



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Evaluación de la gestión directiva en las instituciones  
conformantes de una red educativa de Lima Sur - 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Collantes Alcalde, Juana Claribel ([orcid.org/0000-0002-3786-7172](https://orcid.org/0000-0002-3786-7172))

**ASESOR:**

Mg. Chicchon Mendoza, Oscar Guillermo ([orcid.org/0000-0001-6215-7028](https://orcid.org/0000-0001-6215-7028))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

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

LIMA - PERÚ

2022

## Dedicatoria

A la memoria de mi madre, mi amor eterno, mi motor e inspiración;  
a mi esposo, hijo, nietas y nietos por el apoyo incondicional, ya que cuanto soy y puedo hacer se los debo a ellos.

A mis colegas, amigas y amigos que me motivan y acompañan en este permanente aprendizaje.

A las niñas y niños, por ellos, por un sueño: “Una infancia sana, protegida, educada y feliz sí cambia el país”.

## Agradecimiento

Gracias a Dios, por ser la fuerza y refugio que me da el impulso y perseverancia para seguir creciendo como persona y profesional al servicio de los otros.

Gracias a las maestras y maestros que han contribuido a mi formación, y me han transmitido el amor y pasión por la educación.

Gracias a todos los docentes de la Escuela de Posgrado - Programa Académico de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Privada César Vallejo, por su orientación y experiencia en aprendizajes compartidos, en especial a los docentes de Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación.

Un agradecimiento muy especial a la REI 19. Gracias infinitas a la Coordinadora de la Red Educativa de Lima Sur y a todas las directoras participantes en esta investigación, sin su gentil apoyo esto no era posible.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de Tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
<b>Resumen:</b> .....	vii
<b>Abstract:</b> .....	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	4
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	18
<b>3.1 Tipo y diseño de investigación</b> .....	18
<b>3.2 Categoría, subcategorías y matriz de categorización.</b> .....	18
<b>3.3 Escenario de estudio</b> .....	19
<b>3.4 Participantes</b> .....	19
<b>3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	20
<b>3.6 Procedimiento</b> .....	22
<b>3.7 Rigor científico – validez</b> .....	22
<b>3.8 Método de análisis de la información</b> .....	23
<b>3.9 Aspectos éticos.</b> .....	23
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	24
<b>V.- CONCLUSIONES</b> .....	40
<b>VI.- RECOMENDACIONES</b> .....	42
<b>REFERENCIAS</b> .....	43
<b>ANEXOS</b> .....	54

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Número de participantes – población censal- IE - Red Educativa de Lima Sur .....	20
<b>Tabla 2</b> <i>Resultados del juicio de expertos</i> .....	22
<b>Tabla 3</b> <i>Profesionales para evaluación Juicio de expertos</i> .....	23
<b>Tabla 4</b> Análisis nomotético de la subcategoría: Competencias - capacidades ...	25
<b>Tabla 5</b> <i>Análisis nomotético de la subcategoría: Competencias- Gestión autoridad formal</i> .....	25
<b>Tabla 6</b> Análisis nomotético de la subcategoría: Liderazgo – delegar funciones..	26
<b>Tabla 7</b> Análisis nomotético de la subcategoría: Liderazgo – trabajo en equipo ..	27
<b>Tabla 8</b> <i>Análisis nomotético de la subcategoría: Organización—estructura organizacional</i> .....	27
<b>Tabla 9</b> Análisis nomotético de la subcategoría: Organización Asignación de funciones. ....	28
<b>Tabla 10</b> <i>Análisis nomotético de la subcategoría: Comunicación – reuniones</i> . ....	28
<b>Tabla 11</b> <i>Análisis nomotético de la subcategoría: Comunicación –documentos escritos</i> .....	29
<b>Tabla 12</b> <i>Análisis documental de mediano plazo: Proyecto Educativo Institucional (PEI) – OG Análisis documental del documento de mediano plazo: Proyecto Educativo Institucional (PEI) en relación al objetivo general</i> .....	29
<b>Tabla 13</b> <i>Análisis documental de mediano plazo: Proyecto Educativo Institucional (PEI) en relativo o N° 1</i> .....	30
<b>Tabla 14</b> <i>Análisis documental mediano plazo: Proyecto Educativo Institucional (PEI) en relación objetivo específico N° 2</i> .....	31
<b>Tabla 15:</b> <i>Análisis documental de mediano plazo: Proyecto Educativo Institucional –OE 4</i> .....	31
<b>Tabla 16</b> <i>Análisis documental-documento de mediano plazo: Proyecto Educativo Institucional (PEI) en relación objetivo 4</i> .....	31
<b>Tabla 17</b> <i>Análisis documental - corto plazo: Plan Anual de Trabajo (PAT) y Reglamento interno (RI) Análisis documental - corto plazo: Plan Anual de Trabajo (PAT) y Reglamento interno (RI) en relación al objetivo general</i> . ....	32
<b>Tabla 18</b> <i>Análisis documental - corto plazo (PAT) y (RI) en relación al objetivo específico 1</i> .....	32
<b>Tabla 19</b> <i>Análisis documental - corto plazo (PAT) y (RI) en relación al objetivo específico 2</i> .....	33
<b>Tabla 20:</b> <i>Análisis documental - corto plazo: (PAT) y (RI) en relación al objetivo específico 3</i> .....	33
<b>Tabla 21</b> <i>Análisis documental - de corto plazo (PAT) y (RI) en relación al objetivo específico 4</i> .....	33

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> <i>Triangulación del objetivo general</i> .....	35
<b>Figura 2:</b> Triangulación del objetivo específico N°1 .....	36
<b>Figura 3:</b> <i>Triangulación del objetivo específico N°2</i> .....	37
<b>Figura 4:</b> Triangulación del objetivo específico N°3 .....	37
<b>Figura 5</b> Triangulación del objetivo específico N°4 .....	38

## **Resumen:**

Esta investigación tiene como objetivo general: Determinar las estrategias implementadas por la gestión directiva en la conducción de la Institución conformante de la Red Educativa de Lima Sur -2022; es de tipo básica, descriptiva, enfoque cualitativo, diseño fenomenológico. La población de estudio es censal, con 14 directivos que conducen las IE, son la primera instancia de gestión educativa descentralizada. Para recolectar datos de la categoría Gestión directiva y sub categorías: competencia, liderazgo, organización y comunicación, se aplicó a cuatro directoras la técnica de entrevista, como instrumento la guía de entrevista, así mismo la técnica de análisis documental a nivel de mediano y corto plazo, con el instrumento Guía de análisis documental; el juicio de expertos para la validez a cargo de un magister metodólogo, una doctora y una magister en educación. Los resultados obtenidos nos indican que: La gestión directiva de las IE muestran la necesidad de desarrollar competencias para la gestión; liderazgo, organización y comunicación que incidirá en la buena gestión Institucional. En conclusión, conducir una Institución Educativa demanda calificación del directivo, manejo disciplinar, monitoreo y acompañamiento que garantice logro de objetivos y metas, mejora del clima con una óptima comunicación que da transparencia a la gestión.

**Palabras clave:** Gestión directiva, competencia, liderazgo, organización, comunicación.

### **Abstract:**

The general objective of this research is: To determine the strategies implemented by the School Administration in the management of the Institution that forms the Educational Network of Lima Sur -2022. The research has a basic, descriptive, qualitative approach, and phenomenological design. The study's population is census, with 14 school principals who lead the educational institutions, they are the first instance of decentralized educational management. To collect data from the Management category and subcategories: competence, leadership, organization and communication, the interview technique was applied to four school principals, as an instrument the interview guide, as well as the documentary analysis technique at the long and short term level, with the Documentary Analysis Guide instrument; the judgment of experts for the validity in charge of a masters in methodology, a doctorate and a master's in education. The results obtained indicate that: The administration of the EI shows the need to develop management skills; leadership, organization and communication that will affect good institutional administration. In conclusion, leading an Educational Institution demands qualification of the director, disciplinary management, monitoring and accompaniment that guarantees the achievement of objectives and goals, improvement of the climate with optimal communication that gives transparency to management.

**Keywords:** School administration, Management, competence, leadership, organization, communication.



## **I. INTRODUCCIÓN**

Pasada la década de los años ochenta, en diversos lugares de América y el Caribe trazaron una nueva meta: modernización y transformación de sus instituciones educativas, ya que enfrentaban prácticas tradicionales que requerían pasar a un enfoque democrático, centrado en el bienestar del ciudadano, siendo este el objetivo central para el desarrollo de los procesos educativos centrados en el estudiante, fortaleciendo a las instituciones para elevar sus niveles de los servicios, para lo cual prestan especial atención a los resultados que logran sus instituciones, por lo que sus directores cuidan su gestión institucional, ya que no sólo demanda universalidad, sino calidad del servicio educativo que ofrece el Estado, para enfrentar las crisis y acortar brechas en seguimiento y evaluación en países como por ejemplo Argentina, Barbados, Brasil, entre muchos otros, ya que es un aspecto importante para definir las agendas. Dejar atrás la desigualdad: porque es transcendental la gobernanza, según (Kaufmann, et al. 2015).

A nivel de Perú, aún tenemos vigentes viejos paradigmas sobre la escuela, acrecentada la necesidad de cambio, por los efectos del coronavirus que puso al país en emergencia sanitaria; evidenciando las brechas existentes; las necesidades y condiciones en las que se desarrolla el estudiante y su familia son muy diferentes en nuestro territorio, requiere partir de un diagnóstico real, a fin de que la planificación responda a ese contexto, por otro lado las prácticas pedagógicas y pedidos de las familias se centra en una educación por contenido, lo cual es contrario al enfoque por competencias, que se viene impulsando desde la década de los 80, implementado a través del Ministerio de Educación, (2017) quien publica el CNEB y Programas Curriculares en los distintos niveles de la EBR en el país; MINEDU con la RM N°649 - desde el año 2016 aprueba los programas de Inicial, primaria y secundaria; aún no cala a cabalidad en todo el magisterio esta mirada y se mantiene prácticas tradicionales; es en este contexto post pandemia que urge valorar y atender a la diversidad, por lo que su personal directivo es necesario que plantee y lidere propuestas de gestión en función a los nuevos procesos, emergencia, crisis política, con énfasis en formación ciudadana, contexto y las TIC, atención a la diversidad, y unidad que se busca con el Proyecto Educativo Nacional PEN-2036- CNE, (2020).

Días (2020) señala que en las redes educativas de Lima sur, la gestión directiva en una institución educativa debe principalmente advertir como se despliega el aprendizaje, cómo se desarrolla la práctica pedagógica. Sin embargo, el excesivo y demandante trabajo administrativo hace que el directivo este más pendiente de los papeles que debe presentar, aminorando el tiempo a la observación holística del aula y retroalimentación al docente, desde un enfoque por competencias y evaluación formativa. En algunos casos se cree que el control al estilo castrense hace que funcione la escuela, situación que se contrapone con el ejercicio democrático, comunicativo que requiere la función directiva, acorde a lo señalado por Perú, en el Marco de Buen Desempeño del Directivo según (MINEDU 2014), ya que es esta autoridad quien debe manejar el aspecto administrativo u organizacional, técnico pedagógico, la didáctica y a nivel socio comunitario. En muchos de los casos su acceso al cargo es diverso, por lo que no conocen con exactitud la realidad de la escuela, su problemática y los procesos que requieren de su atención, lo que hace más difícil responder a carencias y demandas, agravadas por la COVID 19, que ha afectado agresivamente a la escuela pública.

Una dificultad de la gestión directiva es el acompañamiento y monitoreo, ya que, debido a la excesiva o intempestiva demanda de acciones administrativas, se altera los cronogramas de atención, así mismo en algunos casos, el/la director/a atiende aula, lo que lo pone en desventaja frente a su principal función que es la de dirigir la institución educativa, para garantizar el logro de los compromisos de gestión y esencialmente el mejoramiento de los aprendizajes; evidenciándose una crisis mayor a la que ya se tenía identificada antes de la pandemia, generando gran demanda emocional para atención de sí mismos y la contención emocional en sus escuelas. Como directivo requiere fortalecerse en la interacción con sus pares, a fin de tener un mejor y mayor impacto institucional en el ámbito de la red; desarrollando sus competencias directivas, valores, participación efectiva, protagónica y democrática, ya que no sólo cuenta la cantidad de documentos que emite, sino la capacidad transformacional para diseñar, asumir retos, en el rol de gestor directivo.

Debido a esta problemática, se plantea interrogantes para efectos de investigación sobre la gestión directiva en las Instituciones conformantes de una red educativa de Lima sur 2022: ¿De qué manera realiza la evaluación de los

resultados de la gestión directiva? Así mismo conocer a) ¿De qué manera aplica sus competencias al realizar la evaluación de los resultados de su gestión directiva?, b) ¿Qué rol asume en el liderazgo que aplica en la gestión directiva?, c) ¿Cuáles son las decisiones en la organización establecida por el directivo en su gestión directiva? y finalmente d) ¿Qué determinaciones ha tomado para el manejo de la comunicación, para la gestión directiva? Preguntas para evaluar la gestión en el ámbito administrativo, pedagógico, convivencia, seguridad, participación y cooperación.

Esta investigación se justifica porque aportará a la reducción de las brechas de conocimiento de los directores, contribuyendo a descubrir lo más importante del marco legal, estudio del contexto y manejo de herramientas para la gestión; ya que por los modos en que acceden al cargo, tienen diferentes oportunidades y formas de acceso para la formación del cargo. De manera práctica va a permitir observar, analizar y alcanzar sugerencias, que servirán para mejorar las prácticas de los directivos de la red de Lima sur y superar los retos de la nueva normalidad de las Instituciones. Considerando el aspecto metodológico interesará para determinar los factores que contribuyen a un mejor desempeño en el ejercicio de la función directiva, describiendo y explicando ventajas para la gestión de las IE de la red de Lima sur, que coadyuve a la mejora de los aprendizajes y atención centrada en él y la estudiante. En la presente investigación se plantea un objetivo general: Determinar las estrategias implementadas por la gestión directiva en la conducción de la institución conformante de la red educativa de Lima sur -2022; y cuatro objetivos específicos: a) Determinar las competencias del directivo que aplica en su gestión. b) Determinar las características del rol del liderazgo que aplica el directivo en su gestión. c) Describir los logros de la organización que orienta el directivo en la gestión. d) Identificar las decisiones que ha tomado el directivo en el manejo de la comunicación para su gestión en la institución que forma parte de la red educativa de Lima sur 2022. No se utilizará hipótesis por ser un trabajo de investigación de índole cualitativo.

## II. MARCO TEÓRICO

En relación al presente trabajo de investigación, encontramos antecedentes internacionales, en relación a la categoría de gestión directiva, tenemos como antecedente el artículo de Rodríguez, (2015) de UPN México, que tenía como objetivo la construcción conceptual sobre gestión directiva a partir del sentido y comprensión desde las prácticas administrativas y pedagógicas, la metodología se centró en la construcción propia desde la hermenéutica que nos permite explicar los textos, participación y crítica de los actores educativos lo cual ha contribuido en lograr como resultados la innovación y transformación de la escuela, llegando a la conclusión que la gestión directiva implica una definición desde el ámbito administrativo y de la gestión, partiendo de los saberes previos y el significado que guarda en sus organizaciones.

Por otro lado, encontramos que en el artículo de Miranda (2016) en Bogotá, tenía como objetivo efectuar el análisis de cómo se configura la gestión directiva en las IE públicas desde la comprensión del directivo, identificando las tensiones y retos empleando como propuesta y desarrollo metodológico desde una perspectiva cualitativa con estudio de caso múltiple, llegando a tener como resultados la coincidencia de los directivos en cuanto a considerar que la escuela es el espacio físico que garantiza el derecho a la educación, se estableció en conclusión que al directivo docente se le asigna la tarea de la administración, manejo de su Institución, seguimiento y control, la gestión directiva se da entre el cumplimiento de la norma y las posibilidades de reconocer su gobernabilidad relacionado con la eficacia, legitimidad y estabilidad.

Achundia, et al. (2022) en su artículo de investigación efectuado en México cuyo objetivo fue diseñar un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones, se desarrolló con un enfoque de investigación cualitativa considerando resultados en relación al cliente, donde espera satisfacer los procesos académicos; valora la participación del estudiante en un tipo de gestión directiva que perfeccione la toma de decisiones, el conocimiento es pensado como un acto de invención o de diseño, que tomo elementos del modelo socio-crítico, relacionando la organización directiva y la formación de un equipo docente motivado por un clima laboral basado en buenas relaciones interpersonales, concluyendo el diseño de un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones, está estructurado en comité

para seis elementos: participación educativa, gobierno horizontal, estrategias de comunicación efectivas, integración de sectores productivos, clima institucional, seguimiento y evaluación, enfatizar que un ambiente educativo adecuado, con una comunicación efectiva, es fundamental en la creación de comunidades profesionales exitosas.

Rincón, (2016) de Bogotá, cuyo objetivo fue proponer en la gestión educativa, la incorporación de recursos TIC, para facilitar en el desarrollo de las prácticas de aula, empleo una metodología de investigación acción participativa, logrando como resultados esperados en los clientes: que la mejora de los procesos de aprendizaje incida en las pruebas externas e internas. Sobre el personal: incentivar a los docentes a utilizar los recursos tecnológicos para facilitar la práctica en el aula. Dado el gran impacto en la sociedad rural y la reducción de la brecha digital, en conclusión, la integración de las TIC no se trata solo de obtener recursos o capacitación; se debe impulsar una política institucional, bajo un control que orienta planes de mejora continua, una revisión del trabajo de los docentes sobre el uso de las TIC, valioso para ayudar al estudiante en mejorar sus aprendizajes de las zonas rurales.

López (2019) de Mexicall, en su tesis cuyo objetivo fue favorecer una dinámica de trabajo colaborativo que promueva la reconstitución de la gestión directiva, hizo uso de metodología de investigación, compuesta por dos apartados: el primero da el sustento de la fundamentación teórica mediante la cartografía conceptual en un análisis documental, obteniendo resultados que cuentan con un perfil de los docentes muy variado, siendo un total de doce perfiles distintos a los requerimientos propios de la implementación del nuevo modelo educativo. Esto genera en los docentes diferentes problemas y presiones personales. Concluyendo: los temas recurrentes en el proyecto de intervención son, la gestión directiva, liderazgo, el desarrollo del talento humano, el centro escolar, trabajo colaborativo, entre otros (Suárez, et al 2020).

Jaramillo (2020) en Ecuador, se traza el objetivo analizar la relación del liderazgo transformacional en el clima institucional, en el que debe promover las competencias que debe tener el directivo en gestión y mejora de un centro educativo, emplea un enfoque cualitativo, analiza la gestión directiva, cuyos resultados avances en algunas áreas, pero débiles en otros, el ejercicio del

liderazgo transformacional ayudará a canalizar investigaciones, proyectos, políticas educativas, lleva a las siguientes conclusiones existe relación entre el ejercicio del líder transformacional con el clima institucional. Es valioso que los directivos competentes deben cumplir con los siguientes requisitos: las necesidades de su comunidad educativa, traducidas en saberes, prácticas, aspectos específicos de la formación, perfiles, aptitudes, exigencias profesionales deben hacer de la gestión un medio de mejora de los centros educativos, administradores, docentes, determinados, todos los que intervienen en la educación, deben especificar habilidades prácticas, para poder participar atender desde el principio a mejorar la gestión de la entidades educativas hasta su final, a mejorar su aprendizaje.

Así mismo en el ámbito nacional encontramos a Sunción (2019) cuyo objetivo fue la descripción y explicación de la gestión educativa en escuelas multigrado, para lo cual empleo una metodología de tipo cualitativa, logrando como resultados: en cuanto a la capacitación perciben que la UGEL atiende a las instituciones poli docentes, y no presta atención adecuada a las instituciones multigrado, siendo un requerimiento de los docentes ser capacitados en preparación de documentos de gestión, general y de aula; con relación al monitoreo se ejecuta a veces con fichas, sin embargo se nota que no existe mayor interés ni a nivel institucional o de UGEL, así mismo las relaciones interpersonales son favorables, tienen libertad para decidir la metodología que sea favorable a los estudiantes; llegando a las siguientes conclusiones que son pocas capacitaciones y no responden a la necesidad de las instituciones multigrado, siendo bueno el clima institucional, con interrelaciones optimas de su personal, cabe resaltar que se señala que faltan proyectos de innovación debido a carencia de políticas educativas nacionales que se anticipen a sus necesidades.

Ancajima, (2015) en Piura, presenta su investigación para optar el grado de maestro, siendo el objetivo Identificar los rasgos característicos más importantes de la dirección general, los cuales influyen en la buena gestión de la escuela, ha utilizado en su trabajo la metodología para la investigación a nivel descriptivo - cualitativa obteniendo como resultados el estudio de los rasgos característicos del buen líder en una organización bajo diversas posturas y concepciones, con lo que se procede a identificar las características del canal de transformación de liderazgo tal como consta en el predominio de su caracterización. Se refleja que el director

de la institución es una persona que enfatiza mucho en la tradición, formación, esfuerzo y logros del colegio, los trabajadores son influidos por la puesta en marcha de esta clase de liderazgo, concluyendo que los maestros y personal no docente, muestran reconocimiento a esas características de su liderazgo transformacional del directivo, con cierta diferencia de la propia percepción y las de sus colaboradores.

Cabrejos, (2021) en Piura, en su tesis de maestría se traza el objetivo: Comprender la situación de contexto de los agentes educativos como estrategia para el servicio directivo en el año escolar durante el COVID-19, desarrollando su investigación en una realidad educativa no pública, ubicada en Piura, bajo un enfoque cualitativo, cuyos resultados es necesario comprender el contexto de los actores y promotores educativos asentados en la región Piura; tomando idea del escenario contextual y su explicación de la práctica, es lo que se ejecutó como estrategia, para la gestión escolar durante la COVID-19, por lo que se concluyó que este factor alarmante lleno de miedo e incertidumbre, va desarrollando altas expectativas de actitud resiliente en la comunidad educativa, dispuesta a adaptarse, explicitando la necesidad de una gestión directiva centrada en la persona.

Carrasco, (2021) en Lima, en su artículo científico asumió el objetivo de análisis de la percepción que tienen un gerente educativo en relación a gestión por resultados, uso metodología cualitativa, en sus resultados se presenta como una iniciativa de cambio educativo, porque puede tener objetivos claros que sugieran el trabajo en equipo y la sostenibilidad de las acciones a largo plazo; se evidencian problemas como: falta de presupuesto, personal no capacitado, lento avance en la implementación de proyectos, retrasos en los programas de capacitación para directivos y profesores, llegando entre otras a las siguientes conclusiones: la gestión de resultados es muy importante en el funcionamiento de las organizaciones instituciones JEC. Es sumamente importante la planificación por resultados para lo cual se debe sugerir la actualización de planes y proyectos y la coordinación entre directores y docentes para lograr las metas planteadas.

Valdivia, (2013) en el estudio de investigación que realiza, se traza el objetivo: Resaltar los desafíos que enfrenta la descentralización educativa en las regiones en la actualidad, analizando específicamente los aspectos operativos y de gestión, identificar las principales barreras y dificultades que enfrentan los

intermediarios, principalmente las DRE, para asumir plenamente las facultades, competencias y responsabilidades transferidas, en un enfoque cualitativo, obteniendo entre otros resultados que realiza al describir brevemente el proceso de descentralización educativa en el Perú, a fin de comprender en este contexto las peculiaridades del caso Ica. Conclusiones: si bien existen algunos obstáculos por restricciones presupuestarias, gran parte de los problemas analizados no son causados por falta de recursos sino por una gestión débil. La gestión, incluida la planificación e implementación de programas, actividades y proyectos de inversión, requiere ciertas habilidades técnicas, para administrar la educación en un ámbito territorial.

Murga, (2018) en su Tesis de maestría en gestión pública se plantea como objetivo: Proponer la implementación de un Sistema Cooperativo de Educación a Distancia de la Escuela Superior de Guerra del Ejército (ESGE) – Graduate School, fundado en la práctica de los sistemas de educación a distancia del ejército argentino y del brasileño, la metodología es de tipo cualitativa descriptiva, ha usado el estudio intrínseco de casos, resultados en el ámbito militar peruano, se encuentran en etapas iniciales, reconociendo la necesidad de desplegar una plataforma virtual y capacitar a los docentes para ello, en la necesidad de utilizar la evaluación continua a lo largo del curso, que se lleva a cabo a través de diferentes herramientas e instrumentos de la plataforma, conclusiones la ESGE – tiene un escenario de educación virtual donde los maestros cargan contenido de investigación para que los estudiantes lean y estudien solamente, la formación del profesorado debe ser vista como uno de los pilares fundamentales para el éxito de este mejoramiento del aspecto pedagógico.

La presente investigación se basa en teorías que dan sustento al presente trabajo. Consideramos como categoría a la gestión directiva, cuya base teórica viene de un sistema racional de trabajo que fue conocido como “taylorismo” se inicia con Taylor, (1961) a quien se le identifica una columna en la administración científica, en 1911 publicó los principios del management científico; Gismano, (2012); señala que los puntos claves fue determinar el concepto de trabajo estándar, conceptúa al trabajador funcional y crea una revolución mental; antes de Taylor los trabajadores tenían la libertad de realizar su trabajo, estaban comprometidos para planificar e implementar sus labores; a inicios del siglo XX él da mayor importancia



a la eficiencia cuidando el medio ambiente. Fayol, (1987) a su vez aporta a la administración clásica las funciones básicas de la empresa, que más adelante determino las bases de la teoría moderna. De acuerdo a Carro, (2012) Taylor estudia el trabajo humano, y plantea su método en el estudio del trabajo del hombre, los tiempos y movimientos que se realiza en el trabajo. Por otro lado, Fayol, plantea que la administración desarrolla los siguientes procesos: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Si bien es cierto hay diferencias entre estas teorías en la práctica de la gestión directiva de una Institución Educativa se complementan, Fayol que centra la atención en la estructura organizativa, y estimaba que la eficiencia se debe al esfuerzo colectivo. Taylor en cambio da fuerza a la eficacia de la gestión, en el trabajo humano.

Para el estudio de la categoría de gestión directiva, se revisará las subcategorías: competencias, liderazgo, organización y comunicación con las cuales se realizará el proceso de evaluación de la gestión directiva, que brinde elementos para el mejoramiento, ejecución, seguimiento. Gvirtz (2009) nos señala que es necesaria la gestión directiva en la escuela, lo que nos invita a repensar la función de la escuela en general y la función del directivo en particular, que para las necesidades que presentan requiere de liderazgos inteligentes, para conducir la escuela. Musaazi, (1982) la investigación científica en educación es una preocupación permanente, así como un desafío para quienes trabajan por potenciar la función de la educación en el progreso de los recursos humanos capaces para resolver problemas del presente y del futuro. Dennison, (2018) se refiere a las necesidades cambiantes, los funcionarios de educación, como en otros lugares, están en el centro de demandas contradictorias. Existe una necesidad creciente de mayor rendición de cuentas por el desempeño de la escuela. Cualquier escuela, por pequeña que sea, su comportamiento debe moldearse y cambiarse como parte del proceso de gestión, es una organización compleja. El nombramiento para un puesto de alto nivel, como el de director, no permite que nadie eluda esta complejidad. Dash, (2008) nos dice en cuanto a gestión participativa y no participativa, dependiendo de la intervención de individuos y profesionales en el proceso de gestión. La gestión sin participación es tradicional, burocrática y centralizada. En la gestión no participativa, todas las decisiones provienen de niveles superiores o la autoridad central. La gestión participativa incluye tres

procesos básicos: planificación, implementación y evaluación. Cuando administradores, docentes, estudiantes, comunidad y organizaciones voluntarias participan activamente en la planificación, ejecución y evaluación de programas educativos, esta gestión se denomina gestión participativa, la cual es democrática y descentralizada. MINEDU-MBDDir, (2014) trata de la evaluación de la función directiva y su estatus como componente esencial del proceso de mejora permanente, teniendo un carácter continuo y formativo, una diferencia con la acción punitiva que tenía antiguamente, ahora se atiende a los principios de eficacia y eficiencia, que enmarcan sus competencias del directivo. Para ello hay que considerar lo siguiente: gestión de las condiciones, orientación de los procesos pedagógicos y la gestión del personal.

MINEDU a través del MBDDir, (2014) asevera que la Evaluación del Desempeño en los Cargos de Supervisión Docente en Educación Básica (EDDir) tiene como objetivo verificar la eficacia y efectividad de los docentes en el desempeño de esta función, para determinar su permanencia tal como lo establece el artículo 33 de la Ley 29944 del año 2012 - Ley de Reforma Docente. A su vez Supo (2015) explica que la investigación científica es el proceso ordenado, lógico, sistematizado, por lo que entendemos pertinente investigar para el mejoramiento de la gestión de la IE, como el realizado para liderar una organización, a través de la gestión adecuada de los recursos, tareas, esfuerzos y potencialidades. La importancia de mejorar la gestión radica en preparar a la organización y prepararla para el trabajo, pero antes se deben considerar todos los medios y procedimientos que la organización necesita para lograr sus objetivos y reducir sus efectos negativos o potenciales problemas. Los directivos deben efectuar la rendición de cuentas como parte de los compromisos de gestión - RM N°189-2021 MINEDU, responder por los resultados educativos del alumnado y un desafío que tienen los estudiantes y maestros es que deben participar en evaluaciones estandarizadas externas e internas, como es el caso de PISA, TALIS, PIRLS y TIMMS, desde una mirada de competencias y no de entrenamiento.

Para poder alcanzar mejores resultados en la gestión directiva es necesario que se pueda acompañar la ejecución del trabajo en la escuela y efectuar el seguimiento con un liderazgo reconocido; Confucio, filósofo, chino enunció una serie de reglas para la gestión pública, un aspecto importante señalado es que se

debe conocer e involucrar con la problemática del país, a fin de contribuir en aminorar, resolver los problemas, por lo que el personal de las IE, no deben ser elegidos sobre la base de favoritismo o partidismo, los funcionarios públicos deben ser personas honestas, por ello la necesidad de formar, asesorar y acompañar para ejecutar las acciones de la escuela, poniendo en juego sus competencias directivas en función a la realidad del contexto donde desarrolla la acción educativa, realizando el seguimiento y monitoreo que va a permitir los reajustes, adecuaciones, adaptaciones necesarias, por ello que el seguimiento y monitoreo con instrumentos pertinentes favorecerá el recojo, interpretación y retroalimentación a la gestión y a los miembros de la comunidad educativa. Es responsabilidad del gestor educativo mantener un clima laboral armónico con los integrantes de su comunidad educativa, respetando el marco de la normatividad vigente. Dimmock, (2013) explora los vínculos entre la gestión, el rendimiento y la mejora escolar, reuniendo investigaciones diversas. Describir y analizar con qué eficacia los directores y docentes perciben e implementan el cambio en la educación y la gestión escolar; cómo un sentido de valores, visión y cultura escolar puede mejorar el liderazgo; y la contribución de la planificación del desarrollo escolar a través de la retroalimentación y la evaluación para la mejora escolar.

Un directivo competente tiene características de una persona que tiene relación con una actuación exitosa en su rol como trabajador por ello es importante la subcategoría de competencia. Silva (2019) dice que la competencia es la capacidad de aprender a realizar un trabajo en particular y es un conjunto de capacidades arraigadas en la naturaleza humana. Robeyns (2005) manifiesta que el enfoque de capacidad también ha proporcionado los fundamentos teóricos del ser humano, en un paradigma de desarrollo. El énfasis de esta evaluación se centra en lo que los individuos son capaces de hacer y de ser, es decir, en sus capacidades esta la valía de su propia evaluación.

MINEDU (2016) destaca que al gestionar el director debe desarrollar las siguientes competencias: analizar problemas, desafíos y alternativas de solución para la gestión escolar teniendo en cuenta los orígenes del contexto de la política educativa; analizar y reflexionar sobre el impacto de la gestión como factor clave en el cambio de las instituciones educativas para centrarse en la enseñanza

y el aprendizaje. La evaluación es un juicio de valor, que permite estimar, apreciar, calcular el valor de algo, se efectúa empleando instrumentos pertinentes, por ello es importante en educación que la gestión directiva considere evaluar actividades, procesos, para lo cual hay la necesidad de establecer metas y estándares claros, específicos y comunes; evaluación de valor, proceso y resultados, a través de indicadores que permita autoevaluar la gestión, realizando el análisis de su proceso de gestión como directivo. Mahieu (2002) en relación al equipo entre docentes sugieren crear una red o crear múltiples redes, porque un grupo no puede existir solo. En este momento que nos encontramos ante la emergencia del COVID 19, este aspecto es fundamental a tener en cuenta, los estudiantes y personal, al momento de realizar una revisión gerencial. El enfoque pluralista fue concebido como un proceso colectivo de resolución de problemas implicando a todas las partes a las que concierne; sobre las bases de la información creíble aceptada por todos, para lo cual se requiere transparencia; los juicios de valor son formulados mediante acuerdos de búsqueda dentro del ámbito de criterios, normas de evaluación, así como credibilidad de los interlocutores. Dash, (2008) señala que las decisiones basadas en hechos o valores, están disponibles para guiar a la organización.

La orientación de los procesos pedagógicos es una función y responsabilidad del líder directivo, quien con la autoridad formal de su cargo fortalecerá el trabajo colaborativo, el inter-aprendizaje, la innovación y contención emocional, esto supone una predisposición de todos los participantes por aprender con los expertos de la población, y la población de los expertos, que irá enriqueciendo los ejercicios de seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos, en el cual es importante el cuidado y optimización de los recursos presupuestarios. Gil (2008) da posibilidades de carrera dentro de la administración de acuerdo con sus méritos y capacidades y que respete determinados límites impuestos por la naturaleza de sus funciones (obediencia, fidelidad, sigilo o reserva, respeto a los derechos de los ciudadanos, incompatibilidades, etc.). Al interactuar con el mundo real y el mundo académico, identifican las habilidades esenciales para una gestión eficaz, Singh, (2009) en el caso de la gestión del proceso enseñanza - aprendizaje, la planificación debe ser considerada como el primer paso que nos ayuda a establecer los objetivos de la enseñanza y el aprendizaje y a definir

qué es lo que hay que hacer para lograr el objetivo de la manera exacta. Law & Glover, (2000) ve que la toma de decisiones parece ser un problema para muchos gerentes, especialmente cuando son nuevos en la profesión. Si bien una estrategia de toma de decisiones de proceso conjunto puede ayudar a fomentar un sentido más fuerte de "propiedad" y mejorar la naturaleza del crecimiento organizacional, la personalización también puede ocurrir en asuntos colectivos en lugar de en los procesos de decisiones. Por lo tanto, la naturaleza de la toma de decisiones es muy importante.

Dimmock, (2005) marca un argumento obvio es que las tensiones entre la globalización y la cultura social hacen que sea más importante reconocer las culturas sociales y las similitudes y diferencias entre culturas. Por lo tanto, la inclusión de factores sociales y culturales en la investigación que cubre temas como el currículo, el proceso enseñanza-aprendizaje, el liderazgo y la gestión escolar es esencial para el desarrollo futuro. El director como líder pone en juego sus capacidades, es quien orienta y media al grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, le concierne instaurar los entornos favorables para el trabajo, optimizar la especialización en el trabajo para acrecentar la eficiencia y desempeño organizativo. También se analiza la importancia de la capacitación, sin embargo, desafortunadamente en el sector educación se realiza poca inversión y cuando se realiza es por periodos cortos, lo que dificulta que ésta se ejecute de manera continua, sostenida que contribuya al desarrollo tanto en el ámbito personal como profesional, en nuestro país, las empresas peruanas, invierten muy poco en la formación de su personal posterior a la evaluación de desempeño, debido a que se lo percibe como gastos, siendo, en realidad una inversión para lograr mejora en sus resultados. En el ámbito estatal es Educación la mejor inversión del país, lamentablemente aún entendida como gasto, lo cual afecta a la población más vulnerable, todos tienen los mismos derechos, para el desarrollo de las competencias del ser humano, por ello es importante determinar que la evaluación del desempeño se basa en objetivos, en metas establecidas, así como las responsabilidades asumidas y las características personales, teniendo como horizonte la centralidad del estudiante en el proceso educativo.

Kurt Lewin (1939) manifiesta que los principios del liderazgo que provienen del inglés "to lead", tiene por significado guiar o conducir, siendo esta otra

subcategoría en esta investigación. El desarrollo del liderazgo educativo como campo, la globalización y la socioculturalidad. Andere (2018) acota así mismo el director como líder de su Institución, pone su capacidad de adaptar su liderazgo no solo al contexto escolar sino al caso particular. Un primer filtro tiene relación con el nivel educativo, otro es la experiencia y experticia en el cargo, receptividad, impulsa el crecimiento de todos, es abierto a la innovación y fomenta el liderazgo. (Bush, 2019) Durante las últimas décadas dice los líderes educativos han asimilado la importancia del liderazgo y la gestión. Graffe (2002) señala que implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema. En esencia, la gestión es perspicacia, porque se trata de analizar los acontecimientos y situaciones actuales para gestionar la incertidumbre, diseñar y dirigir un plan de acción que permita la consecución de las metas. Los efectos sobre la toma de decisiones, el liderazgo y la educación en general pueden verse en muchas fuentes sociales (Eacott, 2012). Glover & Law, (1996) enfatiza el rol central del liderazgo y el rol del gerente/gerente. Aunque el liderazgo se compara con el concepto de un líder profesional, el enfoque reciente en los modelos de gestión de la industria y el mercado puede socavar esto, especialmente cuando se requiere que los líderes organizacionales muestren habilidades comerciales, de recursos humanos y contables. Por ejemplo, casi dos décadas, en diez buenas escuelas los Her Majesty's Inspectors han destacado las importantes necesidades de aprendizaje profesional de los administradores escolares, especialmente porque ellos son los responsables últimos de la calidad de la escuela y las necesidades de desarrollo de sus compañeros.

Según Robbins & Judge (2009), el contacto lateral se produce entre miembros de un mismo grupo de trabajo o entre trabajadores iguales de forma horizontal. Referente a la revisión teórica de las subcategorías en esta investigación el autor Barroso, (2005) en su artículo sobre el liderazgo y autonomía de los centros educativos hace referencia a la regulación de las políticas educativas en la modalidad de organización para la gestión de las escuelas, y precisa que estas han afectado la labor de los directores en la manera que se ejerce el liderazgo, nos menciona a la gestión orientada a los vínculos, en los que resalta el trabajo de equipo, coordinación a nivel de la organización y las cadenas de valor en las que participa el directivo.

Según Campbell et al, (1990), afirma que el desempeño laboral son las acciones y comportamientos sobresalientes de los colegas, desde esta mirada es importante para la mejora de la escuela pública, por lo que se debe cuidar la subcategoría de organización de la institución como también la delegación y asignación de funciones. Alles (2010) señala que para delegar, encargar funciones se debe comprender, analizar los propios comportamientos, las experiencias previas y establecer un plan de acción; para lo cual es necesario que sea el directivo, quien analiza las tareas, evalúa las capacidades de los colaboradores-integrantes, elige a quien delegar, comunica las tareas que delega, brinda indicaciones, determina necesidades de aprendizaje, analiza caso por caso, se asegura de contar con los recursos, retroalimenta, evalúa el proceso delegado, analiza nuevamente las tareas a su cargo, delega nuevas tareas.

Para Mintzberg (1991), la planificación implica analizar y dividir una meta o un conjunto de intenciones en pasos. Por el contrario, el pensamiento estratégico tiene que ver con la síntesis e incluye la intuición y la creatividad. La necesidad de una mayor participación en la organización de la gestión escolar fue recomendada por los que ocupan puestos de mando intermedio en un informe de la agencia de calificación de docentes de la escuela. Argumenta que debe haber "mejoras significativas" en varios aspectos de la gestión escolar - School Teacher Assessment Authority. Es particularmente crítico con los antiguos directores, asistentes y maestros, quienes no se centran en el rendimiento de los estudiantes. Toman decisiones políticas, pero no implementan. La gran cantidad de reformas organizacionales y curriculares adoptadas en las escuelas sin mejorar las destrezas administrativas ineludibles para implementarlas de forma efectiva. Redondo (2014) nos dice que, para Pedro de Alcántara, la organización de las escuelas es la buena disposición de los elementos necesarios, instrumentos de gestión. Gilli (2017), expresa que la estructura de una organización representa relaciones de poder, diferencias de jerarquía, concentración o descentralización de la toma de decisiones; en suma, constituye una foto dinámica del soporte del sistema de gestión y de la estrategia. La estructura es una representación formal de la organización real, está sujeta a los factores contextuales y de los propios factores de la Institución y el entorno.

Dimmock, (2002) dice para el futuro, quizás el mejor escenario posible sea que cada sociedad demuestre su capacidad para transformar las políticas y prácticas de la globalización que respeten la integración cultural, dejando espacio para el cambio y el crecimiento. El objetivo principal es desarrollar teorías de liderazgo y organización escolar culturalmente. Walker, (2002) el segundo argumento a favor de un enfoque intercultural del liderazgo y la gestión en la educación comparada es que los marcos actuales de educación comparada tienden a centrarse en los niveles individuales y adoptan un enfoque de seguimiento.

En lo referente a la gestión del personal la eficacia de la gestión directiva se basa en dos principios: la independencia del evaluador y la objetividad del método e instrumentos en el cual la simplificación, la comunicación, capacitación y relaciones horizontales serán los indicadores que nos dan cuenta del desempeño del director, en favor de los aprendizajes y una gestión democrática, comunicativa, transparente que respete a todos sus integrantes. La objetividad debe garantizarse por la calidad, así como la fiabilidad de la información y la neutralidad en la interpretación de los resultados.

El otro aspecto que tenemos como subcategoría es comunicación, un equipo maneja muchos canales de comunicación. Schneider (2006) manifiesta que, durante la mayor parte del siglo XX, los superintendentes contrataron a los directores y les dijeron que era su deber asegurarse de que las partes interesadas confiaran en sus escuelas. La clave para esto, por supuesto, es inculcar en la mente de las personas imágenes favorables de la escuela, los estudiantes, los maestros, el plan de estudios y, por supuesto, el director. Se dice que los directores que son conocidos por ser fuertes defensores de sus escuelas tienen "buenas habilidades de comunicación". El director hace el seguimiento del acuerdo, realiza la evaluación final de la reunión con el fin de mejorar los puntos débiles. Tienen tipos de reunión: negociación, información, solución de problemas. Ordinarias, extraordinarias. Internas, de Red, externas. Videoconferencia, conferencia, convocada por otros estamentos. Preguntas para plantear reunión: Por qué, Para qué, qué, sobre qué, quien participa, cuándo. Jaume (2010) expresa que el registro y análisis de los documentos permite determinar la eficacia de los mismos, aportan información a los procesos. En este proceso de la pandemia se ha generado abundante información electrónica. Las firmas son esenciales en los documentos. Cabero



(2012) menciona que la organización de las reuniones es una tarea que la realiza dirección; para la reunión es preciso tener claro el objetivo para la convocatoria, dar a conocer día y duración de la reunión, se recomienda ser puntuales y tener en cuenta los tiempos, al comenzar la reunión se da a conocer los objetivos, el orden del día y horario, se aprecia el liderazgo del director quien efectúa la coordinación del grupo, llega a acuerdos y conclusiones, emite un resumen con todo lo acordado. Las actas de las reuniones de personal son típicas del caos que puede surgir, ni discutir; se enfatiza las diferencias en los tipos de decisiones tomadas y la carencia a veces de sistemas de comunicación para ayudar a determinar decisiones efectivas. También se argumenta que la eficacia de los resultados dependerá de: razonabilidad de su decisión, la capacidad de al aceptar las decisiones de otros ("subordinados"), el tiempo necesario para tomar una decisión.

Según Andrade (2005) la comunicación interna se define como un conjunto de acciones tomadas por una unidad organizacional para establecer y mantener canales de buenas relaciones con y entre los miembros a través del uso de varios medios para alcanzar los objetivos de la organización. Hargie, (2004) ahora se reconoce ampliamente que la comunicación es fundamental para una gestión eficaz, casi todos los manuales de comunicación de la época se centraban en formas de mejorar estas habilidades (Dunham, 2003). Kochhar, (2011) expresa que en el corazón de la innovación están las tecnologías de la comunicación. Algunos existen desde hace mucho tiempo, la radio, teléfono y la televisión. Otros, como el satélite, fibra óptica, ordenadores, grabación en cintas o cámaras de vídeo, son relativamente nuevos. Briggs, et al., (2012) explica que esto se debe a que hay diferentes puntos de vista y también a que la forma en que las personas crean significado, influenciadas por el contexto.

### **III. METODOLOGÍA**

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

La investigación que se realizó es de tipo básica, tomando en cuenta a Muntané, (2010) se origina en un marco teórico y permanece en él; para Hernández, et al., (2014) el enfoque cualitativo lo considera como una especie de paraguas en el que se incluye concepciones, técnicas no cuantitativas, este trabajo es una investigación de tipo básica, descriptiva; de diseño fenomenológico según Fuster, (2019), que nos quiere decir que proviene del conjunto de experiencias de los directivos, que se encuentran en ejercicio de funciones en el periodo de la presente investigación, debido a que puede implicar el estudio de aspectos de la vida ordinaria así como de fenómenos extraordinarios, se sustenta en el enfoque cualitativo, que utiliza la recopilación y análisis de datos para refinar las interrogantes de investigación o revelar nuevas preguntas durante la interpretación, por ello se efectuará la recolección de datos, que permita analizar cómo se desarrolla la categoría de gestión directiva, y las subcategorías de competencia, organización, liderazgo y comunicación; Soriano, (2014) enfatiza en la importancia del diseño y la validación del instrumento, con el que se irá evaluando la gestión que vienen efectuando los directivos a la luz de sus documentos institucionales, como también evaluar qué factores, elementos, o situaciones se dan e influyen en la gestión de las IE en función a los resultados proveniente de datos reales proporcionados por los directivos de las IE, que de acuerdo a la filosofía positivista de Comte citado por Velásquez, (2006) solo con datos reales válidamente emitidos y su respectivo análisis se puede llegar a comprender hechos, fenómenos sociales. En este aspecto es también importante resaltar a Durkeim quien fue seguidor de Comte y aporta a la corriente sociológica: cuando nos dice que la vida en comunidad permite aumentar la capacidad vital de cada persona, expresión citada por (Tapia,2018).

#### **3.2 Categoría, subcategorías y matriz de categorización.**

Para efecto de esta investigación tomamos como categoría la gestión directiva, y como subcategorías tenemos las competencias, la organización, el liderazgo y comunicación, con lo cual se logrará analizar la gestión de la escuela en los aspectos: administrativo, pedagógico, de convivencia, participación y seguridad en la escuela; en anexos se puede apreciar la matriz de categorización

apriorística en la que se consigna la categoría y subcategorías de la presente investigación. (Ver Anexo1 y 2- Matriz de consistencia y categorización).

### **3.3 Escenario de estudio**

El escenario para la presente investigación son las instituciones educativas del ámbito de una red de Lima sur seleccionada, en un contacto a distancia sincrónico y asincrónico, se hará uso de los medios y herramientas tecnológicas, ya que aún tenemos restricciones por pandemia, para efectuar de manera directa, porque sigue el estado de emergencia por COVID 19, y haciendo uso de nuevas competencias desarrolladas por los directivos, se aplicó el uso de cuestionarios en para recabar dato y autorización, entrevistas por zoom o video llamada según conectividad del directivo y visita a 4 IE de la Red. El presente trabajo se enmarca en la gestión de la escuela pública, que corresponde a la toma de decisiones del Estado en el aspecto educativo, para un determinado territorio, se dan lineamientos en función a ese contexto que guarden unidad con el ámbito del órgano intermedio, que en este caso involucra a un grupo de escuelas, integrantes de una red educativa del ámbito de Lima sur, por ello es importante analizar las acciones o inacciones que ejecutan de manera individual o como red educativa para dar alternativas de solución a las problemáticas institucionales o territoriales.

### **3.4 Participantes**

Los catorce directivos que conforman la red educativa materia de estudio, son los operadores de las políticas públicas en las instituciones educativas, por lo tanto, constituyen la población censal de esta investigación, asumen su función en la cual deben demostrar sus competencias y que se preocupan por igual, por la educación de todos los niños y niñas, independientemente del nivel o niveles que atiendan, deben aplicar estándares de calidad, seguimiento e infraestructura con igual responsabilidad para todos los usuarios; así mismo garantizar capacitación y apoyo en respuesta a emergencias, para lo cual su liderazgo pedagógico prioriza el uso de la comunicación, fortalecimiento del apoyo a la capacitación de maestros de los niveles que atiende su IE. Todos los miembros de la comunidad educativa deben ayudar a que nuestro sistema educativo funcione acorde a las necesidades reales del contexto, a la visión de cambio de su PEI y objetivos del PEN.

**Tabla 1***Número de participantes – población censal- IE - Red Educativa de Lima Sur.*

<b>Institución Educativa</b>	<b>Condición en cargo directivo</b>	<b>N°</b>
558 - Casa Montessori	Designada	1
652-03 San Martín De Porres	Designada	1
652-17 Capullito	Designada	1
652 23 Los Portales	Designada	1
652_31 Mi Segundo Hogar	Designada	1
677 - Mi Segundo Hogar	Designada	1
7084 "Peruano Suizo"	Encargada	1
7084 Peruano Suizo	Encargatura de subdirección	1
7213 Peruano Japonés	Encargada	1
7213 Peruano Japonés	Designado	1
7213 Peruano Japonés	Designada	1
7213 Peruano Japonés	Designada	1
7215 "Naciones Unidas"	Encargada	1
7215 Naciones Unidas	Designada	1
<b>Total de directivos integrantes de la red</b>		<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia

Se ha aplicado la entrevista y el análisis documental a cuatro funcionarios directivos de las instituciones, de la red educativa de Lima sur.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La investigación es cualitativa por lo cual se ha efectuado la entrevista a los directivos para recoger sus opiniones, percepciones las cuales se valoran de acuerdo a sus relatos, llegando a regularidades al analizar sus respuestas que permitan extraer conclusiones y aportes para el desempeño de la gestión del directivo. Como instrumentos se usa la guía de entrevista.

Ñaupas, (2014) plantea que las entrevistas son un recurso valioso de la vida laboral, en el campo profesional, en el acto de la entrevista se requiere ver el punto de vista del otro como de uno mismo. Hernández, (2014) denomina el análisis documental como una serie de operaciones para ver y analizar el contenido de un documento, para obtener el máximo de información y pertinencia del mismo para la gestión. Las técnicas previstas a usar en esta investigación son la entrevista no estructurada y el análisis documental. Los documentos principales en la gestión pública de las instituciones educativas, son el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE) que tiene un mayor sentido pedagógico y el Reglamento Interno (RI). Según los documentos con los que cuenta la Institución se realiza el análisis documental, contrastando con sus objetivos, efectuando el análisis del cumplimiento, avances o debilidades, de la

gestión directiva que ejerce el directivo de cada institución y su coherencia con la investigación y categoría planteada; para el análisis se ha usado los mismos instrumentos de uso de la gestión directiva como el PEI, PAT, RI, actas, convenios, informes, entre otros.

El diseño utilizado es fenomenológico, según Galeano, (2004) la configuración metodológica de la fenomenología, nos lleva a entender los fenómenos sociales, desde la propia perspectiva del actor, quien responde a una realidad que experimenta en el mundo de la escuela. La fenomenología, el interaccionismo simbólico y la hermenéutica cobran importancia en la investigación cualitativa, en la que se articulará enfoques, ética, metodología, entre otros para el análisis de la información. Para Peña & Pirela, (2007) el análisis documental es complejo, el valor de la información y la incorporación de tecnologías para procesarla, hace necesario profundizar en el análisis documental, como proceso mediador. Se involucra la triada: documento, procesos, sujeto. Para efectos de este trabajo se hizo uso de la tecnología en los casos necesarios, para hacer llegar de manera virtual los instrumentos que permitieron la recolección de datos, en función a las categorías de estudio para el respectivo análisis de respuestas, así mismo se efectuó el procesamiento y análisis de las entrevistas con aseveraciones abiertas que permitieron al entrevistado explayarse en su respuesta y contar con elementos que facilitan analizar, extraer factores que contribuyen o no al fenómeno que ocurre, permitiendo ver la tendencia de la actuación de los directivos, para un mejor respaldo los instrumentos se sometieron a juicio de expertos a fin de dar validez y fiabilidad de medición de la información. El instrumento que corresponde a la técnica de la entrevista es el cuestionario, Martín, (2004) define la entrevista como la capacidad de diálogo de dos o más personas para tratar determinado tema por ello diseñamos y usamos una guía de entrevista semiestructurada para respuestas abiertas. Se trató de un procedimiento en el que se hizo entrega de un instrumento ya sea de forma sincrónica, asincrónica o física según la conectividad y protocolo de la Institución Educativa. El instrumento aplicado contó con preguntas agrupadas en función de las subcategorías, de la categoría en estudio. Los instrumentos están sustentados en la propuesta del Ministerio de Educación y de la UNESCO; y lo señalado por el IPEBA, 2013. Valderrama (2015) sostiene que la validez de los instrumentos contiene el valor que revela con precisión el rasgo, característica o

componentes que se pretenden calcular. Para la investigación se aplicó el criterio de juicio de expertos.

**Tabla 2**  
*Resultados del juicio de expertos.*

<b>Expertos</b>	<b>Grado</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Aplicabilidad</b>
Benavente Ayquipa Rosa María	Doctora en Educación	SI	SI
Chicchón Mendoza Oscar Guillermo	Magister en Administración de negocios y relaciones internacionales - MBA	SI	SI
Silva Chávez María Angélica	Maestra en Educación - problemas de aprendizaje	SI	SI

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.6 Procedimiento**

Esta investigación se basa en la descripción de la gestión directiva, delimitada por las subcategorías que enuncio: competencia, liderazgo, organización, comunicación. La población participante de esta investigación es censal, recibió información, instrumentos y participaron a través del empleo del internet, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), con el fin de optimizar los servicios e información que se brinda a los ciudadanos, a la población y así de esta manera aumentar la eficiencia y eficacia en la gestión pública, de acuerdo con las orientaciones de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática en favor del ciudadano. En cuanto a efectuar la entrevista y el análisis documental se coordinó con cada uno de los directivos para determinar el horario y medio de aplicación a fin de no interferir con sus funciones habituales y contar con su información.

### **3.7 Rigor científico – validez**

El rigor científico de una investigación cualitativa pasa también por su auditabilidad y credibilidad, es como se trata la información, usando técnicas para reducir al mínimo cualquier sesgos, creencias u opiniones que hagan de la data obtenida algo subjetivo. Es también que sirva a quienes presenciaron el fenómeno estudiado, se dieron cuenta si los resultados constituían información veraz sobre lo que pensaban y sentían, que dan consistencia y coherencia a la investigación, (Alcaraz, 2012).

### 3.8 Método de análisis de la información

La presente investigación por ser básica, bajo el enfoque cualitativo, utilizó como uno de sus métodos el análisis documental, en el cual los instrumentos fueron los que usa el directivo para la gestión institucional.

Se estructuró las preguntas de la prueba para la búsqueda de fuentes documentales, cuyas técnicas a usarse en el proceso de diseño, aplicación, análisis, resultados y conclusiones permitieron la recolección de información.

### 3.9 Aspectos éticos.

Es sumamente importante el respeto a las normas legales, derecho de autor y confidencialidad institucional, para lo cual se contó con la carta de autorización para aplicar los instrumentos en una red de Lima Sur; así mismo es importante señalar que el trabajo es escaneado con el Turnitin con la finalidad de evitar plagio o copia más allá de los límites permitidos. También se toma como consideración ética las normas APA 7, para la elaboración de tablas, figuras y referencia bibliográfica; así mismo se cuenta con la revisión de los instrumentos a cargo de profesionales calificados, debidamente acreditados y verificable a través de SUNEDU; en aras de la ética y la justicia se respetará la información recabada para fines de este estudio y conocimiento de los integrantes de la red, y que la información pueda servirles para mejorar su práctica directiva, por ende la mejora de los aprendizajes en su gestión directiva (Álvarez, 2003).

**Tabla 3**

*Profesionales para evaluación Juicio de expertos.*

<b>Apellidos y nombres</b>	<b>DNI</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Grado</b>
Benavente Ayquipa Rosa María	06241135	Educación	Doctora
Chicchón Mendoza Oscar Guillermo	08478538	Administración de negocios y relaciones internacionales - MBA	Magister
Silva Chávez María Angélica	41061277	Educación - problemas de aprendizaje	Maestro

**Fuente:** Elaboración propia

#### **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La recopilación de los datos se realizó con la participación de personal directivo de la Red Educativa seleccionada para la presente investigación, se ha efectuado la entrevista a cuatro directoras, al inicio de la investigación hubo dificultades en la coordinación para realizar las entrevistas personales, debido al estado de emergencia primero por COVID 19, y la expansión de la enfermedad de boca, manos y pies, que es un contagio viral originado por una variedad del virus Coxsackie, el cual se ha presentado en algunos niños, causando erupciones con ampollas, ante ello se creyó conveniente realizar las entrevistas haciendo uso de la plataforma virtual Zoom o por medio de llamadas telefónicas; para tomar en cuenta su participación voluntaria se les hizo llegar un formato de google para que manifiesten su deseo de participar en esta investigación, sus datos y disponibilidad de tiempo para efectuar la entrevista. Cabe señalar que las mencionadas entrevistas fueron útiles y pertinentes para recabar información que permita el análisis y cumplimiento del objetivo de aplicar la guía de entrevista, elaborada con fines de recopilación de información. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de cuatro informantes clave, en relación a la entrevista aplicada considerando también el análisis documental de sus instrumentos de gestión de mediano plazo – Proyecto Educativo Institucional – PEI y de corto plazo – Plan Anual de Trabajo –PAT y Reglamento Interno – RI; en cuanto la categoría de gestión directiva y las subcategorías: competencias, liderazgo, organización y comunicación.

Las informantes clave concordaron en que la categoría: gestión directiva, da consistencia a sus funciones en cada Institución para dirigirla, en la que deben hacer uso de su capacidad de organizar y gestionar los aspectos materiales para poder alcanzar los objetivos y metas trazadas, en la cual también hay fracasos que en el proceso de reflexión se toma como una experiencia que da la posibilidad de plantear nuevas estrategias. La guía de entrevista se ha basado en ocho enunciados que responden a las subcategorías, lo que permite a las directoras efectuar la evaluación y el análisis cualitativo de su gestión directiva en sus respectivas Instituciones, en este proceso voluntariamente participan cuatro directoras de las Instituciones 558, 652 – 17, 652 -23, 677; de acuerdo a lo que manifiestan las participantes de este estudio es procedente y prudente efectuar el



análisis de resultados de manera interpretativa, contrastando con el análisis de los documentos de gestión. Los enunciados de la guía de entrevista están relacionados con el objetivo general y específicos.

En relación a la subcategoría competencia, en las tablas 4 y 5 apreciamos:

**Tabla 4**

*Análisis nomotético de la subcategoría: Competencias – capacidades.*

<b>Pregunta: 1. Cuáles son las capacidades que tiene el funcionario directivo</b>	
<b>Persona entrevistada</b>	<b>Respuesta de la persona entrevistada</b>
N° 1	Liderazgo democrático, el delegar funciones, ser asertivo, comunicación permanente y la autoevaluación constante, tolerante e integrar a la familia, escuela y comunidad.
N° 2	Debe tener la capacidad de escuchar y orientar. Ser asertivo, empático. Tener la capacidad de tomar decisiones en el momento oportuno. Orientar pedagógicamente. Delegar funciones. Fomentar el trabajo en equipo. Trabajar de acuerdo a los lineamientos del MINEDU
N° 3	Las capacidades que debe tener el funcionario directivo son liderazgo, empatía, asertividad, prudencia, dominio propio, conocimiento en los contenidos disciplinares de las diferentes áreas curriculares del nivel y de la gestión educativa
N° 4	Capacidad de compromiso frente a la gran responsabilidad, escucha activa, innovarse, manejo de habilidades blandas, delegar, entre otras.

**Tabla 5**

*Análisis nomotético de la subcategoría: Competencias- Gestión autoridad formal.*

<b>Pregunta: 2. Redacte actividades de mejoramiento institucional implementado por el directivo.</b>	
N° 1	Las buenas prácticas pedagógicas y de gestión escolar, integrando a padres de familia y aliados estratégicos, presentando resultados de gestión escolar.
N° 2	Se brinda asesoría pedagógica a las docentes. Se ha realizado GIAS de procesos pedagógicos para la mejora de la práctica en el aula. Se acompaña y monitorea a las docentes para la reflexión de su práctica pedagógica y genere compromisos de mejora de acuerdo al diálogo realizado. En la infraestructura: Se ha construido un lavadero al ingreso de la puerta principal, en cumplimiento de los protocolos de bioseguridad. Se ha implementado un tópico para la atención de los estudiantes y el personal. Una biblioteca con fines pedagógicos, para que se realice actividades de lectura, en un ambiente seguro y acogedor. Se está implementando la cocina con la finalidad de solicitar galiwarma.
N° 3	Las actividades de mejoramiento institucional en el presente año escolar, en un primer momento se dirigieron a la infraestructura, acondicionamiento del local escolar por medio del pintado interno de paredes de los pabellones y patio, limpieza y desinfección de aula, servicios higiénicos, patios, mejora del área de juegos con el cambio del gras sintético, acondicionamiento de otra área de juegos, implementación de las medidas de bioseguridad puntos de desinfección, lavado de manos, aforo, cartel de medidas de bioseguridad, seguidamente la conformación de los comités y planificación de sus diferentes planes. Los planes, planificación de la semana de gestión y la planificación del taller socioemocional, planificación a largo y corto plazo de las experiencias de aprendizaje.
N° 4	Jornadas de faenas generales de limpieza y desinfección, con la participación de los padres de familia. Sensibilizar a los padres de familia tener representatividad y participación activa dentro de la institución educativa. Participación del equipo docente en jornadas de reflexión de la práctica pedagógica. Participar con el personal de la institución educativa en espacios de la buena convivencia, de tutoría.

**Fuente:** Base de datos de la Investigación

**Interpretación:** Es importante la subcategoría: Competencias, en relación a las capacidades existe similitud en cuanto a la importancia que le dan a la capacidad de asertividad, diálogo reflexivo y de liderazgo, trabajar con respeto y armonía, acompañamiento a los docentes para mejorar su desempeño. Conocer las características de los estudiantes en todas sus dimensiones según el programa curricular nacional, gestionando con liderazgo de forma horizontal con toda la comunidad educativa. Considerando la subcategoría competencia en cuanto a gestión- autoridad formal en las actividades de mejoramiento se aprecia similitud en la priorización de las actividades socioemocionales, recreativas, trabajo colegiado y talleres de formación. Una particularidad importante en este tiempo de pandemia es la incorporación y reuniones con los padres de familia para fines de implementación y organización de los espacios seguros y fiables de la IEI y del aula, implementar los protocolos y sectores de interés con los niños.

**Tabla 6**

*Análisis nomotético de la subcategoría: Liderazgo – delegar funciones.*

<b>Pregunta: 3. Explique los criterios que el directivo utiliza para delegar funciones - responsabilidades a los integrantes de su IE.</b>	
<b>Persona entrevistada</b>	<b>Respuesta de la persona entrevistada</b>
N° 1	Para delegar funciones, se tiene que confiar en el equipo, en identificar el perfil de las docentes, fortalezas y debilidades, el realizar talleres para concientizar y sensibilizar a la comunidad educativa, que asuman responsabilidades para poder atenuar problemáticas coyunturales o de contexto, siempre de la mano de un acompañamiento y evaluación constante, que permitan trabajar por compromisos y así cumplir metas y objetivos, bajo una gestión por resultados, un criterio importante es hacerlos sentir importantes y valorar su trabajo .
N° 2	Las funciones este año se han determinado de acuerdo a los comités, así mismo las responsabilidades las tiene todo el personal de acuerdo al cargo que desempeña, en caso de mi ausencia la profesora de mayor nivel este cargo.
N° 3	La IEI cuenta con 9 docentes de las cuales 5 son nombradas, para integrar las diferentes comisiones, en primer lugar, se toma en consideración las específicas de los miembros que deben integrar cada comité, el cual esta detallado en la RM, seguidamente se realiza un sorteo para completar los comités, así mismo considero que como maestras estamos en la condición de asumir responsabilidades y en cada reto está el aprendizaje.
N° 4	En cuanto a delegar funciones: Es importante tener en cuenta las fortalezas, capacidades, talento; también podría ser libremente, por sorteo.

**Tabla 7***Análisis nomotético de la subcategoría: Liderazgo – trabajo en equipo.*

<b>Pregunta: 4. Describa que estrategias aplica el directivo para el trabajo en equipo.</b>	
N° 1	MINKA, un trabajo solidario, cooperativo, el delegar coordinadoras, que sistematizan información y permiten autoevaluarnos constantemente. Permitiéndoles demostrar sus competencias profesionales, a través de pasantías internas y externas.
N° 2	Se genera un clima de confianza, orientando en el logro de los objetivos. La escucha activa entre los integrantes de equipo de trabajo. Se pide la participación de todas sin excepciones. Se valora todas las ideas y se mejora considerando las opiniones de todas. Se promueve el cumplimiento de los planes asumiendo la responsabilidad de cada integrante, valorando su aporte.
N° 3	las estrategias que implemento son: fomentar el sentido de pertenencia, dialogo abierto y flexible, promoción de un trabajo colaborativo.
N° 4	Al ser una institución educativa con poco personal. Los equipos de trabajos, asumen sus responsabilidades, concluyen sus responsabilidades; el resultado se lleva al pleno; para un debate y toda la comunidad educativa lo asuma.

**Fuente:** Base de datos de la Investigación

**Interpretación:** Tenemos en las tablas 6 y 7, referente a la subcategoría liderazgo - delegar funciones, los criterios que el directivo utiliza para la delegación de funciones y/o responsabilidades a los integrantes de su IE, utilizan el criterio de idoneidad en las funciones a realizar, análisis de sus fortalezas, capacidad de desarrollar las tareas encomendadas o a encomendar, donde consideran importante generar confianza y respeto entre los integrantes de la institución. Así mismo vemos en este liderazgo el trabajo en equipo, en el que apreciamos que la estrategia de la colegiatura es por área, nivel, edad y turno; tener metas comunes, organización funcional, con prácticas pedagógicas e innovadoras construidas y consensuadas en debates y apuestas por la mejora institucional, la IE 558 tiene como particularidad la MINKA rescatando prácticas ancestrales que forma parte de la cultura migrante de la zona.

**Tabla 8***Análisis nomotético de la subcategoría: Organización—estructura organizacional.*

<b>Pregunta: 5. Explique cómo el directivo ha implementado la estructura organizativa funcional, que facilita lograr los objetivos institucionales</b>	
<b>Persona entrevistada</b>	<b>Respuesta de la persona entrevistada</b>
N° 1	En primer lugar, tomando en cuenta el marco normativo, luego bajo consenso eligen a los representantes de docentes en CONEI, convivencia escolar, así como se logra la participación de padres de familia. Los cuales muestran liderazgo democrático.
N° 2	Las docentes realizan su labor, agrupadas por edades y teniendo una coordinadora, esta a su vez orienta pedagógicamente a sus pares. Los comisiones y comités están organizadas una maestra por edad de tal manera que las actividades consideradas son para las 3 edades, también son integradas por las auxiliares.

N° 3	La estructura organizativa funcional de la institución esta implementada de acuerdo a las normas establecidas, se ha implementado el CONEI, comités de aula, APAFA, consejo de vigilancia
N° 4	Parte de del liderazgo del Director de la UGEL 01, seguido la Directora (en este caso mi persona con el cargo que desempeño), y en forma paralela, la APAFA y el CONEI; viene las Profesoras, los estudiantes; de la mano de las profesoras los "Comités de Aulas". Y todos los equipos de las diferentes comisiones.

**Tabla 9**

*Análisis nomotético de la subcategoría: Organización Asignación de funciones.*

<b>Pregunta: 6. Describa los criterios que usa en su gestión para determinar la asignación de funciones de los integrantes de su institución.</b>	
N° 1	Reuniones consensuadas, luego a las personas que se les asigne responsabilidades, se les hace llegar sus funciones que se encuentran en el reglamento interno de la escuela y ellas establecen compromisos que serán monitoreados evaluados constantemente.
N° 2	Las funciones son asumidas por todo el personal, pero la coordinadora de cada comisión es la docente que tiene fortalezas en el tema.
N° 3	Los criterios son: en primer lugar, los requerimientos de la normativa vigente, seguidamente la experiencia o cualidades que requiere la función del cargo.
N° 4	Todo personal tiene regímenes laborales (es decir leyes que direccionan su trabajo); entonces al asignar funciones se tiene en cuenta las normas vigentes y también si así fuera necesario el asesoramiento de los Especialistas de la UGEL 01.

**Interpretación:** Otro aspecto importante es la subcategoría de organización, en las tablas 8 y 9 se da cuenta que el directivo ha implementado una estructura organizativa funcional, democrática, horizontal, toma en cuenta el marco normativo legal, necesidades de sus estudiantes; funciones y cargos asignados, así como la capacidad de desarrollarse, para lo cual se efectúa la implementación de los instrumentos de gestión centrada en el aprendizaje de los educandos, que incorpora a los integrantes de la comunidad educativa, lo que facilita lograr los objetivos institucionales. En la asignación de funciones el directivo establece criterios que usa en su gestión para determinar funciones; considera los diversos regímenes legales de los trabajadores, efectúa un análisis de la idoneidad y capacidades que muestran para desarrollar el trabajo en equipo. Así mismo para lograr mejores resultados también usan el criterio de afinidad, considerando que si la persona emocionalmente se siente bien con sus pares el nivel de eficiencia sea mayor, sin descuidar el salvaguardar la unidad institucional.

**Tabla 10**

*Análisis nomotético de la subcategoría: Comunicación – reuniones.*

<b>Pregunta: 7. Describa ampliamente cómo y con qué periodicidad se convoca y cómo realiza las reuniones de trabajo.</b>	
<b>Persona entrevistada</b>	<b>Respuesta de la persona entrevistada</b>
N° 1	Mensualmente, con todo el equipo MINKA, para evaluar nuestro trabajo presentando resultados, para reajustar estrategias y metodologías que nos ayuden a fortalecer los cinco compromisos de gestión que se encuentran en el PAT, PEI.

N° 2	En las semanas de gestión se planifica las actividades del bimestre, pero si hay algo que coordinar se realiza una vez al mes con ambos turnos.
N° 3	Las reuniones en la IEI se programan cada 45 días, se aprovechas las semanas de gestión para organizar el trabajo de cada bimestre escolar.
N° 4	Para convocar a las reuniones de trabajo, se tiene en cuenta las semanas de gestión; según normas dadas por el MINEDU. Pero ante una imperiosa necesidad se puede convocar con una agenda clara y concreta; sin perjudicar las horas lectivas.

**Tabla 11**

*Análisis nomotético de la subcategoría: Comunicación – documentos escritos.*

**Pregunta: 8. Defina si los temas tratados en las reuniones de trabajo en su gestión se registran, resultan claros y efectivos para los integrantes y el logro de sus objetivos institucionales.**

N° 1	Claro que sí, puesto, que la comunidad educativa completa un formulario de que temas les gustaría que tratemos en la reunión, así como temas significativos sobre la práctica pedagógica, el monitoreo, los compromisos de gestión el 1, 4 y 5, o problemáticas contextualizadas con posibles alternativas de solución, que se encuentran incluidas en el PAT.
N° 2	Los temas tratados en las reuniones siempre aclaran dudas y mejora la comunicación entre el personal docente, con la finalidad que las actividades programadas sean eficaces.
N° 3	Los temas tratados, se trabajan con una agenda de trabajo las cuales están se desarrollan según cronograma y son actividades a considerarse en el bimestre.
N° 4	Según los resultados obtenidos, se tiene que reforzar o retomar algunos temas.

**Interpretación:** Considerando la subcategoría comunicación – reuniones de trabajo, existe similitud en que se utiliza las semanas determinadas por norma para la evaluación y retroalimentación de la gestión, sin embargo, hay particularidades en otras instituciones en que tienen establecidas reuniones mensuales, cada 15 o 45 días y a demanda del contexto cuando es necesario. Finalmente, en cuanto al registro en documentos escritos, ahora también digitales coinciden todas las directoras sobre la importancia de la temática discutida en las reuniones de trabajo que son convocadas en su gestión, las cuales se registran en documentos físicos o medios tecnológicos, los temas resultan claros y efectivos para los integrantes y el logro de sus objetivos institucionales, de planificación de actividades del plan de trabajo, la importancia del acervo documentario contribuye a mejorar el servicio educativo con calidad y amor.

Se presenta el análisis documental del instrumento de gestión de mediano plazo, Proyecto Educativo Institucional (PEI) en relación al objetivo general:

**Tabla 12**

*Análisis documental del documento de mediano plazo: Proyecto Educativo Institucional (PEI) en relación al objetivo general.*

Análisis	558	652-17	652-23	677
Determinar las estrategias implementadas por la gestión directiva en la	En el análisis del PEI de las cuatro instituciones encontramos que tienen una visión, misión; se plantean estrategias para evaluar, implementar y efectuar el análisis de la gestión directiva en un periodo de tres años. Al efectuar el análisis documental se encuentra vacíos en este instrumento de mediano plazo, lo cual deberán seguir mejorando en su gestión, en las acciones a			

conducción de la Institución realizarse en la semana de gestión, para lo cual comprometerán la participación de sus integrantes, revisando la base filosófica definida en sus visiones, misiones y valores. Una de las Instituciones tiene vencido el PEI, por lo que debe priorizar su elaboración.

**Interpretación:** En el análisis documental del documento de mediano plazo: PEI, sobre determinar las estrategias implementadas por la gestión directiva en la conducción de la Institución, se ha encontrado similitud en las IE, en cuanto a considerar visión, misión, objetivos, metas y estrategias posibles de llevar a cabo en el contexto de cada una de las IE, en un plazo de 3 años que es el periodo de vigencia de los PEI, es considerado como un instrumento orientador de la gestión, en el que se plantean objetivos y metas consensuadas, sin embargo contrastando con los documentos de política nacional, se encuentra vacíos en este instrumento de mediano plazo, lo cual deberán seguir mejorando en su gestión, en las acciones a realizarse en la semana de gestión, para lo cual comprometerán la participación de sus integrantes, revisando la base filosófica definida en sus visiones, misiones y valores. Una de las Instituciones tiene vencido el PEI, por lo que debe priorizar su elaboración.

**Tabla 13**

*Análisis documental de mediano plazo: Proyecto Educativo Institucional (PEI) en relación al objetivo específico N° 1.*

<b>Análisis</b>	<b>558</b>	<b>652-17</b>	<b>652-23</b>	<b>677</b>
Determinar las competencias del directivo que aplica en su gestión en la Institución	Precisa habilidades para la gestión del desarrollo institucional, evidencia que el personal ha cursado estudios de maestría, diplomados que le dan herramientas para una gestión óptima.	En la IE cuenta con la información de la formación del personal, lo que es un indicador de las competencias adquiridas por el directivo para la gestión	Como información en el PEI se señala los estudios y méritos del personal, lo cual evidencia que se cuenta con personal calificado.	En el PEI se considera la formación del personal, sin embargo, se aprecia que el plazo del PEI ha fenecido, por lo que corresponde actualizar.

En relación al objetivo específico N° 1 sobre determinar las competencias del directivo que aplica en su gestión en la Institución, existe similitud en señalar que necesita de capacidades específicas el director, para ejercer con autoridad las funciones propias del cargo, tales como, formación académica para el cargo, experticia profesional, manejo disciplinar entre los más destacados.

**Tabla 14**

*Análisis documental de mediano plazo: Proyecto Educativo Institucional (PEI) en relación al objetivo específico N° 2.*

<b>Análisis</b>	<b>558</b>	<b>652-17</b>	<b>652-23</b>	<b>677</b>
Determinar las características del rol del liderazgo que aplica el directivo en su Gestión en la Institución	Encontramos similitud entre las instituciones educativas en las que consideran que desde su rol directivo les corresponde ejercer un liderazgo que fortalece el trabajo pedagógico, motivo por el cual apoyan el trabajo de los profesores, a quienes brindan orientaciones y formación acorde a las necesidades en función al PEI – PAT y resultados del monitoreo. Otro punto de coincidencia es el uso de la autoridad formal; en cambio hay divergencias en cuanto a la personalidad de los líderes. Empleando de manera positiva la autoridad formal sus efectos serán positivos, válidos y confiable.			

En cuanto al objetivo específico N°2 respecto a: Determinar las características del rol del liderazgo que aplica el directivo en su gestión en la Institución, en las cuatro IE encontramos en su documento de mediano plazo, el requerimiento de rasgos del perfil como directivo, que brinda asesoramiento a través del monitoreo de las funciones delegadas, haciendo uso positivo y empático de su autoridad formal.

**Tabla 15:**

*Análisis documental del documento de mediano plazo: Proyecto Educativo Institucional (PEI) en relación al objetivo específico N° 3.*

<b>Análisis</b>	<b>558</b>	<b>652-17</b>	<b>652-23</b>	<b>677</b>
<b>Describir los logros de la organización que orienta el directivo en la gestión en la Institución.</b>	El PEI en estas IE, plantea la importancia de la organización que orienta al directivo para establecer más adelante las líneas de responsabilidad y colaboración, definiendo funciones de cada uno de los estamentos, articulando los elementos de la institución, la organización y procedimientos evaluativos y de convivencia interna que se plasmarán en el reglamento interno, y da como lineamientos los principios, valores que dan identidad a las instituciones. Incipientemente aparecen las tardanzas e inasistencias permanentes e injustificadas de algunos docentes. Limitados. Mecanismos de rendición de cuentas.			

Considerando el objetivo específico N°3, que señala describir los logros de la organización que orienta el directivo en la gestión en la Institución, vemos que el PEI es un elemento vital para la gestión directiva, por cuanto les brindó los elementos que alimentaron las decisiones sobre la organización de la escuela, para lograr los objetivos y responder a las demandas del contexto, a través de los documentos de corto plazo.

**Tabla 16**

*Análisis documental del documento de mediano plazo: Proyecto Educativo Institucional (PEI) en relación al objetivo específico N° 4.*

<b>Análisis</b>	<b>558</b>	<b>652-17</b>	<b>652-23</b>	<b>677</b>
<b>Identificar las decisiones que ha tomado el directivo en el manejo de la comunicación para su Gestión en la Institución</b>	Plantea estrategias para acciones de difusión y prevención en la relación a la problemática del contexto y	Menciona los mecanismos de comunicación para difundir el PEI.	Reconoce la importancia de la comunicación para las acciones de difusión del país.	Concibe la comunicación como medio de difusión del PEI y la vida de la IE.

---

necesidades que surjan.

---

Encontrando en la tabla 16, en relación al objetivo 4, acerca de identificar las decisiones que ha tomado el directivo en el manejo de la comunicación, las cuatro directoras valoran y promueven el uso de la comunicación para la difusión del PEI y acciones de la escuela, que cada vez cobra mayor importancia para la información y logro de los objetivos y metas trazadas, y promover la unidad institucional.

Otro aspecto importante ha sido efectuar el análisis documental de corto plazo considerando Plan Anual de Trabajo (PAT) y Reglamento interno (RI)

**Tabla 17**

*Análisis documental - corto plazo: Plan Anual de Trabajo (PAT) y Reglamento interno (RI) en relación al objetivo general.*

<b>Análisis</b>	<b>558</b>	<b>652-17</b>	<b>652-23</b>	<b>677</b>
Objetivo general: Determinar las estrategias implementadas por la gestión directiva en la conducción de la Institución	En el análisis de las cuatro instituciones encontramos que tienen el Plan Anual de Trabajo y Reglamento Interno. Estos documentos de gestión responden prioritariamente a los compromisos de gestión, a las normas técnicas emanadas por los órganos superiores.			
	En dos de ellos no se verifica la coherencia necesaria con el documento de mediano plazo, lo que es necesario tomar en cuenta en un nuevo proceso de evaluación.			

Interpretación: en la tabla 17, en relación al objetivo general se ha encontrado similitud en los documentos de corto plazo de las cuatro instituciones, ya que responden a lineamientos del órgano intermedio y a la normatividad vigente, sin embargo, se precisa que se debe cuidar la coherencia entre los documentos de mediano y corto plazo que se usa en la gestión de la IE.

**Tabla 18**

*Análisis documental - corto plazo (PAT) y (RI) en relación al objetivo específico 1.*

<b>Análisis</b>	<b>558</b>	<b>652-17</b>	<b>652-23</b>	<b>677</b>
Determinar las competencias del directivo que aplica en su gestión en la Institución	Las Instituciones educativas en sus documentos de corto plazo dejan establecidas funciones, tareas que debe realizar el directivo para llevar a cabo su función directiva.			
	El reglamento interno, considera las competencias directivas para la toma de decisiones, como primera autoridad formal de la institución.			

Contrastando la tabla 18, estos documentos de corto plazo y el objetivo específico N°1 sobre determinar las competencias del directivo que aplica en su gestión en la Institución, existe similitud en las IE, en reconocer al director como la primera autoridad de las IE, las capacidades y autoridad formal que tiene para dirigir la Institución y señalar que las capacidades requeridas para el cargo son necesarias para garantizar una buena gestión directiva.



**Tabla 19***Análisis documental - corto plazo (PAT) y (RI) en relación al objetivo específico 2.*

<b>Análisis</b>	<b>558</b>	<b>652-17</b>	<b>652-23</b>	<b>677</b>
<b>Determinar las características del rol del liderazgo que aplica el directivo en su Gestión en la Institución</b>	Las IE de acuerdo con la normatividad vigente cuentan con los documentos de gestión a corto plazo que reconocen el liderazgo del directivo, quien delega funciones según las fortalezas de los integrantes y necesidades institucionales, señalándose en el PAT las acciones de fortalecimiento al personal.			
	Así mismo el directivo promueve y fortalece el trabajo en equipo de acuerdo a lo consignado en los artículos del reglamento interno.			

Referente al objetivo N° 2, sobre determinar las características del rol del liderazgo que aplica el directivo en su Gestión en la Institución, existe coincidencia y reconocimiento del personal directivo como líder pedagógico de sus instituciones, lo cual exige del director permanente actualización, apertura al cambio y la innovación para poder acompañar el proceso pedagógico, función principal como líder pedagógico, plasmada en los documentos de corto plazo.

**Tabla 20:***Análisis documental - corto plazo: (PAT) y (RI) en relación al objetivo específico 3.*

<b>Análisis</b>	<b>558</b>	<b>652-17</b>	<b>652-23</b>	<b>677</b>
<b>Describir los logros de la organización que orienta el directivo en la gestión en la Institución.</b>	El PAT y el RI en estas IE, orientan el cumplimiento de las tareas y los reglamentos de la institución, de acuerdo a los canales de mando y estructura orgánica. Los organigramas se presentan en forma vertical y en forma circular. El reglamento interno contempla acciones para el logro de los compromisos de gestión, siendo un punto álgido el de asistencia por la emergencia sanitaria para ello en paralelo al reglamento interno hacen cuadros de reporte de la asistencia considerando tardanzas e inasistencias permanentes e injustificadas de algunos docentes, o limitados. así mismo establece mecanismos de rendición de cuentas.			

En cuanto al objetivo N° 3, en la tabla 20 se señala describir los logros de la organización que orienta el directivo en la gestión en la Institución, encontramos que el PAT es una herramienta que facilita la organización de acciones y determinación de responsabilidades, en diálogo con el RI en el que se consignan las funciones, deberes y derechos de todos los integrantes, se apreció que las directoras realizan más funciones que deben incorporarse en el RI para visibilizar la labor y concretar en nuevos protocolos, cartillas de prevención anexos del RI.

**Tabla 21***Análisis documental - de corto plazo (PAT) y (RI) en relación al objetivo específico 4.*

<b>Análisis</b>	<b>558</b>	<b>652-17</b>	<b>652-23</b>	<b>677</b>
<b>Identificar las decisiones que ha tomado el directivo en el manejo de la comunicación para su Gestión en la Institución</b>	En el PAT establecen acciones para difusión y prevención, por ello cuenta con un blog, hace uso de redes	En el RI menciona los mecanismos de comunicación para difundir el PEI. Establece los medios de comunicación,	Reconoce en las actividades de su PAT la importancia de la comunicación para las acciones de difusión de la IE.	Visibiliza en los documentos que concibe la comunicación como medio de difusión del PEI y la vida de la IE.

---

sociales, WhatsApp, comunicados, afiches, podcast, para difundir sobre las acciones y prevención que se realiza desde la escuela.	siendo el WhatsApp el que permite que sea más fluida a nivel interno y externo.
--	---

---

La tabla 21, en relación al objetivo específico N° 4 que señala identificar las decisiones que ha tomado el directivo en el manejo de la comunicación para su Gestión en la Institución, las cuatro directoras en sus documentos de gestión valoran y promueven el uso de la comunicación para la difusión de las actividades de la escuela, destacando el 558 por el mayor uso de estrategias comunicativas.

Al efectuar el contraste de su entrevista con lo que se señala de su análisis documental las directoras se percatan de aspectos que deben seguir mejorando en su gestión directiva, lo cual toman en cuenta para incorporar en las acciones a realizarse en las próximas semanas de gestión. Al analizar su gestión, advierten que su trabajo es mucho más arduo y que realizan muchas funciones que sus documentos no los evidencian, lo cual tomarán en cuenta en la próxima gestión.

En cuanto al análisis documental se ha revisado y analizado los documentos de mediano plazo como el PEI, han sido aprobados entre el 2018 y 2020, de acuerdo a lo normado cuentan con Visión que proyecta la imagen institucional a futuro, Misión que da cuenta de la naturaleza de sus instituciones, los objetivos para lo cual plantean estrategias y planes para alcanzar las metas; una de las Instituciones cuenta con un PEI que ha vencido y necesitan actualizarlo para los próximos años. En todos los casos hay necesidad de reajustar en función al PEN 2030 que fue aprobado en el 2021, fue elaborado con participación de todos sus estamentos, cuentan con un diagnóstico de las peculiaridades, potencialidades y escaseces de la infancia. Se reconoce el liderazgo del directivo para el proceso de gestión. El PEI en coherencia con el diagnóstico efectuado y con el propósito de optimizar el trascurso de la enseñanza-aprendizaje, incluye la necesidad de contar con una estructura funcional, con personal con habilidades para el trabajo en equipo la gestión del desarrollo institucional: planificación, gestión de proyectos, implementación de mejoras entre otros. En la propuesta pedagógica del PEI se evidencia el desarrollo de competencias en todas las áreas consideradas en el

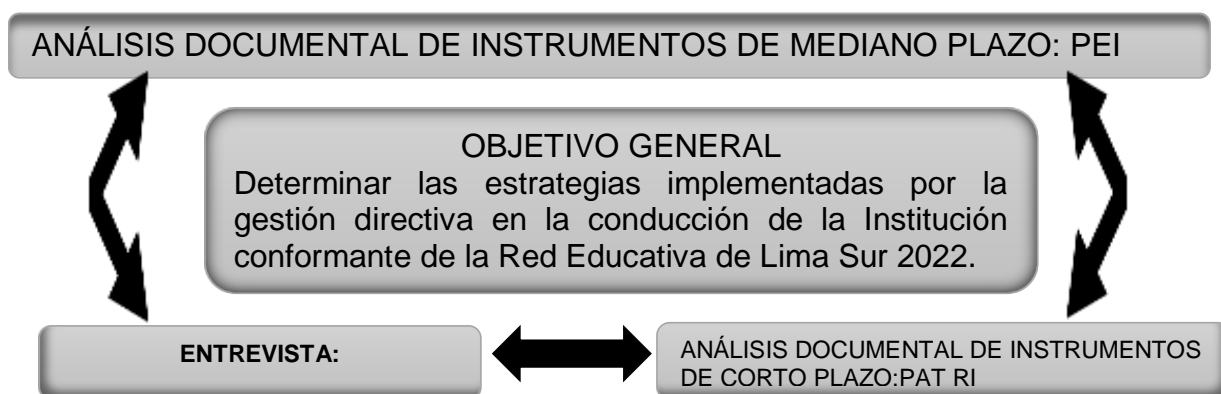
CNEB/PCIE para asegurar la formación integral de todos sus estudiantes, sin embargo, por la pandemia han asumido la indicación de desarrollar un currículo de emergencia con competencias priorizadas. Para la difusión tanto del PEI como de los cambios por emergencia han usado comunicados y los WhatsApp de las docentes.

Con relación a los documentos de corto plazo encontramos que se hace con base a los compromisos de gestión, en algunos casos no dialogan el instrumento de mediano plazo con el de corto plazo. En la estructura funcional algunos usan organigramas verticales, en otros casos el organigrama es circular, lo cual es un presunto indicador de las relaciones internas, que puede ser materia de otra investigación. De igual manera en la presente investigación, se efectúa la discusión empleando el método de triangulación, el cual está estructurado, en función al objetivo general y objetivos específicos.

En la presente investigación, se efectuará una triangulación que permita describir, explicar, verificar los fenómenos sociales que ocurren en la escuela pública, del ámbito de una red educativa en Lima sur

### Figura 1

*Triangulación del objetivo general*



La triangulación de resultados correspondientes al objetivo general logra determinar las estrategias implementadas por la gestión directiva en la conducción de la Institución, encontrando que la evaluación y formación permanente son estrategias que hace posible que sus IE avancen en los logros de aprendizaje y objetivos institucionales. En los antecedentes se establece similitud en cuanto a su objetivo de efectuar el análisis de cómo se conforma la gestión directiva en la que se vayan identificando las tensiones y retos, Miranda de México señala que Gestión

conlleva una definición administrativa y de gestión, para Achundia (2022) de México la gestión está asociada a toma de decisiones, centrada en la persona; Valdivia (2013) concluye que muchos problemas son causados por una débil gestión, lo que nos permite inferir la enorme responsabilidad y necesidad de desarrollar en el directivo habilidades técnicas para administrar, sigue siendo importante tomar tanto a Taylor como Fayol para lograr la eficiencia de la gestión directiva, con un sentido de valores, visión y cultura escolar de acuerdo a Dimmock (2013), gestionando las condiciones, y orientando los procesos pedagógicos y la gestión del personal (MINEDU2014).

## Figura 2

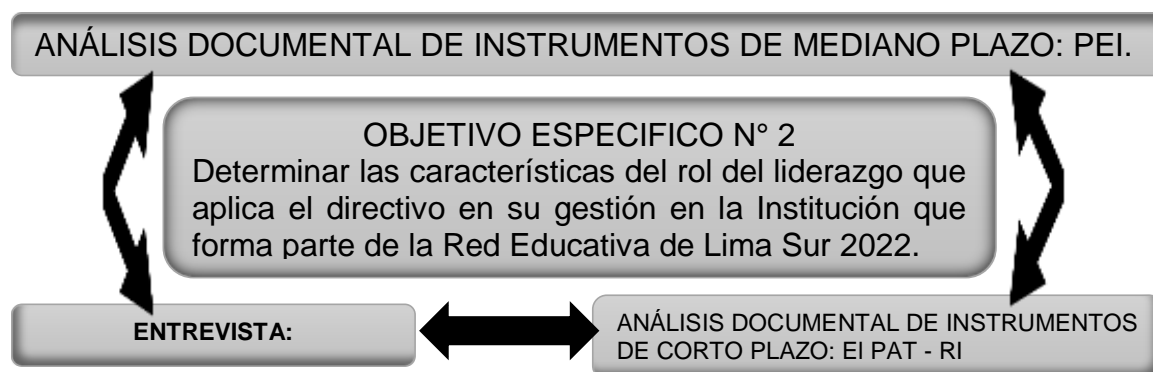
*Triangulación del objetivo específico N°1.*



La triangulación de resultados correspondiente al objetivo específico 1 permite determinar las competencias del directivo, que aplica en su gestión en la Institución, se encuentra que brinda un intenso compromiso que requiere de una formación académica de parte del directivo, manejo disciplinar del nivel para ejercer las funciones de acompañamiento al personal a su cargo, así mismo la capacidad de análisis para a través de los FODA y legajos personales pueda decidir la organización de las comisiones; como señalaba Miranda (2016) la metodología desarrollada se centró en la elaboración propia desde la hermenéutica. Se concluye que los directivos competentes deben cumplir con conocer las necesidades de su institución, que puedan atender las exigencias de la gestión, hasta el final; las competencias son las características de la persona que será estrictamente usado en una gestión que sea exitosa, Robeyns (2005) expresa que las capacidades se usaran para evaluar.

**Figura 3**

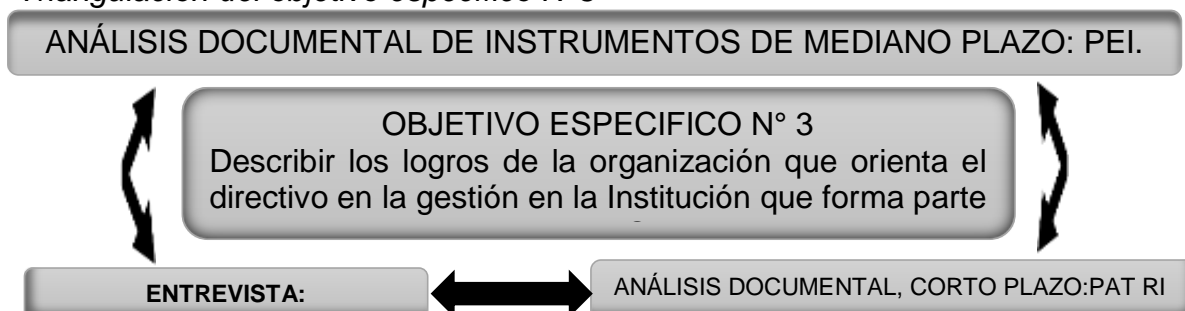
*Triangulación del objetivo específico N°2*



La triangulación de resultados correspondiente al objetivo específico 2 permite determinar las características del rol del liderazgo que aplica el directivo en su gestión en la Institución, en el cual empodera a los integrantes de su equipo, delegando funciones, estableciendo mecanismos y fortalecimiento del trabajo en equipo para lograr los objetivos y metas trazadas en los documentos de gestión de mediano y corto plazo, al amparo de las normas legales y estudio real del contexto. Jacome (2020) de Ecuador enfatiza en el ejercicio del liderazgo transformacional. Ancajima (2015) en Piura, señala que las características de un buen líder son percibidas por el personal. Andere (2018) expone la capacidad de adaptar el liderazgo no solo al ámbito escolar sino también a lo particular. Kurt Lewin (1939) manifestó que liderazgo se entiende como el acto de guiar o conducir. En este tiempo cobra importancia lo señalado por Mahieu (2002) acerca de crear una red o un grupo de redes, porque no es posible la existencia solitaria de un grupo, experiencia que es valorada por las directoras ya que la red permite fortalecer su gestión y a su vez ellas aportan a otros ámbitos.

**Figura 4**

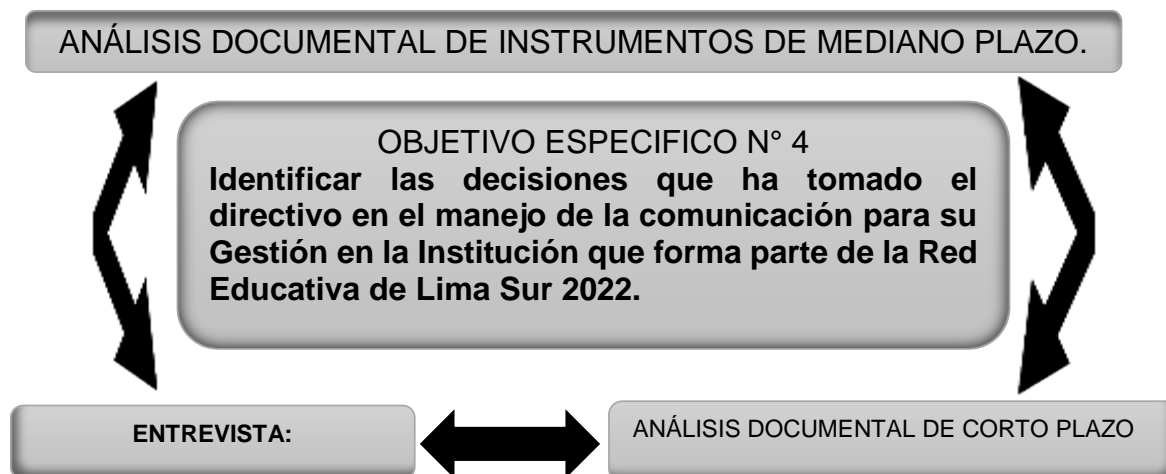
*Triangulación del objetivo específico N°3*



La triangulación de resultados correspondiente al objetivo específico N° 3 permite describir los logros de la organización, que orienta el directivo en la gestión, estableciendo líneas de coordinación, con priorización de las necesidades de los estudiantes; la organización tanto en su estructura como en sus funciones se plantea y logra objetivos y metas con un trabajo cotidiano, con una disciplina de consenso establecida en normas y acuerdos que recoge el reglamento interno con ajuste a la normatividad vigente. Una característica particular de la IE 558, es que cuenta con la estrategia MINKA inspirada en nuestros ancestros para promover el trabajo en equipo, y como señala Achundia, et al. (2022) diseño un modelo para la gestión directiva, que implica una estructura horizontal y promueve la toma de decisiones acertadas y oportunas, Musaazi (1982) afirma que para la asignación de los recursos humanos tendremos en cuenta que sean capaces de resolver problemas del presente y del futuro; por otro lado, Gilli (2017) manifiesta que la estructura de una organización está sujeta a factores del contexto, institución y el entorno, siendo vital para el MINEDU preparar la organización para el trabajo, la especialización del trabajo en la organización y acrecentar la eficiencia y desempeño organizativo.

**Figura 5**

*Triangulación del objetivo específico N°4.*



La triangulación de resultados correspondiente al objetivo específico N° 4 permite identificar las decisiones que ha tomado el directivo en comunicación para efectos de difusión, promoción y prevención con acciones orientadas al niño, la familia y comunidad, apelando a medios tradicionales como los comunicados, periódicos

murales, banderolas, como el uso de medios tecnológicos, haciendo que las TIC estén al servicio de las IE; en su gestión directiva en la Institución, encontramos que todas las IE tienen formas de comunicarse usando la tecnología y medios clásicos, siendo la IE 558 quien hace uso de mayores estrategias. Es importante señalar la coincidencia con Rincón, (2016) que incidía en el uso de las TIC para la mejora de las comunicaciones. Sunción (2019) señala como una necesidad de capacitar a los docentes en preparación de los documentos de gestión y Murga (2018) nos dice que es importante desplegar una plataforma virtual y capacitar a los docentes en este fin, Andrade (2005) señala que es necesario establecer y mantener canales de comunicación y buenas relaciones entre los distintos estamentos de la organización, las reuniones es una tarea de dirección, debiendo tener claro el objetivo de la convocatoria, para un óptimo registro, que, en este periodo de pandemia se ha generado información electrónica, sea física o virtual es importante las firmas.

## **V.- CONCLUSIONES**

**Primero.-** En cuanto al objetivo general, se aprecia similitudes en cuanto a que el directivo aplica estrategias diversas, donde pone en juego sus competencias al realizar la evaluación de los resultados de su gestión directiva, siendo este objetivo en el que se aprecia que las instituciones educativas están en una permanente evaluación desde la mirada de su directivo, para responder a las exigencias de los cambios que se requiere por la problemática del contexto local, territorial y de país, donde el directivo es el principal agente impulsor de los cambios, para lo cual toma decisiones que nacen del consenso y se informa a toda la comunidad educativa en señal de transparencia.

**Segundo. -** En relación al objetivo específico N° 1, nos permite apreciar que hay coherencia en las acciones que el directivo plasma en su proceso de gestión, en el que aplica sus competencias al realizar la evaluación de los resultados de su gestión directiva, para lo cual pone en juego sus capacidades de permanente actualización, que le permitan orientar a los integrantes de su IE, a fin de lograr las metas y objetivos trazados, velando por la planificación coherente al contexto.

**Tercero. -** Referente al objetivo específico N° 2, se aprecia acerca del rol de líder pedagógico, que el directivo asume en la gestión directiva de la IE, lo cual exige que sea capaz de conducir a su equipo, delegarle funciones y confiar en las habilidades que poseen complementando con acciones de formación interna que promueve el directivo.

**Cuarto. -** Considerando el objetivo específico N° 3, en relación a las decisiones en la organización establecida por el directivo en su gestión de la institución, es importante operar con una cultura organizacional eficiente, ya que envuelve particularidades precisas para una conveniente gestión. En la cual los funcionarios involucrados deben tener conocimiento actualizado sobre el sistema nacional de presupuesto público y así poder agilizar las diferentes actividades que desarrollan y poder lograr una gestión óptima en beneficio de la población.



**Quinto.-** Finalmente encontramos que el objetivo específico N° 4, sobre las determinaciones que ha tomado el directivo para el manejo de la comunicación, nos permite apreciar que hay coincidencia, entre los documentos de las instituciones educativas de la red, verificándose que el objetivo de la presente investigación es velar por una evaluación real y que sean los registros documentarios y los recursos tecnológicos que hacen posible una comunicación fluida y eficaz, lo cual se debe trabajar tanto a nivel interno como externo como con los otros integrantes de la red y la comunicación con el órgano interior.

## **VI.- RECOMENDACIONES**

**Primera.** – Se recomienda a los directivos de todas las instituciones participantes en esta investigación y por ende de la red, a mantener la documentación de mediano y corto plazo actualizada con los documentos orientadores de la política educativa nacional, como es el PEN, acuerdos internacionales y lineamientos de UNICEF – UNESCO que garanticen un proceso educativo acorde a las necesidades del contexto en el marco de un mundo globalizado e interdependiente.

**Segunda.** – A la directora de la IE 558, continuar con la apertura al cambio e impulso a conservar y promover la cultura nacional en sus proyectos y actividades, con el uso de estrategias variadas de comunicación, fortaleciendo a sus integrantes de la IE como a sus pares, a fin de que mantengan unidad como red y atiendan la particularidad de cada IE, impulsando el trabajo de su red para el impacto territorial que requieren.

**Tercera.** – A la directora de IE 652-17, seguir fortaleciendo la formación interna o en instituciones externas, con la finalidad de lograr un mejor manejo disciplinar y compartir con otras IE de la zona, creando un impacto territorial a partir del aprendizaje entre pares y trabajo en equipo, generando un espacio de inter-aprendizaje a nivel interno y externo, que pueda irradiar a otros contextos la importancia de una gestión directiva que impacta a nivel interno y externo.

**Cuarta.** - A la directora de la IE 652-23, mantener la organización democrática de la IE, promover y sistematizar su experiencia basada en la autonomía y confianza, a fin de compartir de manera interna y externa, para garantizar que la organización de las IE se centre en las necesidades del estudiante.

Quinta. - A la directora de la IE 677, elaborar un plan de trabajo con comisiones que organicen los legajos del personal con criterios claros que permitan disponibilidad de información para que asuman las diversas comisiones en función a sus capacidades y formación académica.

## REFERENCIAS

- Achundia, M., Martinez, K., Martínez, K., & Franco, L. (2022). *Diseño de un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la UEF Sarah Flor Jiménez*. Obtenido de <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/3740/8617>
- Adecco. (2020). *El liderazgo transformacional en tiempos de crisis*. Obtenido de <https://blog.adecco.com.mx/2020/01/09/que-es-liderazgo-transformacional-beneficios/>
- Alcaraz Moreno , N., Norena , A., Rebolledo Malpica , D., & Rojas , J. G. (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/scieloOrg/php/reference.php?pid=S1657-59972012000300006&caller=www.scielo.org.co&lang=en>
- Alles, M. (2010). *Como delegar efectivamente en 12 pasos*. Obtenido de Aires. [https://books.google.com.pe/books?id=peH4DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=delega+funciones&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=delega%20funciones&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=peH4DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=delega+funciones&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=delega%20funciones&f=false)
- Álvarez , J., & Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación Cualitativa Fundamentos y Metodología*. México: Paidós Educador. Obtenido de <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>
- Ancajima, F. (2015). *Diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del liderazgo en la buena gestión de la institución educativa (Tesis de Maestría)*. Obtenido de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2293>
- Andere, E. M. (2018). *Director de escuela en el siglo XXI: ¿Jardinero, pulpo o capitán?* Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=vqkDwAAQBAJ&dq=capacidades+que+debe+tener+el+director+de+escuela&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=vqkDwAAQBAJ&dq=capacidades+que+debe+tener+el+director+de+escuela&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. Obtenido de

- [https://books.google.com.pe/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&source=gbs\\_vpt\\_reviews#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&source=gbs_vpt_reviews#v=onepage&q&f=false)
- Barroso, J. (2005). *Liderazgo y autonomía en los centros educativos*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1373226.pdf>.
- Briggs, A., & Coleman, M., & Morrison, M. . (2012). *Research Methods in Educational Leadership and Management*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=klpohey43eoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=klpohey43eoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (2019). *Principles of Educational Leadership & Management*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=3QhdBAAQBAJ&pg=PA44&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=3QhdBAAQBAJ&pg=PA44&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false)
- Cabero Soto, C. (2012). *Organización de reuniones y eventos*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=3bAhWijrpvIC&printsec=frontcover&dq=reuniones&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=reuniones&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=3bAhWijrpvIC&printsec=frontcover&dq=reuniones&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=reuniones&f=false)
- Cabrejos Fernández, C. E. (2021). *Conocimiento situacional de los agentes educativos para la Gestión Directiva durante COVID-19. Caso: Promotora Educativa Privada - Piura*. Obtenido de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3236/1/TM\\_CabrejosFernandezCarlos.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3236/1/TM_CabrejosFernandezCarlos.pdf)
- Cabrejos, C. (2021). *Conocimiento situacional de los agentes educativos para la gestión directiva durante COVID-19. Caso: promotora educativa privada – Piura*. Obtenido de <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/3236>
- Cabrejos, C. (2021). *Conocimiento situacional de los agentes educativos para la Gestión Directiva durante COVID-19. Caso: Promotora Educativa Privada – Piura*. Obtenido de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3236/1/TM\\_CabrejosFernandezCarlos.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3236/1/TM_CabrejosFernandezCarlos.pdf)
- Cabrejos, C. (2021). *Conocimiento situacional de los agentes educativos para la gestión directiva durante COVID-19. Caso: promotora educativa privada – Piura (Tesis de Maestría)*. Piura. Obtenido de <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/3236>

- Campbell , J., & Laress Mc Henry, W. L. (1990). *Modeling Job Performance In a population of Jobs*. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/17446570/1990/43/2>
- Carrasco, B., & Burgos, V O . (2021). Gestión por resultados de una institución educativa de jornada escolar completa, UGEL 01 RED 11 de Lima, 2019. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-1), 17-36. *Digital Publisher CEIT, 6(2-1)* , 17-36. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.466>
- Carro, F., & Calo, A. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: una Lectura contextualizada 1*. Obtenido de <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Carro.pdf>
- CNE , C. (2020-07). *Proyecto Educativo Nacional, PEN 2036 : el reto de la ciudadanía plena*. Obtenido de <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6910>
- Dash , m., & Dash, n. (2008). *School Management*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=zBXiLwFJI\\_AC&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books?id=zBXiLwFJI_AC&hl=es&source=gbs_navlinks_s&redir_esc=y)
- Dash, M., & Dash, N. (2008). *School Management*. (Atlantic ed.). India: Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=zBXiLwFJI\\_AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=gestion&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=zBXiLwFJI_AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=gestion&f=false)  
e. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=zBXiLwFJI\\_AC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=zBXiLwFJI_AC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- Dennison, W., & Shenton, K. . (2018). *Challenges in Educational Management: Principles into Practice*. Australia: Routledge.
- Dias, R., & Gomez , M. (2020). *Incidencia del Modelo de Gestión Pedagógica Territorial en los resultados de lectura y matemática de la evaluación censal de estudiantes de secundaria del 2015 al 2018 (Tesis de Maestría en Gerencia Pública)*. Recuperado el 2022, de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8558/4/IV\\_PG\\_MGP\\_TI\\_Dias\\_Gomez\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8558/4/IV_PG_MGP_TI_Dias_Gomez_2021.pdf)

- Dimmock, C. (2013). *School Based Management and School Effectiveness*.  
Obtenido de  
[https://books.google.com.pe/books?id=dp8uAgAAQBAJ&dq=school%20management%20and%20communication&hl=es&source=gbs\\_book\\_other\\_versions](https://books.google.com.pe/books?id=dp8uAgAAQBAJ&dq=school%20management%20and%20communication&hl=es&source=gbs_book_other_versions)
- Dimmock, C., & Walker, A. (2002). *School Leadership and Administration: Adopting a Cultural Perspective*. Obtenido de  
[https://books.google.com.pe/books?id=bFEui14csDMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=bFEui14csDMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=L-](https://books.google.com.pe/books?id=L-tm1hxRVdsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)  
[tm1hxRVdsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=L-tm1hxRVdsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Dunham, J. (2003). *Developing Effective School Management*. Obtenido de  
[https://books.google.com.pe/books?id=txOIAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=txOIAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Eacott, S. (2012). *School Leadership and Strategy in Managerialist Times*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=5-](https://books.google.com.pe/books?id=5-sDVrJmCqIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)  
[sDVrJmCqIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=5-sDVrJmCqIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Fayol, H., & Taylor, F. (1987). *Administración Industrial y General : Coordinación, Control. Previsión, Organización, Mando. Principios de la administración Científica*. Obtenido de  
[https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)
- Fuster Doris. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229.  
doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Obtenido de  
[https://books.google.com.pe/books/about/Dise%C3%B1o\\_de\\_proyectos\\_en\\_la\\_investigaci%C3%B3n.html?id=Xkb78OSRMI8C&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Dise%C3%B1o_de_proyectos_en_la_investigaci%C3%B3n.html?id=Xkb78OSRMI8C&redir_esc=y)

- Gil Cremade, R. (2008). *La imparcialidad en la función pública*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=\\_sOnBQAAQBAJ&pg=PA311&dq=Asignaci%C3%B3n+oficial+de+funciones.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj3gYT8mM74AhX3ALkGHbPECIQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=Asignaci%C3%B3n%20oficial%20de%20funciones.&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_sOnBQAAQBAJ&pg=PA311&dq=Asignaci%C3%B3n+oficial+de+funciones.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj3gYT8mM74AhX3ALkGHbPECIQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=Asignaci%C3%B3n%20oficial%20de%20funciones.&f=false)
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=YsVADgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Estructura+organizacional.&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Estructura%20organizacional.&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=YsVADgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Estructura+organizacional.&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Estructura%20organizacional.&f=false)
- Gismano, Y., & Achwerdt, F. (2012). *Los Principios de la Administración Científica y su impacto en el ámbito labora*. Obtenido de <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Gismano.pdf>
- Gismano, Y., & Schchwerdt, F. (2012). *Los Principios de la Administración Científica y su impacto en el ámbito laboral*. Obtenido de <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Gismano.pdf>
- Glover, D., & Law, S. (1996). *Managing Professional Development in Education*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=UYws6XmDCvcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=UYws6XmDCvcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- GRAFFE, G. J. (2002). *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es).
- Gvirtz, S., & De Podestá, M. E. (2009). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Obtenido de <https://ebooks.granicaeditor.com/library/publication/mejorar-la-gestion-directiva-en-la-escuela-1>
- Hargie, O., Dickson, D., & Tourish, D. (2004). *Communication Skills for Effective Management*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=C01GEAAAQBAJ&dq=editions:YOA8TX5gv7EC&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books?id=C01GEAAAQBAJ&dq=editions:YOA8TX5gv7EC&hl=es&sa=X&redir_esc=y)

- Harvard Business School. (2015). *Liderazgo transformacional: desarróllalo*.  
Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/como-desarrollar-un-estilo-de-liderazgo-transformacional/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación - 6° edición*. México: Mc Graw Hill-Interamericana Editores.  
Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jácome, A. L. (2020). *Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud*. Obtenido de <https://doi.org/10.37843/rted.v8i2.134>
- Jaramillo Jaramillo, C. M., & Rodríguez Morales, C. (2020). *El liderazgo transformacional y su relación con el clima institucional de los Guaguas Centro del sector norte de Quito*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/22954>
- Jaume Bennasar, A. (2010). *La validez del documento electrónico y su eficacia en sede procesal*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=SoFTcEg7veYC&pg=PA47&dq=Documentos+escritos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiN9d7iv874AhWjB7kGHZIU A5w4HhDoAXoECAQQAg#v=onepage&q=Documentos%20escritos&f=false>
- Kaufmann, J., Sanginés, M., & García Moreno, M. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 2022, de <https://publications.iadb.org/es/construyendo-gobiernos-efectivos-logros-y-retos-de-la-gestion-publica-para-resultados-en-america>
- Kochhar, S. (2011). *School Administration and Management*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=NWjyl3-6eIEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=NWjyl3-6eIEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Law, S. (1996). *Managing Professional Development in Education 2*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=UYws6XmDCvcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=UYws6XmDCvcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)



- Law, S., & Glover, D. (2000). *Educational Leadership and Learning*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=WI5EBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=WI5EBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Lewin, K. (2019). *Teoría del campo y experimentación en psicología social, Cuaderno Nº 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958*. Obtenido de <https://archive.org/details/lateoriadelcampoenlacienciasocialkurtlewin>
- López Rodríguez, D. (2019). *Gestión directiva para la promoción del talento humano en la secundaria "Belisario Domínguez #39" (Tesis de Maestría)*. Obtenido de [http://pedagogia.mxl.uabc.mx/posgrado/nme/repositorio/trabajos\\_terminales\\_2017-2019/L%C3%B3pez%20Rodr%C3%ADguez%20Daniel%20Alonso.pdf](http://pedagogia.mxl.uabc.mx/posgrado/nme/repositorio/trabajos_terminales_2017-2019/L%C3%B3pez%20Rodr%C3%ADguez%20Daniel%20Alonso.pdf)
- Mahieu , P. (2005). *Trabajar en equipo*. Obtenido de <https://www.amazon.com.au/Trabajar-en-equipo-Pierre-Mahieu/dp/9682323827>
- Martín , M. (2004). Diseño y validación. (*Matronas Profesión 2004; vol. 5(17):* ), 23-29.
- McClelland, D., & Richard E, B. (1982). *Leadership motive pattern and long-term success in management*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/232604573\\_Leadership\\_Motive\\_Pattern\\_and\\_Long-Term\\_Success\\_in\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management)
- Méndez, C. E. (2020). *Metodología de la investigación: Diseño y desarrollo del proceso de investigación en las ciencias empresariales*. Obtenido de <https://www.alfaomegacloud.com/reader/metodologia-de-la-investigacion1598307637?location=120>
- MINEDU. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: directivos construyendo escuela*. Obtenido de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- MINEDU. (2016). *Dirección escolar Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa*. Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5917/Direcci%C3%B3n%20escolar%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20complejidad%20y%20diversidad%20de%20la%20instituci%C3%B3n%20educativa>

- 20y%20diversidad%20de%20la%20instituci%c3%b3n%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*.  
Obtenido de  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5182?show=full>
- Ministerio de Educación. (2017). Obtenido de  
<http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Obtenido de  
<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ, Guadalajara*, v. 7, n. 13, p. 562-589, dic. 2016. Obtenido de Disponible en  
<[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&nrm=iso)>. accedido en 31 mayo 2022.
- Miranda Beltrán, S. (2016). *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas*. Obtenido de  
<[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&nrm=iso)>. accedido en 31 mayo 2022.
- Muntané, J. (2010). *Introducción a la Investigación básica*-. Obtenido de  
[https://www.google.com/search?q=Muntane+2010&rlz=1C1UUXU\\_esPE936PE936&oq=Muntane+2010&aqs=chrome..69i57j0i22i30.10857j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Muntane+2010&rlz=1C1UUXU_esPE936PE936&oq=Muntane+2010&aqs=chrome..69i57j0i22i30.10857j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Murga, M., Vicente, A., & Giudice, J. (2018). *Propuesta de mejora en la educación a distancia para la escuela superior de Guerra del Perú. Tesis de maestría en Gestión Pública. Universidad del Pacífico*. Obtenido de  
[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2088/Marcelo\\_Tesis\\_maestria\\_2018.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2088/Marcelo_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1)
- Musaazi, J. (1982). *The Theory and Practice of Educational Administration*.  
Obtenido de Musaazi, J. (1982). *The Theory and Practice of Educational*

- Administration. Obtenido de  
[https://books.google.com.pe/books?id=wfQEAQAIAAJ&hl=es&source=gb\\_s\\_similarbooks&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books?id=wfQEAQAIAAJ&hl=es&source=gb_s_similarbooks&redir_esc=y)
- Ñaupas, H., Mejia, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Obtenido de [https://www.academia.edu/59660080/%C3%91aupas\\_Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_4ta\\_Edici%C3%B3n\\_Humberto\\_%C3%91aupas\\_Pait%C3%A1n](https://www.academia.edu/59660080/%C3%91aupas_Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_4ta_Edici%C3%B3n_Humberto_%C3%91aupas_Pait%C3%A1n)
- Peña, T., & Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Inf. cult. soc.* [online]. 2007, n.16, pp.55-81. ISSN 1514-8327. *Scielo, INFORMACIÓN, CULTURA Y SOCIEDAD. No. 16 (2007) p. 55-81, 28*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/ics/n16/n16a04.pdf>
- Redondo. (2014). *Organización Escolar*. Obtenido de <http://sociologiatoledo.blogspot.com/2014/11/organizacion-escolar.html>
- Rincón, O. (2016). *Gestión educativa para el uso de recursos tic como herramientas facilitadoras en las prácticas de aula de los docentes del ciclo uno de la I.E.D. Colegio Rural Quiba Alta (tesis de Maestría en Educación con énfasis en Gestión Educativa)*. Obtenido de <https://repository.unilivre.edu.co/handle/10901/9743>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Robeyns, I. (2005). *The Capability Approach: a theoretical survey*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=The+Capability+Approach%3A+a+theoretical+survey&rlz=1C1UUXU\\_esPE936PE936&oq=The+Capability+Approach%3A+a+theoretical+survey&aqs=chrome..69i57.1878j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=The+Capability+Approach%3A+a+theoretical+survey&rlz=1C1UUXU_esPE936PE936&oq=The+Capability+Approach%3A+a+theoretical+survey&aqs=chrome..69i57.1878j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Rodríguez, R., & Cruz, M. (2015). *La importancia de la gestión directiva en las interacciones académicas del trabajo colaborativo*. Obtenido de <http://200.23.113.51/pdf/31435.pdf>
- Schneider, E. J., & Hollenczer, L. L. (2006). *The Principal's Guide to Managing Communication*. Obtenido de

- [https://books.google.com.pe/books?id=l5h1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=l5h1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Silva Carreño, W. &, & Moreno, M. (2019). ¿Enfoque de competencias o enfoque de capacidades en la escuela? *Revista electrónica de investigación educativa*, 21, e17., 21. Obtenido de <https://doi.org/10.24320/redie.2019.21.e17.1981>  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412019000100117](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412019000100117)
- Singh, Y., & & Sharma, T. (2009). *Educational Technology :management & Planning*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=1yMqaHXN9fUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=1yMqaHXN9fUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Soriano, A. (Julio-Diciembre de 2014). Diseño y validación de instrumentos. *ISSN 1996-1642, Editorial Universidad Don Bosco, año 8, No.13, ,, Recibido: 10 de julio de 2014. Aprobado: 8 de agosto de 2014*, pp. 19-40.
- Suárez, I., Tinajero, M., & Jácome, I. (2020). Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios. *Revista Publicando*, 7(24), 1-8.  
*Recuperado*,  
[https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2072/html\\_39](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2072/html_39)
- Sunción, A. (2019). *Análisis cualitativo de la gestión educativa en las instituciones multigrado del distrito de Cura Mori, 2019 (Tesis de Maestría)*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40413/Suncion\\_PA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40413/Suncion_PA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Supo, J. (2015). *Cómo empezar una Tesis*. Arequipa Perú: Bio estadístico. Obtenido de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/03/107-josc3a9-supoc3b3mo-empezar-una-tesis.pdf>
- Tapia , F. (2018). *Biografía Émile Durkheim (1858-1917)*.
- Taylor, F. (1961). *Principios de la Administración Científica*. Obtenido de [https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/3.Principios\\_de\\_la\\_Administracion\\_Cientifica\\_Frederick\\_Winslow\\_Taylor.pdf](https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/3.Principios_de_la_Administracion_Cientifica_Frederick_Winslow_Taylor.pdf)

- Techt, U. (2016). *Proyectos que fluyen: Más proyectos en menos tiempo*.  
Obtenido de  
[https://books.google.com.pe/books?id=TMc2DwAAQBAJ&dq=recursos+y+proyectos&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books?id=TMc2DwAAQBAJ&dq=recursos+y+proyectos&hl=es&sa=X&redir_esc=y)
- Universidad Panamericana;. (2020). *¿Qué es el liderazgo transformacional? Conviértete en modelo para inspirar innovación*. Obtenido de  
<https://bit.ly/315VoOR>
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta*. Lima: Edit. San Marcos.
- Valdivia, N. (2013). *La gestión educativa descentralizada en el Perú y el desarrollo de las funciones educativas de los gobiernos regionales: el caso de Ica*.  
Obtenido de  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20170801040849/AI12.pdf>
- Velásquez , C. (2006). *Augusto Comte, fundador de la sociología. Elementos: ciencia y Cultura*. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/294/29406305.pdf>
- Walker, A., Dimmock, C., & Dimmock, C. (2002). *School Leadership and Administration*. Obtenido de  
[https://books.google.com.pe/books?id=y3bNUnSA4XMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=y3bNUnSA4XMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

## **Anexos**

Anexo N° 1: Matriz de consistencia

Anexo N° 2: Matriz operacional

Anexo N° 3. Entrevista – Guía de entrevista

Anexo N° 4. Formato de validación (3 validadores)

Anexo N° 5 Guía de análisis documental

Anexo N° 6. Carta de autorización

## Anexo N° 01

### Matriz de consistencia

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA DE TRABAJO DE INVESTIGACION CUALITATIVA

TÍTULO: Evaluación de la gestión directiva en las instituciones conformantes de una red educativa de Lima sur – 2022

AUTORA: Juana Claribel Collantes Alcalde.

ESCUELA DE POSGRADO. Programa Académico de Maestría en Gestión Pública

PROBLEMAS		OBJETIVOS	CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	CRITERIOS	METODOLOGÍA	
GENERAL	GENERAL	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN				DATOS A RECOLECTAR	
¿De qué manera realiza la evaluación de los resultados de la gestión directiva?	Determinar las estrategias implementadas por la gestión directiva en la conducción de la Institución conformante de la Red Educativa de Lima Sur -2022.					Cualitativa	Directores de IE de la unidad de investigación
ESPECIFICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS					TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
1 De qué manera aplica sus competencias al realizar la evaluación de los resultados de su Gestión directiva?	1: Determinar las competencias del directivo que aplica en su Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.	Gestión directiva	Competencias	Capacidades		Entrevista	Guía de entrevista no estructurada
					Gestión – autoridad formal	Análisis	Guía de análisis documental
2 ¿Qué rol asume en el liderazgo que aplica en la Gestión directiva?,	2: Determinar las características del rol del liderazgo que aplica el directivo en su Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.		Liderazgo	Delega funciones			
						POBLACIÓN	MUESTRA
					Trabajo en equipo		

<p>3: ¿Cuáles son las decisiones en la organización establecida por el directivo en su Gestión directiva?</p>	<p>3: Describir los logros de la organización que orienta el directivo en la Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.</p>	<p>Organización</p>	<p>Estructura organizacional</p> <hr/> <p>Asignación oficial de funciones</p>	<p>Censal</p>	<p>No presenta muestra por ser censal</p>
<p>¿Qué determinaciones ha tomado para el manejo de la comunicación, para la gestión directiva?</p>	<p>4: Identificar las decisiones que ha tomado el directivo en el manejo de la comunicación para su gestión en la institución que forma parte de la red educativa de Lima Sur 2022.</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Reuniones</p> <hr/> <p>Documentos escritos</p>	<p><b>TÉCNICA DE MUESTREO</b></p> <p>No aplica</p>	<p><b>TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO</b></p> <p>No aplica</p>



## Anexo N° 02

### Matriz de categorización

#### MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

TÍTULO: Evaluación de la gestión directiva en las instituciones conformantes de una red educativa de Lima sur – 2022

AUTORA: Juana Claribel Collantes Alcalde.

ESCUELA DE POSGRADO. Programa Académico de Maestría en Gestión Pública

OBJETIVO	CATEGORÍA:	SUB CATEGORÍA	CRITERIOS	PREGUNTAS ORIENTADORAS DE LA GUIA DE ENTREVISTA	FUENTES	TÉCNICAS
<b>GENERAL:</b> Determinar las estrategias implementadas por la gestión directiva en la conducción de la Institución conformante de la Red Educativa de Lima Sur -2022.	Gestión directiva				Director/a de IE de red educativa de Lima sur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Análisis documental</li> </ul>
<b>ESPECIFICOS</b>		Competencias	-Capacidades	1.Cuáles son las capacidades que tiene el funcionario directivo.	Director/a de IE de red educativa de Lima sur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Análisis documental</li> </ul>
<b>OE 1: Determinar las competencias del directivo que aplica en su Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.</b>			-Gestión- autoridad formal.	2. Redacte actividades de mejoramiento institucional implementado por el directivo.		
		Liderazgo	- Delega funciones.	3. Explique los criterios que el directivo utiliza para delegar funciones - responsabilidades a los integrantes de su IE.	Director/a de IE de red educativa de Lima sur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Análisis documental</li> </ul>
			- Trabajo en equipo	4. Describa que estrategias aplica el directivo para el trabajo en equipo.		
		Organización	- Estructura organizacional	5. Explique cómo el directivo ha implementado la estructura organizativa funcional, que facilita lograr los objetivos institucionales	Director/a de IE de red educativa de Lima sur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Análisis documental</li> </ul>
			-Asignación oficial de funciones	6. Describa los criterios que usa en su gestión para determinar la asignación de funciones de los integrantes de su institución.		
		Comunicación	- Reuniones	7. Describa ampliamente cómo y con qué periodicidad se convoca y realiza las reuniones de trabajo.	Director/a de IE de red educativa de Lima sur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Análisis documental</li> </ul>

---

- Documentos escritos

8. Defina si los temas tratados en las reuniones de trabajo en su gestión se registran, resultan claros y efectivos para los integrantes y el logro de sus objetivos institucionales.

---

### Anexo 3

#### Entrevista

GUIA DE ENTREVISTA	
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> “Evaluación de la Gestión directiva en las Instituciones conformantes de una Red Educativa de Lima Sur - 2022.”	
<b>OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Determinar las estrategias implementadas por la gestión directiva en la conducción de la Institución conformante de la Red Educativa de Lima Sur -2022.	
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL ENTREVISTADO:</b>	
<b>CARGO DEL ENTREVISTADO:</b>	
<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA:</b>	
<b>NIVELES QUE ATIENDE LA IE:</b>	
<b>TURNOS:</b>	
<b>FECHA:</b>	
N°	Pregunta / respuesta
	✓ OE 1: Determinar las <b>competencias</b> del directivo que aplica en su Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.
1.-	Cuáles son las capacidades que tiene el funcionario directivo.
Rp.	
2.-	Redacte actividades de mejoramiento institucional implementado por el directivo en su gestión.
Rp.	
	✓ OE 2: Determinar las características del rol del <b>liderazgo</b> que aplica el directivo en su Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.
3.-	Explique los criterios que el directivo utiliza para delegar funciones-responsabilidades a los integrantes.
Rp.	
4.-	Describa que estrategias aplica el directivo para el trabajo en equipo
Rp.	
	✓ OE 3: Describir los logros de la <b>organización</b> que orienta el directivo en la Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.
5.-	Explique cómo el directivo ha implementado la estructura organizativa funcional que facilita lograr los objetivos institucionales
Rp.	
6.-	Describa los criterios que usa en su gestión para determinar la asignación de funciones de los colaboradores de su institución.
Rp.	
	OE 4: Identificar las decisiones que ha tomado el directivo en el manejo de la <b>comunicación</b> para su Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.
7.-	Describa ampliamente cómo y con qué periodicidad se convoca a reuniones de trabajo
Rp.	
8.-	Defina si los temas tratados y registrados en las reuniones de trabajo en su gestión, resultan claros y efectivos para los integrantes y el logro de sus objetivos institucionales.
Rp.	

Fuente: elaboración propia



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor

Magister **OSCAR GUILLERMO CHICCHÓN MENDOZA**

Docente de la Experiencia curricular de Diseño y Desarrollo del trabajo de investigación. Escuela de posgrado Programa de Maestría en Gestión Pública  
Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Es muy grato comunicarme con usted, para expresarle mis saludos; así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la UCV, en la sede LIMA NORTE, ciclo 2022 - I, aula 14, requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria, para poder desarrollar mi investigación, con la cual sustentaré mis competencias investigativas en la Experiencia curricular de Diseño y desarrollo del trabajo de investigación.

El título de mi proyecto de investigación es: **Evaluación de la Gestión directiva en las Instituciones conformantes de una Red Educativa de Lima Sur – 2022** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, se ha considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o de investigación educativa.

El expediente de validación, que se le hace llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las Categorías y subcategorías.
- Matriz de Categorización.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

.....  
**JUANA CLARIBEL COLLANTES ALCALDE**

D.N.I 08617798

ORCID: 0000-0002-3786-7172

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

### **CATEGORÍA: Gestión directiva**

Gvirtz (2009) nos señala que es necesaria la gestión directiva en la escuela, lo que nos invita a repensar la función de la escuela en general y la función del directivo en particular, que para las necesidades que presentan requiere de liderazgos inteligentes, para que los directivos puedan conducir la escuela. Gestión directiva en la efectividad laboral asume la tarea de identificar las estrategias y acciones que contribuyen a formar una comunidad educativa, a través de tareas y operaciones específicas, orientados a los objetivos definidos por la institución educativa.

### **Subcategorías:**

#### **Subcategoría 1: Competencias**

Boyatzis (1982) nos marca que las competencias son las características de la persona que tienen relación con una actuación exitosa en su rol como trabajador. Silva (2019) la competencia es la capacidad de aprender a realizar un trabajo en particular y es un conjunto de capacidades arraigadas en la naturaleza humana.

#### **Criterios: Capacidad y Gestión – autoridad formal.**

**Capacidad:** Robeyns (2005) manifiesta que el enfoque de capacidad también ha proporcionado los fundamentos teóricos del ser humano, en un paradigma de desarrollo. Las capacidades son usadas para evaluar varios aspectos. El énfasis de esta evaluación se centra en lo que los individuos son capaces de hacer y de ser, es decir, en sus capacidades. MINEDU (2016) Señala que en la gestión del director se requiere que desarrolle las siguientes capacidades: Analizar problemas, desafíos y alternativas para la gestión escolar considerando los orígenes de los contextos de la política educativa; y Analiza y reflexiona sobre la influencia de la dirección como factor clave para la transformación de su institución educativa centrada en procesos de enseñanza y aprendizaje. Analizar y discernir el impacto de la gestión como un factor clave para cambiar el enfoque de su organización en la enseñanza y el aprendizaje. Andere (2018) acota así mismo el director como líder de su Institución, pone su capacidad de adaptar su liderazgo no solo al contexto escolar sino al caso particular, en la cual hacen la correcta interpretación del problema enfrentado. Un primer filtro tiene relación con el nivel educativo, otro es la experiencia y experticia en el cargo, receptividad, impulsa el crecimiento de todos, es abierto a la innovación y fomenta el liderazgo

**Gestión – autoridad formal:** Graffe (2002) implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema. En esencia, la gestión es perspicacia, porque se trata de analizar los acontecimientos y situaciones actuales para gestionar la incertidumbre, para poder diseñar y dirigir un plan de acción que permita la consecución de las metas. Objetivos planteados por la escuela. La meta se hace realidad, es el esfuerzo conjunto de toda la comunidad educativa. El director debe utilizar un conjunto de herramientas cuantitativas y cualitativas que le permitan diagnosticar la realidad de la escuela y tomar decisiones sobre los planes y proyectos

a implementar, para desarrollar las bases del proyecto común de la escuela junto con la comunidad educativa.

### **Subcategoría 2: Liderazgo**

Desde 1939, Kurt Lewin manifiesta que los principios del liderazgo que provienen del inglés “to lead”, tiene por significado guiar o conducir. Sin embargo, se ha determinado que se trata de un proceso en el cual se influye a las personas de manera positiva para que de forma voluntaria o exaltada para que se cumpla con los objetivos empresariales

#### **Criterios: Delega funciones. Trabajo en equipo**

**Delega funciones:** Alles (2010) señala que para delegar, encargar funciones de debe comprender, analizar los propios comportamientos, las experiencias previa y establecer un plan de acción, para lo cual es necesario que sea el directivo, quien analiza las tareas, evalúa las capacidades de los colaboradores-integrantes, elige a quien delegar, comunica las tareas que delega, brinda indicaciones, determina necesidades de aprendizaje, analiza caso por caso, se asegura de contar con los recursos, retroalimenta, evalúa el proceso delegado, analiza nuevamente las tareas a su cargo, delega nuevas tareas.

**Trabajo en equipo:** Comparten los mismos objetivos, tienen una estructura operativa, autonomía y trabajo en equipo que permite una mejor coordinación de su trabajo, al conocer las necesidades de los estudiantes. Mahieu (2002) en relación al equipo entre docentes sugieren crear una red o crear múltiples redes, porque un grupo no puede existir solo. El equipo maneja muchos canales de comunicación, tanto visibles como invisibles, dentro y fuera de sus instalaciones. El equipo es antes que nada un instrumento de administración de la heterogeneidad. Los equipos también son una herramienta organizativa que ayuda a mantener el equilibrio necesario para gestionar adecuadamente la innovación y el cambio.

### **Subcategoría 3: Organización**

No existe una única definición de Organización Educativa. Si nos remontamos a principios de siglo, encontramos que, para Pedro de Alcántara, (2003) la Organización de las escuelas es la buena disposición de los elementos necesarios, instrumentos de gestión.

#### **Criterios: Estructura organizacional. Asignación oficial de funciones.**

**Estructura organizacional.** Gilli (2002) expresa que la estructura de una organización representa relaciones de poder, diferencias de jerarquía, concentración o descentralización de la toma de decisiones; en suma, constituye una foto dinámica del soporte del sistema de gestión y de la estrategia. La estructura es una representación formal de la organización real, está sujeta a los factores contextuales y de los propios factores de la Institución y el entorno.

**Asignación oficial de funciones.** Gil (2008) posibilidades de carrera dentro de la administración de acuerdo con sus méritos y capacidades y que respete determinados límites impuestos por la naturaleza de sus funciones (obediencia, fidelidad, sigilo o reserva, respeto a los derechos de los ciudadanos, incompatibilidades, etc.)

#### **Subcategoría 4: Comunicación:**

Según Andrade (2005) La comunicación interna se define como un conjunto de acciones tomadas por una unidad organizacional para establecer y mantener canales de buenas relaciones con y entre los miembros a través del uso de varios medios para alcanzar los objetivos de la organización. Según Robbins y Judge (2009), el contacto lateral se produce entre miembros de un mismo grupo de trabajo y entre miembros de un mismo grupo de trabajo o entre trabajadores iguales de forma horizontal

#### **Criterios: Reuniones. Documentos escritos**

**Reuniones.** Cabero (2012) menciona que la organización de las reuniones es una tarea que la realiza dirección; para la reunión es preciso tener claro el objetivo para la convocatoria, dar a conocer del día y la duración de la reunión, se recomienda ser puntuales y tener en cuenta los tiempos, al comenzar la reunión se da a conocer los objetivos, el orden del día y horario, se aprecia el liderazgo del director quien efectúa la coordinación del grupo, llega a acuerdos y conclusiones, emite un resumen con todo lo acordado. El director hace el seguimiento del acuerdo, realiza la evaluación final de la reunión con el fin de mejorar los puntos débiles. Tipos de reunión: negociación, información, solución de problemas. Ordinarias, extraordinarias. Internas, de Red, externas. Videoconferencia, conferencia, convocada por otros estamentos. Preguntas para plantear reunión: Por qué, Para qué, para qué, sobre qué, quien participa, cuándo.

**Documentos escritos:** Jaume (2010) expresa que el registro y análisis de los documentos permite determinar la eficacia de los mismos, aportan información a los procesos. En este proceso de la pandemia se ha generado abundante información electrónica. Las firmas son esenciales en los documentos.

#### 4. 1 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CATEGORÍA: GESTIÓN DIRECTIVA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Evaluación de la Gestión directiva en las Instituciones conformantes de una Red Educativa de Lima Sur - 2022.

CATEGORÍA: GESTIÓN DIRECTIVA

OBJETIVO GENERAL: Determinar las estrategias implementadas por la gestión directiva en la conducción de la Institución conformante de la Red Educativa de Lima Sur -2022.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUB CATEGORÍA	CRITERIOS
OE 1: Determinar las competencias del directivo que aplica en su Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.	1: Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidades</li> <li>✓ Gestión - autoridad formal. Marco normativo</li> <li>✓ Delega funciones.</li> <li>✓ Trabajo en equipo (comunidades de aprendizaje)</li> <li>✓ Estructura organizacional.</li> <li>✓ Asignación oficial de funciones</li> <li>✓ Reuniones</li> <li>✓ Documentos escritos (administrativos)</li> </ul>
OE 2: Determinar las características del rol del liderazgo que aplica el directivo en su Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.	2: Liderazgo	
OE 3: Describir los logros de la organización que orienta el directivo en la Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.	3: Organización	
OE 4: Identificar las decisiones que ha tomado el directivo en el manejo de la comunicación para su Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.	4: Comunicación	

Nº	SUBCATEGORÍA / criterios	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	SUBCATEGORÍA 1: Competencias Criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidades</li> <li>✓ Gestión - autoridad formal.</li> </ul>							
1	Cuáles son las capacidades que tiene el funcionario directivo.	x		x		x		
2	Redacte actividades de mejoramiento institucional implementado por el directivo.	x		x		x		
	SUBCATEGORÍA / criterios SUBCATEGORÍA 2: Liderazgo Criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Delega funciones.</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>	<b>Pertinencia<sup>1</sup></b>	<b>No</b>	<b>Relevancia<sup>2</sup></b>	<b>No</b>	<b>Claridad<sup>3</sup></b>	<b>No</b>	Sugerencias
3	Explique los criterios que el directivo utiliza para delegar funciones-responsabilidades a los integrantes.	x		x		x		
4	Describa que estrategias aplica el directivo para el trabajo en equipo.	x		x		x		
	SUBCATEGORÍA / criterios SUBCATEGORÍA 3: Organización Criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ Asignación oficial de funciones</li> </ul>	<b>Pertinencia<sup>1</sup></b>	<b>No</b>	<b>Relevancia<sup>2</sup></b>	<b>No</b>	<b>Claridad<sup>3</sup></b>	<b>No</b>	Sugerencias
5	Explique cómo el directivo ha implementado la estructura organizativa funcional que facilita lograr los objetivos institucionales (enmarcados en los compromisos de gestión escolar).	x		x		x		
6	Describa los criterios que usa en su gestión para determinar la asignación de funciones de los integrantes de su institución.	x		x		x		
	SUBCATEGORÍA / criterios SUBCATEGORÍA 4: Comunicación Criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reuniones</li> <li>✓ Documentos escritos</li> </ul>	<b>Pertinencia<sup>1</sup></b>	<b>No</b>	<b>Relevancia<sup>2</sup></b>	<b>No</b>	<b>Claridad<sup>3</sup></b>	<b>No</b>	Sugerencias
7	Describa ampliamente cómo y con qué periodicidad se convoca y cómo realiza las reuniones de trabajo.(colegiadas)	x		x		x		



- 8 Explique si los temas tratados en las reuniones de trabajo en su gestión resultan claros y efectivos para los integrantes y el logro de sus objetivos institucionales. x x x

Fuente: Elaboración propia.

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

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

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del concepto.

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** Rosa María Benavente Ayquipa

**Especialidad del validador:** DOCTORA EN EDUCACIÓN

**ORCID:** 0000-0001-7663-1720

Directora de la IE 1087 Gral. Roque Sáenz Peña

Docente de la **Escuela de Educación Inicial- Lima Este**

**24 de junio del 2022.**

Rosa María Benavente Ayquipa  
DNI: 06241135

## 4.2 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CATEGORÍA: GESTIÓN DIRECTIVA

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CATEGORÍA: GESTIÓN DIRECTIVA								
CATEGORÍA: GESTIÓN DIRECTIVA								
Determinar las estrategias implementadas por la gestión directiva en la conducción de la institución conformante de la red educativa de Lima sur - 2022.								
N°	SUBCATEGORÍA / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>SUBCATEGORÍA 1:</b>								
<b>Competencias</b>								
<b>Criterios:</b>								
✓ <b>Capacidades</b>								
✓ <b>Gestión - autoridad formal.</b>								
1	Cuáles son las capacidades que tiene el funcionario directivo.	x		x		x		
2	Redacte actividades de mejoramiento institucional implementado por el directivo.	x		x		x		
<b>SUBCATEGORÍA 2:</b>								
<b>Liderazgo</b>								
<b>Criterios:</b>								
✓ <b>Delega funciones.</b>								
✓ <b>Trabajo en equipo</b>								
3	Explique los criterios que el directivo utiliza para delegar	x		x		x		
	funciones- responsabilidades a los colaboradores.							
4	Describa que estrategias aplica el directivo para el trabajo en equipo.	x		x		x		
<b>SUBCATEGORÍA 3:</b>								
<b>Organización</b>								
<b>Criterios:</b>								
✓ <b>Estructura organizacional</b>								
✓ <b>Asignación oficial de funciones</b>								
5	Explique cómo el directivo ha implementado la estructura organizativa funcional que facilita lograr los objetivos institucionales.	x		x		x		
6	Describa los criterios que usa en su gestión para determinar la asignación de funciones de los integrantes de su institución.	x		x		x		
<b>SUBCATEGORÍA 4:</b>								
<b>Comunicación</b>								
<b>Criterios:</b>								
✓ <b>Reuniones</b>								
✓ <b>Documentos escritos</b>								
7	Describa ampliamente cómo y con qué periodicidad se convoca y cómo realiza las reuniones de trabajo.	x		x		x		
8	<b>Defina si los temas tratados en las reuniones de trabajo</b>	x		x		x		

<p>en su gestión se registran, resultan claros y efectivos para los integrantes y el logro de sus objetivos institucionales.</p>							
--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

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

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del concepto.

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

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



FIRMA

**Apellidos y nombres del juez validador:** Oscar Guillermo Chicchón Mendoza Orcid

**Especialidad del validador:** ADMINISTRACION, CONTADOR, FINANZAS

Docente de la Experiencia curricular de Diseño y Desarrollo del trabajo de investigación.

Escuela de posgrado. Programa de Maestría en Gestión Pública

**19 de junio del 2022.**

### 4.3 CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CATEGORÍA: GESTIÓN DIRECTIVA

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Evaluación de la Gestión directiva en las Instituciones conformantes de una Red Educativa de Lima Sur - 2022.								
<b>CATEGORÍA: GESTIÓN DIRECTIVA</b>								
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar las estrategias implementadas por la gestión directiva en la conducción de la Institución conformante de la Red Educativa de Lima Sur -2022.								
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		<b>SUB CATEGORÍA</b>			<b>CRITERIOS</b>			
OE 1: Determinar las <b>competencias</b> del directivo que aplica en su Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.		1: Competencias			✓ Capacidades ✓ Gestión - autoridad formal.			
OE 2: Determinar las características del rol del <b>liderazgo</b> que aplica el directivo en su Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.		2: Liderazgo			✓ Delega funciones. ✓ Trabajo en equipo			
OE 3: Describir los logros de la <b>organización</b> que orienta el directivo en la Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.		3: Organización			✓ Estructura organizacional. ✓ Asignación oficial de funciones			
OE 4: Identificar las decisiones que ha tomado el directivo en el manejo de la <b>comunicación</b> para su Gestión en la Institución que forma parte de la Red Educativa de Lima Sur 2022.		4: Comunicación			✓ Reuniones ✓ Documentos escritos			
<b>Nº</b>	<b>SUBCATEGORÍA / criterios</b>	<b>Pertinencia<sup>1</sup></b>		<b>Relevancia<sup>2</sup></b>		<b>Claridad<sup>3</sup></b>		<b>Sugerencias</b>
		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>SUBCATEGORÍA 1:</b> Competencias <b>Criterios:</b> ✓ Capacidades ✓ Gestión - autoridad formal.		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Cuáles son las capacidades que tiene el funcionario directivo.	x		x		x		
2	Redacte acciones de mejoramiento institucional implementado por el directivo.	x		x		x		
<b>SUBCATEGORÍA / criterios</b>		<b>Pertinencia<sup>1</sup></b>		<b>Relevancia<sup>2</sup></b>		<b>Claridad<sup>3</sup></b>		
<b>SUBCATEGORÍA 2:</b> Liderazgo <b>Criterios:</b> ✓ Delega funciones. ✓ Trabajo en equipo		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Sugerencias</b>
3	Explique los criterios que el directivo utiliza para delegar funciones-responsabilidades a los integrantes.	x		x		x		
4	Describa que estrategias aplica el directivo para el trabajo en equipo.	x		x		x		
<b>SUBCATEGORÍA / criterios</b>		<b>Pertinencia<sup>1</sup></b>		<b>Relevancia<sup>2</sup></b>		<b>Claridad<sup>3</sup></b>		
<b>SUBCATEGORÍA 3:</b> Organización <b>Criterios:</b> ✓ Estructura organizacional ✓ Asignación oficial de funciones		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Sugerencias</b>
5	Explique cómo el directivo ha implementado la estructura organizativa funcional que facilita lograr los objetivos institucionales.	x		x		x		
6	Describa los criterios que usa en su gestión para determinar la asignación de funciones de los integrantes de su institución.	x		x		x		
<b>SUBCATEGORÍA / criterios</b>		<b>Pertinencia<sup>1</sup></b>		<b>Relevancia<sup>2</sup></b>		<b>Claridad<sup>3</sup></b>		
<b>SUBCATEGORÍA 4:</b> Comunicación <b>Criterios:</b> ✓ Reuniones ✓ Documentos escritos		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Sugerencias</b>

7	Describa ampliamente cómo y con qué periodicidad se convoca y cómo realiza las reuniones de trabajo.	x		x		x		
8	Explique si los temas tratados en las reuniones de trabajo en su gestión resultan claros y efectivos para los integrantes y el logro de sus objetivos institucionales.		x	x			X	El termino colaboradores no es pertinente para determinar a un integrante de la IE y no es utilizado en el vocabulario habitual en la educación. Ya que este término se utiliza para aliados externos. La ley de educación señala integrantes.

Fuente: Elaboración propia.

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

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

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del concepto.

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

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


**Apellidos y nombres del juez validador: MARÍA ANGÉLICA SILVA CHÁVEZ**

**Especialidad del validador: MAGISTER EN EDUCACIÓN**

**ORCID: 0000-0002-4552-628X**

Directora de la IE Cuna Jardín Juan Pablo II

Docente de pre grado UNMSM -2017



Mg. María Angelica Silva Chávez

24 de junio del 2022.

## Anexo N° 5

### Guía de análisis documental

## INSTRUMENTO N° 2

### ANÁLISIS DOCUMENTAL SOBRE GESTIÓN DIRECTIVA

Estimado (a) directivo (a), el acervo documentario es muy importante para el análisis documental, el cual tiene como objetivo conocer el contenido de los documentos principales como el PEI, RI, PAT entre otros, usados en su gestión directiva de la Institución conformante de la Red Educativa de Lima Sur -2022. La información que se revisa de la gestión directiva será tratada de forma confidencial y anónima.

Se agradece su colaboración.

DOCUMENTOS PARA ANÁLISIS:

Consigne el nombre de su IE. Marque con una X sobre la casilla "SI" o "NO" según corresponda. Responda en todas las alternativas

INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	DOCUMENTOS	Tiene		Se reviso	
		SI	NO	SI	NO
	<b>Proyecto Educativo Institucional (PEI)</b>				
	<b>Reglamento Interno (RI)</b>				
	<b>Plan Anual de trabajo. (PAT)</b>				

Nota: En el caso de **NO** contar con alguno de los documentos de la tabla anterior, **no** contestar las preguntas que se refieren a ellos posteriormente.

La siguiente ficha tiene por finalidad **REGISTRAR INFORMACIÓN** sobre documentos o procesos que realiza en su Institución Educativa (IE) que guardan relación con estos documentos.

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	
CONTENIDO DEL ANÁLISIS DEL DOCUMENTO	
Institución Educativa	
Nombre del documento	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
Directivo	
Niveles que atiende la IE.	
Año de publicación	
DATOS DE LA APLICACIÓN	
Fecha de revisión 1:	
Fecha de revisión 2:	
Fecha de revisión 3:	
Fecha de revisión 4:	
ASPECTOS	ANÁLISIS
1. Generalidades y finalidad del documento para la gestión.	
2. Aportes del documento para la gestión de la Institución.	
3. Conclusiones favorables de aporte del documento para la gestión.	
4. Hallazgos importantes en relación a los objetivos de la investigación.	O1: O2: O3: O4:

#### PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

**El PEI** es un instrumento clave, en el que se encuentran los datos de la IE, señala su Identidad, propuesta pedagógica, de gestión, que se basa en un diagnóstico para señalar sus objetivos y metas.

Marque con una X sobre la casilla "SI" o "NO" según corresponda. Responda en todas las alternativas Fuente de verificación

OE	Criterio	1°	El PEI fue elaborado con participación de: (Criterios: delegación de funciones)	Si	No	Fuente de verificación (llenar)
<b>2. Liderazgo</b>	Delega funciones.	<b>a)</b>	Órgano de Dirección			
		<b>b)</b>	Representantes de Docentes elegidos democráticamente (Comités de Gestión Escolar)			
		<b>c)</b>	Representantes de Estudiantes (CONEP, Municipio escolar, Defensoría del Niño u otro) elegidos democráticamente			
		<b>d)</b>	Otros actores de la comunidad			
			a: Consejo Educativo Institucional. b: Asociación de Padres de Familia.			
OE	Criterio	2.	<b>Ha desarrollado acciones de difusión del PEI, como: (Criterios: reuniones, documentos)</b>	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>4: Comunicación</b>	reuniones documentos escritos	<b>a)</b>	Difusión material escrito			
		<b>b)</b>	Reuniones de trabajo			
		<b>c)</b>	Asambleas de padres de familia			
		<b>d)</b>	Trabajo con Municipio Escolar			
		<b>e)</b>	Página web, periódico mural u otros			
OE	Criterio	3.	<b>El PEI incluye acciones que favorecen la incorporación de estudiantes de colectivos vulnerables o excluidos*, tales como: (Criterio: gestión-autoridad formal)</b>	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>1 Competencias</b>	Gestión autoridad formal.	<b>a)</b>	Acciones de sensibilización			
		<b>b)</b>	Facilidades de acceso (en matrícula, horarios, becas, etc.)			
		<b>c)</b>	Acciones de tratamiento de la problemática de inserción laboral e inclusión en el aula, según niveles y necesidades de los estudiantes.			
		<b>d)</b>	Atención complementaria a sus necesidades específicas (orientación psicológica, nutrición, atención a discapacidad, entre otros)			
OE	Criterio	4.	En la propuesta pedagógica del PEI se evidencia el desarrollo de competencias en todas las áreas consideradas en el CNEB/PCIE* para asegurar la formación integral de todos sus estudiantes.	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>1: Competencias</b>	Gestión autoridad formal.	<b>a)</b>	Se ha considerado sólo Comunicación y Matemáticas			
		<b>b)</b>	Además de Comunicación y Matemática, se ha priorizado alguna(s) otras áreas de interés (especifique) Metas de aprendizaje			
		<b>c)</b>	Se han considerado casi todas las áreas del CNEB			
		<b>d)</b>	Se han considerado todas las áreas del CNEB			
<b>1</b>		*	Currículo Nacional de Educación Básica; Proyecto Curricular de la Institución Educativa.			
OE	Criterio	5	El PEI incluye en su diagnóstico una descripción de las características, potencialidades y necesidades de la población estudiantil, considerando:	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>Liderazgo</b>	Delega funciones.	<b>a)</b>	Etnia (grupos culturales) o procedencia			

			b)	Lengua			
			c)	Nivel socioeconómico			
			d)	Género			
			e)	Necesidades especiales			
			f)	Nivel de desempeño de los estudiantes			
<b>OE</b>	<b>Criterio</b>	<b>6.</b>		El PEI incluye, en concordancia con el diagnóstico realizado y con la finalidad de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje:	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>1: Competencias</b>	Capacidades	a)		Objetivos			
		b)		Metas			
<b>OE</b>	<b>Criterio</b>	<b>7.</b>		El PEI en su propuesta pedagógica y de gestión toma en cuenta los lineamientos establecidos en los proyectos educativos a nivel nacional, regional o local (PEN/PER/PEL*)	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>3: Organización</b>	Asignación oficial de funciones	a)		De manera declarativa en alguna parte del documento sin evidenciar articulación en las propuestas pedagógica y de gestión			
		b)		Sólo en la propuesta pedagógica o sólo en la propuesta de gestión (Sólo en una)			
		c)		En ambas, en la propuesta pedagógica y de gestión			
		d)		No se han considerado los lineamientos			
				*Proyecto Educativo Nacional, Proyecto Educativo Regional, Proyecto Educativo Local.			
<b>OE</b>	<b>Criterio</b>	<b>8</b>		La propuesta pedagógica expresa los objetivos de mejora de los aprendizajes formulados en el PEI, a través de:	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>2. Liderazgo</b>	Trabajo equipo	en a)		Enfoques transversales			
<b>2. Liderazgo</b>	Trabajo equipo	en b)		Lineamientos metodológicos			
		c)		Lineamientos de evaluación			
		d)		Lineamientos de tutoría			
<b>Oe</b>	<b>Criterio</b>	<b>9</b>		Los objetivos del PEI que buscan la mejora de los aprendizajes son tomados en cuenta para la elaboración de:	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>3: Organización</b>	Estructura organizacional	a)		Plan anual de trabajo (PAT)			
<b>3: Organización</b>	Estructura organizacional.	b)		Reglamento Interno (RI)			
		c)		Presupuestos, plan de gastos y/u otros documentos			
<b>Oe</b>	<b>Criterio</b>	<b>10</b>		<b>El perfil del director, definido en el PEI de la IE, considera sus capacidades y su liderazgo tanto aspectos para la gestión pedagógica como para la gestión institucional:</b>	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>2 Liderazgo</b>	Trabajo en equipo	a)		Manejo de diversos enfoques de diseño y evaluación curricular			



2-Liderazgo	Trabajo en equipo	b)	Manejo de estrategias pedagógicas para el soporte docente
2-Liderazgo	Trabajo en equipo	c)	Habilidades para acompañar el desarrollo de los diferentes miembros de la comunidad educativa (comunicación asertiva, liderazgo, empatía entre otras)
1: Competencias	Capacidades	d)	Habilidades para la gestión del desarrollo institucional: planificación, gestión de proyectos, implementación de mejoras entre otros.
1: Competencias	Capacidades	e)	Probidad y valores acordes con los principios institucionales

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

CONTENIDO DEL ANÁLISIS DEL DOCUMENTO

Institución Educativa

Nombre del documento **Plan Anual de Trabajo (PAT)**

Directivo

Niveles que atiende la IE.

Año de publicación

DATOS DE LA APLICACIÓN

Fecha de aplicación 1:

Revisión, ajuste

Fecha de aplicación 2:

Fecha de aplicación 3:

Fecha de aplicación 4:

ASPECTOS

ANÁLISIS

1. Generalidades y finalidad del documento para la gestión.

2. Aportes del documento para la gestión de la Institución.

3. Conclusiones favorables de la aplicación del documento para la gestión.

4. Hallazgos importantes en relación a los objetivos de la investigación.

O1:

O2:

O3:

O4:

Plan Anual de Trabajo (PAT)

Coloque una X en la casilla al lado de la alternativa que se ajuste más a la IE. Marque solo una alternativa

OE	Criterio	01	Porcentaje de docentes asignados de manera pertinente de acuerdo a su especialidad y/o formación continua en su nivel correspondiente (inicial, primaria, secundaria)	Si	No	Fuentes de verificación:
2. Liderazgo	Delega funciones.	a)	Hasta el 50% de docentes			
		b)	Más del 50% y hasta el 70% de docentes			
		c)	Más del 70% y hasta 90% de docentes			
		d)	Más de 90% de docentes			
OE	Criterio	2	Porcentaje de docentes asignados de manera pertinente de acuerdo a su especialidad y/o formación	Si	No	Fuentes de verificación:

		<b>continua en su área curricular correspondiente*</b>				
<b>3: Organización</b>	Asignación oficial de funciones	a)	Hasta el 50% de docentes			
		b)	Más del 50% y hasta el 70% de docentes			
		c)	Más del 70% y hasta 90% de docentes			
		d)	Más de 90% de docentes			
		*	Contestar sólo en caso que la institución educativa cuente con el nivel secundario			
<b>OE</b>	<b>Criterio</b>	<b>3</b>	<b>Gestiona convenios y/o establece vínculos con otras instituciones de la comunidad* para:</b>	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>Comunicación</b>	Documentos escritos	a)	Obtener servicios complementarios (de salud, alimentarios, psicológicos, etc.			PAT, Convenios y/o Resoluciones directorales
		b)	Hacer uso de infraestructura, equipamiento y materiales			
		c)	Realizar actividades culturales, deportivas y/o religiosas			
		d)	Hacer uso de espacios naturales			
		e)	Orientar vocacionalmente y/o desarrollar competencias en el área de Educación para el Trabajo			
		*	Parques, biblioteca municipal, estadio municipal, centros culturales, albergues, ONG, CETPRO, cabinas de internet			
<b>OE</b>	<b>Criterio</b>	<b>4</b>	Cuenta con información actualizada sobre:	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>1: Competencias</b>	Capacidades	a)	La evaluación del desempeño pedagógico de los docentes.			
		b)	La evaluación de avances en el trabajo de los equipos docentes.			
		c)	La efectividad de las acciones de supervisión y acompañamiento de los docentes en relación al logro de competencias de los estudiantes.			
		d)	Efectividad de las capacitaciones recibidas por los docentes en relación al logro de las competencias de los estudiantes.			
<b>OE</b>	<b>Criterio</b>	<b>5</b>	Analiza y usa la información generada de la evaluación del desempeño pedagógico y de las acciones de soporte a docentes para:	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>1: Competencias</b>	Gestión - autoridad formal.	a)	Retroalimentar tanto a docentes como al Órgano de dirección.			
		b)	Elaborar planes de mejora específicos.			
<b>2. Liderazgo</b>	Delega funciones.	c)	Otorgar reconocimientos e incentivos de acuerdo a los mecanismos establecidos.			
		d)	Mejorar el sistema de monitoreo			
<b>OE</b>	<b>Criterio</b>	<b>6</b>	Desarrolla planes de mejora sobre diversos aspectos de la gestión que inciden sobre procesos de enseñanza-aprendizaje* teniendo en cuenta:	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>1: Competencias</b>	Gestión autoridad formal.	- a)	El análisis de la información recogida en el proceso de enseñanza aprendizaje.			
<b>2. Liderazgo</b>	Trabajo equipo	en b)	La identificación de las causas de los logros de aprendizaje obtenidos y sus respectivas alternativas de mejora.			
		c)	La priorización de las acciones que tienen mayor incidencia en la mejora de la enseñanza aprendizaje.			
		d)	Que contribuyan a los resultados previstos en el PCIE.			
		e)	Que guarden coherencia con los objetivos del PEI			
<b>4: Comunicación</b>	✓ Reuniones	f)	Los resultados de procesos de autoevaluación de la gestión			
		*	Como parte de un proceso de autoevaluación o fuera de él			

OE	Criterio	7	Gestiona la ejecución de los planes de mejora, para ello:	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>2. Liderazgo</b>	Delega funciones.	a)	Aprovecha las fortalezas de los miembros de la I.E.			
		b)	Aprovecha todos los recursos disponibles de la I.E.			
		c)	Desarrolla sus acciones de acuerdo a un cronograma establecido			
		d)	Distribuye responsabilidades			
		e)	Brinda facilidades para la coordinación e implementación de las acciones			
		f)	Incluye las acciones en el plan de trabajo anual			
<b>Organización</b>	Estructura organ	g)	Incluye el financiamiento necesario en el plan de gastos			
<b>Competencia</b>	Capacidad	h)	Gestiona alianzas estratégicas			
OE	Criterio	8	Las actividades del Plan de mejora involucran a los diferentes actores educativos, según su función	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>3: Organización</b>	Estructura organizacional.	a)	Órgano de dirección			
<b>3: Organización</b>	Asignación oficial de funciones	b)	Consejo académico, equipos docentes y/u otras agrupaciones de docentes			
		c)	Municipios, Fiscalías y/u otras agrupaciones de estudiantes			
		d)	CONEI, u otros similares			
		f)	APAFA, comités de aula y/u otras agrupaciones de padres de familia			
		g)	Personal auxiliar, de apoyo y/u administrativo			
OE	Criterio	09	<b>Implementa un programa de seguimiento a las mejoras previstas</b>	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>4. Comunicación</b>	Documentos escritos	a)	Cuenta con las evidencias de la implementación de un programa de seguimiento a las mejoras previstas			
OE	Criterio	10	implementa un plan de mantenimiento para garantizar el buen estado y funcionamiento de:	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>2. Liderazgo</b>	Trabajo en equipo	a)	La infraestructura			
		b)	Los equipos (incluye insumos para su funcionamiento)			
		c)	Mobiliario			
		d)	Material pedagógico			
OE	Criterio	11	Se gestiona oportunamente ante las instancias correspondientes recursos técnicos y financieros para implementar las mejoras identificadas (como resultado de un proceso de autoevaluación o fuera de él) en relación a:	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>1: Competencias</b>	Gestión - autoridad formal.	a)	Infraestructura			
		b)	Mobiliario			
		c)	Equipamiento			
		d)	Materiales			
<b>4: Comunicación</b>	✓ Reuniones	e)	Fortalecimiento de capacidades de docentes, directores y/u otro personal			
OE	Criterio	12	Se gestiona ante las instancias correspondientes* la realización de <b>acciones periódicas y/o implementación de servicios para la atención y prevención de enfermedades de salud física y mental</b>	Si	No	Fuentes de verificación:

			<b>de los estudiantes.</b>			
1: <b>Competencias</b>	Gestión - autoridad formal.	a)	Cuenta con las evidencias de acciones o implementación de ser <b>servicios para la atención y prevención de enfermedades de salud física y mental de los estudiantes. Explique.</b>			
		*	Si la IE cuenta con servicios complementarios, considerar las solicitudes y coordinaciones que se hacen con éstos.			

<i>OE</i>	<i>Criterio</i>	<b>13</b>	Se gestiona ante las instancias correspondientes* la realización de acciones periódicas y/o implementación de servicios para la atención a estudiantes en situaciones de desventaja por razones de género, cultura, etnia, situación social, discapacidad, entre otras.	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>4. Comunicación</b>	Documentos escritos		Se evidencia que gestiona ante las instancias correspondientes* la realización de acciones periódicas y/o implementación de servicios para la atención a estudiantes en situaciones de desventaja por razones de género, cultura, etnia, situación social, discapacidad, entre otras.			
		*	UGEL, DEMUNA, Comedor, entre otros.			

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

CONTENIDO DEL ANALISIS DEL DOCUMENTO

Institución Educativa

**Nombre del documento** REGLAMENTO INTERNO

**Directivo**

**Niveles que atiende la IE.**

**Año de publicación**

DATOS DE LA APLICACIÓN

**Fecha de aplicación 1:**

**Fecha de aplicación 2:**

**Fecha de aplicación 3:**

**Fecha de aplicación 4:**

ASPECTOS

ANÁLISIS

1. **Generalidades y finalidad del documento para la gestión.**

2. **Aportes del documento para la gestión de la Institución.**

3. **Conclusiones favorables de la aplicación del documento para la gestión.**

4. **Hallazgos importantes en relación a los objetivos de la investigación.**

O1: \_\_\_\_\_

O2: \_\_\_\_\_

O3: \_\_\_\_\_

O4: \_\_\_\_\_

REGLAMENTO INTERNO

<i>OE</i>	<i>Criterio</i>	<b>1</b>	<b>El reglamento Interno es un instrumento de gestión que permite:</b>	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>1: Competencias</b>	Capacidades	a)	Atender y resolver conflictos y problemas de la institución			
		b)	Proteger a sus integrantes, informando procesos,			

				mecanismos y acciones ante un problema			
<b>4. Comunicación</b>	Documentos escritos	c)		Ayudar al directivo para garantizar un ambiente institucional favorable para el sano desarrollo de los estudiantes			
				<b>2 El reglamento interno describe detalladamente:</b>	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>3: Organización</b>	Asignación oficial de funciones	a)		Situaciones que requieren ser atendidas por la Institución			
<b>3: Organización</b>	Estructura organizacional.	b)		Procedimientos que se deben tomar para abordarlos			
<b>3: Organización</b>	Asignación oficial de funciones	c)		Responsabilidades que los integrantes de la comunidad educativa deben cumplir durante el proceso de atención.			
				<b>3 El Reglamento Interno incluye estrategias para atender a los integrantes de la comunidad educativa.</b>	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>2. Liderazgo</b>	Delega funciones.	a)		Atención a las familias			
<b>2. Liderazgo</b>	Trabajo en equipo	b)		Derivación de casos a instituciones aliadas			
<b>2. Liderazgo</b>	Trabajo en equipo	c)		Asistencia ante necesidades y urgencias de los estudiantes			
				<b>4 El Reglamento Interno:</b>	Si	No	Fuentes de verificación:
<b>4: Comunicación</b>	✓ Reuniones	a)		Establece los procedimientos de atención			Reglamento interno
<b>4: Comunicación</b>	Documentos escritos	b)		Identifica las necesidades de la Institución			Oficios, convenios, paneles.
<b>1: Competencias</b>	Capacidades	c)		Define la forma en que medirá el grado de cumplimiento la delegación de funciones			
<b>1: Competencias</b>	Gestión autoridad formal.	d)		Señala como se evalúa las capacidades (conocimientos, habilidades) de los integrantes para delegar tareas.			
<b>2. Liderazgo</b>	Trabajo en equipo	e)		Se explica cómo se responderá a las necesidades de aprendizaje de los integrantes de la Institución y las corrobora con ellos.			
<b>3: Organización</b>	Estructura organizacional.	f)		Explica procedimientos, normas, políticas relacionadas con la Institución.			
<b>3: Organización</b>	Asignación oficial de funciones	g)		Establece los horarios de atención			
<b>3: Organización</b>	Estructura organizacional.	h)		Difunde el procedimiento de atención			
<b>4. Comunicación</b>	Documentos escritos	i)		Cuenta con el directorio de instituciones aliadas			
		j)		Describe la función protectora de la Institución, atiende y resuelve situaciones problemáticas			
		k)		Deriva casos de situaciones problemáticas que escapan a las capacidades del directivo por lo que requieren que se busque apoyo externo.			
				<b>5 El reglamento Interno contiene el diseño de mecanismos y estrategias para atender las urgencias y necesidades más comunes que afectan a los estudiantes</b>	Si	No	Fuentes de verificación:

1: <b>Competencias</b>	Gestión autoridad formal.	-	<i>En el caso de inasistencias injustificadas:</i>	
4: <b>Comunicación</b>	✓ Reuniones	a)	Conoce el motivo y lo registran	
2. <b>Liderazgo</b>	Trabajo equipo	en b)	Plantea como recuperar el tiempo de clase perdido	
2. <b>Liderazgo</b>	Trabajo equipo	en c)	Estableció acuerdos - compromisos con la familia	
<i>En el caso de repitencia escolar</i>				
1: <b>Competencias</b>	Capacidades	d)	Especifica en qué casos están aptos para llevar recuperación pedagógica	Inicial no
1: <b>Competencias</b>	Gestión autoridad formal.	- e)	Ha señalado las situaciones de repitencia	Inicial no
		f)	Implemento medidas para prevenir la repitencia (primaria-secundaria)	
<i>Accidentes dentro de la IE</i>				
4. <b>Comunicación</b>	Documentos escritos	g)	Cuenta con la ubicación y contacto de los centros médicos más cercanos	
2. <b>Liderazgo</b>	Delega funciones.	h)	Selecciono y delego al personal responsable	
4: <b>Comunicación</b>	✓ Reuniones	i)	Identificaron los riesgos principales en la IE	
4. <b>Comunicación</b>	Documentos escritos	j)	Han elaborado y difundido un protocolo de prevención COVID Y atención de accidentes.	

**Pregunta 6**

**Cuando falta uno o más docentes, tiene designada a la o las personas que asumen la atención de los estudiantes.**

<b>Pregunta 6</b>		<b>si</b>	<b>no</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>de</b>
Cuando falta uno o más docentes, tiene designada a la o las personas que asumen la atención de los estudiantes.					
Especifique quienes asumen la atención.					
<b>6</b>	<b>La estructura del Reglamento interno considera:</b>	Si	No	Fuentes de verificación:	
<i>Identidad y organización de la Institución Educativa</i>					
a)	Misión y visión (en concordancia al PEI)				
b)	Contiene los órganos que componen la Institución y el organigrama				
Normas de convivencia escolar					
c)	Define y enuncia normas de convivencia escolar				
d)	Establece medidas correctivas				
<i>Derechos y responsabilidades de los integrantes de la comunidad educativa*</i>					
e)	Estudiantes				
f)	Docentes				
g)	Personal administrativo				
h)	Directivos				
i)	Familias				
<b>Responsabilidades de la IE a nivel institucional</b>					
j)	Matrícula				
k)	Evaluación de los estudiantes				
l)	Asistencia				
<b>Mecanismos de atención a la comunidad educativa</b>					
m)	Atención a las familias				
n)	Mecanismos de resolución de conflictos:				
	- Que involucran a los estudiantes				
	- Entre el personal de la IE				
	- Que involucran a las familias				
ñ)	Derivación de casos a instituciones aliadas				
o)	Mecanismos de asistencia ante necesidades				
*	La Ley General de Educación reconoce también al profesional en psicología, exalumnos y otros miembros de la comunidad local, según las características de la IE.				

**¿Qué añades o sugieres desde tu experiencia a la Evaluación de la Gestión directiva en las Instituciones conformantes de una Red Educativa de Lima Sur?**

## Anexo N° 6.

### Carta de autorización



#### CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE TESIS DE MAESTRÍA EN LA REI 19

Lima, 13 de mayo de 2022.

Licenciada en Educación Inicial  
Juana Claribel Collantes Alcalde  
Universidad Cesar Vallejo  
Filial Lima Norte.

PRESENTE. -

Remito: Autorización para efectuar trabajo de investigación conducente a Tesis de grado de Maestría en Gestión Pública en la REI 19 del Distrito de Villa el Salvador.

Es grato dirigirme a su digna persona con la finalidad de saludarla y a la vez comunicarle que como coordinadora de la REI 19, los directivos, hemos autorizado para que recolecte datos, así mismo para que usted efectúe la aplicación de instrumentos para su trabajo de investigación conducente a Tesis de grado de Maestría titulado: **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES CONFORMANTES DE UNA RED EDUCATIVA DE LIMA SUR - 2022.**

Esperando, nos haga llegar el resultado de su Proyecto de Investigación e instrumentos a aplicar para nuestro conocimiento.

Atentamente

M. ROSA ISABEL OLIVERA  
DIRECTORA  
REI N° 308 - V.E.S.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, CHICCHON MENDOZA OSCAR GUILLERMO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES CONFORMANTES DE UNA RED EDUCATIVA DE LIMA SUR - 2022.", cuyo autor es COLLANTES ALCALDE JUANA CLARIBEL, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 07 de Agosto del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
CHICCHON MENDOZA OSCAR GUILLERMO <b>DNI:</b> 08478538 <b>ORCID</b> 0000-0001-6215-7028	Firmado digitalmente por: OCHICCHONM el 09-08- 2022 21:44:10

Código documento Trilce: TRI - 0399000