consultamos un Peto para todos.	Pronunciamos acciones que nos ayudan a conservar la naturaleza.	Aprendemos a cuidar nuestro medio ambiente.	Conocemos nuestros deberes y derechos vivimos en armonía.	Nuestras costumbres y tradiciones de ayer y hoy												
			Inicio	Fin	Duración	11/03	08/04	3 HOR.	11/04	02/04	3 HOR.	15/03	02/04	3 HOR.	15/03	02/04	3 HOR.	15/03	02/04	3 HOR.	15/03	02/04	3 HOR.	
COMUNICACIÓN		Se comunica oralmente en su lengua materna		X	3 HOR.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna																						
		Escribe diversos tipos de textos en su lengua materna																						

El facilitador comenta que iniciarán a identificar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, teniendo en cuenta los siguientes insumos, (Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, matriz de necesidades o problemática, CNEB, etc.).

Se organizan en grupos de trabajo para analizar los insumos de su grado o ciclo.

En base a dichos documentos se habrá determinado las necesidades de aprendizaje por estudiante y del grupo en general, de todas las competencias del área.

Ubicar el estándar en que se encuentra el grupo y prioriza los propósitos de aprendizaje en relación con las necesidades identificadas.

Determinar los títulos tentativos de las EdAs en base a los insumos recogidos, así como la selección de competencias a desarrollar en cada EdA y que permita visualizar la cobertura de todas las competencias de área, competencias y enfoques transversales

En grupo clase un equipo voluntario comparte su planificación curricular. Al presentarlos establecen la relación entre las necesidades encontradas en las evidencias y los propósitos de aprendizaje propuestos.

Reflexión sobre el trabajo práctico.

El facilitador genera un espacio de diálogo para reflexionar sobre el proceso de planificación anual planteado, identificando las potencialidades y debilidades del uso de las evidencias y el Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

**Tema N°03: Elaboramos experiencias de aprendizaje y sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos.**

El facilitador comenta que trabajarán la planificación de corto plazo (Experiencia de Aprendizaje) basado en la planificación anual.

Se pide a los participantes que mencionen que es una experiencia de aprendizaje y cuáles son sus elementos, luego se presenta en un papelote con dichos elementos y se reflexiona el rol que cumplen cada uno de ellos.



El facilitador comenta que trabajarán la planificación de corto plazo (Experiencia de aprendizaje) basado en la planificación anual.

Pueden usar el esquema de planificación de Experiencia de aprendizaje propuesto por el Minedu.



# El esquema sugerente para presentar la experiencia de aprendizaje

EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE N°

Título: .....

I. Datos generales	
1.1. Temporalización	:
1.2. N° de semanas	:
1.3. Grado/Ciclo	:
1.4. Áreas	:
1.5. Institución educativa	:
1.6. Docentes	:

II. Planteamiento de la situación

III. Propósitos de aprendizaje y producción/actuación

Propósito de la EA:		
Competencias y capacidades	Criterios de evaluación	Producciones/ actuaciones

Producto integrador:

Enfoque	Valores	Actitudes

IV. Secuencia de actividades

ACTIVIDAD DE INICIO	ACTIVIDAD 1: Título
	Breve descripción de la actividad:
ACTIVIDAD 2: Título	ACTIVIDAD 3: Título
Breve descripción de la actividad:	Breve descripción de la actividad:
ACTIVIDAD 4: Título	ACTIVIDAD 5: Título
Breve descripción de la actividad:	Breve descripción de la actividad:

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows

## Desarrollo Metodológico

Para la realización de este taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto

Partes Componentes de un Taller	Acciones
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación.</li> <li>• Comunicación de los objetivos de la reunión.</li> <li>• Repaso y/o control de los requisitos.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li> <li>• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li> <li>• Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li> <li>• Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li> </ul>

<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li> <li>• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> <li>• Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> <li>• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li> </ul>
-------------------	---

### **Agenda Preliminar de Ejecución del Taller**

**Mes:** Agosto

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

#### **Desarrollo de Taller**

<b>Taller N° 1</b>			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
<b>08:00 inicio</b>			
<b>10:00 receso</b>			
<b>13:00</b>	Conclusión y cierre de trabajo		

## Evaluación del Taller

Por ser el taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar el taller.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivo del Taller (Marca con una X ) y/o describa alguna observación o sugerencia</b>			
4. Se cumplieron.	Sí	No	
5. Respondieron a las expectativas.	Sí	No	
6. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	Sí	No	
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X ) y/o describa alguna observación o sugerencia</b>			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	Sí	No	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	Sí	No	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller.	Sí	No	
4. Respondieron a sus expectativas.	Sí	No	
<b>III. Contenidos y Temas (Responder ) y/o describa alguna observación o sugerencia</b>			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			

El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:				
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.				
El tema <b>más</b> útil fue:				
<b>IV. Desempeño del Facilitador (Marca con una X ) y/o describa alguna observación o sugerencia</b>				
<b>6.</b> Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	Sí	No		
<b>7.</b> La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo	
<b>8.</b> El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo	
<b>9.</b> El dominio del tema por parte del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo	
<b>10.</b> El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo	

## PISTA O RUTA DEL GIA

<b>METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR LA CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar actividades que permitan la participación e interaprendizaje colaborativo de los docentes y directores sobre la importancia de la convivencia escolar.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Grupo de interaprendizaje será activo y participativo donde se promueva el interaprendizaje a través del diálogo, la reflexión, la vivenciarían y la exposición.</li> </ul>
<b>DURACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 03 horas aproximadamente.</li> <li>✓ Por las tardes: 3:00 am a 6:00 pm               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Primera parte:</b> Lectura “El vuelo de los gansos” y se reflexiona en torno a ciertas interrogantes</li> <li>➤ <b>Segunda parte:</b> Presentación, discusión y reflexión de la temática o experiencia.</li> <li>➤ <b>Tercera parte:</b> Discusión de ideas aclarando dudas.</li> <li>➤ <b>Cuarta parte:</b> Propuesta de una sana convivencia para mejorar el clima institucional y mejorar los logros de aprendizaje.</li> <li>➤ <b>Quinta parte:</b> Determinación compromisos para la aplicación en el aula o IE.</li> </ul> </li> </ul>
<b>PRODUCTOS</b>	<p>Al finalizar el GIA, los participantes serán capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar conceptos básicos y estrategias de convivencia escolar.</li> <li>• Plantear una propuesta de convivencia para su I.E.</li> </ul>
<b>INSUMOS Y MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelotes con los objetivos y productos del micro taller</li> <li>- Hojas de papel bond</li> <li>- Plumones gruesos de color</li> <li>- Plumones para pizarra acrílica</li> <li>- Cinta masking tape</li> <li>- Información impresa de la temática</li> <li>- Papelotes</li> </ul>

<b>AMBIENTE</b>	Aula o local que se establezca en las coordinaciones con el/la director/a
<b>RESPONSABLE</b>	Janina Mestanza Chochabot

<b>ACTIVIDADES , RECURSOS Y ESTRATEGIAS</b>	
<b>ACTIVIDAD DE INICIO</b>	
<p><b>PRESENTACIÓN, DISCUSIÓN Y REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA, ESTRATEGIA, RECURSO O MATERIAL</b> <b>(20 minutos)</b></p>	<p>El Facilitador da la bienvenida, saluda e invoca a participar activamente y de manera responsable durante la jornada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Facilitador entrega a los participantes una lectura “El vuelo de los gansos”</li> <li>✓ Se hace la reflexión de la lectura a través de interrogantes. ¿Qué parte de la lectura te merece un comentario?, ¿Qué lecciones encontramos en el la lectura? ¿Menciona una y reflexiona por qué es importante? ¿Crees que algo parecido pasa en nuestra realidad de la convivencia humana?</li> <li>✓ El Facilitador presenta el objetivo del GIA y los productos a lograr.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES DE DESARROLLO</b>	
<p><b>LECTURA COMPARTIDA DE PROFUNDIZACIÓN</b> <b>(45 minutos)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Facilitador entrega tarjetas meta plan y pide a los participantes que realicen las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escriban algunas situaciones concretas de convivencia que se dan en la escuela.</li> <li>- Los tipos de problemas que se presentan entre estudiantes y docentes.</li> <li>- Escriban problemas y lo ubiquen según el tipo de problema.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Facilitador organiza equipos de 5 integrantes y le entrega el material “Casos de convivencia escolar y estrategias para resolver problemas de convivencia”</li> <li>✓ El Facilitador les propone leer los casos y proponer alternativas de solución aplicando estrategias de convivencia.</li> </ul>
<p><b>DISCUSIÓN DE IDEAS ACLARANDO DUDAS (40 minutos)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Facilitador propicia un espacio y solicita a que participen compartiendo sus respuestas.</li> <li>✓ Se cierra enfatizando algunas ideas fuerza sobre lo propuesto en la separata y su importancia.</li> <li>✓ Identifican algunas estrategias de cómo promover la sana convivencia.</li> <li>✓ Señalan la importancia de proponer acciones en la escuela para mejorar la convivencia.</li> </ul>
<p><b>PRESENTACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA EN LA IE (40 min)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboran una propuesta de convivencia que quisieran se practique en su Institución Educativa</li> <li>✓ Proponen y fundamentan la secuencia didáctica para hallar la solución de un problema.</li> <li>✓ Se consolida la secuencia didáctica para hallar la solución de un problema de tal manera que permita el desarrollo de competencias de convivencia</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES DE CIERRE</b>	
<p><b>DETERMINACIÓN COMPROMISOS PARA LA APLICACIÓN EN EL AULA O LA IE (15 minutos)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Socialización de lo aprendido, los participantes de manera voluntaria mencionan qué y cómo aprendieron (metacognición)</li> <li>✓ Cada participante recibe una tarjeta o un papel bond y elabora su compromiso para aplicar la secuencia didáctica para la resolución de problemas de convivencia</li> </ul>

## ANEXOS

### EL VUELO DE LOS GANSOS



La ciencia ha descubierto que los gansos vuelan formando una V porque cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él.

Volando en V, toda la bandada aumenta por lo menos en 71% más su poder de vuelo que si cada pájaro lo hiciera solo.

Cada vez que un ganso se sale de la formación y siente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de volar solo y de inmediato se incorpora de nuevo a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar.

Los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos, y hacen esto con frecuencia para estimular a los que van adelante a mantener la velocidad.

Finalmente, cuando un ganso enferma o cae herido por un disparo, dos de sus compañeros se salen de la formación y lo siguen para ayudar y protegerlo. Se quedan con él hasta que este nuevamente en condiciones de volar o hasta que muere, solo entonces los dos acompañantes vuelven a la bandada o se unen a otro grupo.

(Estas lecciones todavía no se entregan al grupo. Pero puede ser utilizado por el ponente para que luego corrobore las lecciones que encuentren los grupos)

**LECCIÓN 1:** Cuando compartimos una dirección común y tenemos sentido de comunidad podemos llegar a donde deseamos más fácil y más rápido. Este es el beneficio de apoyo mutuo.

**LECCIÓN 2:** Si nosotros actuáramos con la inteligencia de los gansos, haríamos todo lo posible por superar las diferencias, compartir una misma dirección y servir con lo mejor de nosotros mismos.

**LECCIÓN 3:** Siempre obtenemos mejores resultados si tomamos turnos haciendo los trabajos más difíciles en lugar de permitir que el peso lo lleven unos pocos o uno solo.

**LECCIÓN 4:** Una palabra de aliento produce grandes beneficios. El estímulo motiva reconforta.

**LECCIÓN 5:** Si tuviéramos la inteligencia de un ganso, nos mantendríamos siempre uno al lado del otro, ayudándonos y acompañándonos.

### **Conclusiones**

1. Es importante que el director y los DOCENTES, manejen el proceso de planificación curricular. Así se mejorará su desempeño docente en pro de la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.
2. La parte práctica es esencial ya que permitirá que los participantes del taller interactúen e intercambien experiencias, conocimientos, ideas, practicas sobre los procesos de planificación curricular y los procesos pedagógicos y didácticos que posibilitan el desarrollo de competencias en los estudiantes.

### **Recomendaciones**

1. Sugerir al Director Profundizar las temáticas planteadas en el taller.
2. Plantear al director acompañar y monitorear a sus docentes en la formulación de sus documentos curriculares que respondan a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes.

## **Bibliografía de la propuesta**

- MINEDU (2015) Cartilla para el uso de las unidades y proyectos de aprendizaje. Lima: Consorcio Corporación Gráfica Navarrete S.A., Amauta Impresiones Comerciales S.A.C., Metrocolor S.A. en los talleres gráficos de Amauta Impresiones Comerciales S.A.C. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/rutas-del-aprendizaje/sesiones2016/pdf/inicial/cartilla.pdf>
- MINEDU (20217) “Cartilla de Planificación Curricular: cómo planificar el proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación formativa”.
- MINEDU (2016) Currículo nacional de la Educación Básica. Aprobado por Resolución Ministerial –281-2016-Minedu.
- MINEDU (2016) Programa curricular de Educación Primaria. Aprobado por Resolución Ministerial N.º 649-2016-MINEDU.