



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Plan de capacitación para el liderazgo pedagógico de los  
directivos de la Red Educativa José Carlos Mariátegui de  
Sallique-Jaén**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Mendoza Hernández, Manuel (ORCID: 0000-0002-5642-1053)

**ASESOR:**

Dr. Fernández Cueva, Amado (ORCID: 0000-0002-5307-3583)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad educativa

CHICLAYO – PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

A la memoria de mis padres Glicerio y Rosa, a mi esposa Elizabeth y mis hijos Gerardo y Darlene, quienes son el motivo para el logro de mis objetivos.

**Manuel.**

## **Agradecimiento**

A los directivos de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo, por brindar la oportunidad de realizar estudios de post grado, al doctor Amado Fernández Cueva, docente del área de investigación, por brindarnos sus orientaciones a lo largo del proceso investigativo y a la plana docente y directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” del distrito de Sallique, Jaen, por su apoyo en el trabajo de campo, que permitió concretar con éxito la presente investigación

**El Autor**

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	12
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	12
3.2. Variables y operacionalización .....	12
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis .....	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	15
3.5. Procedimientos .....	15
3.6. Métodos de análisis de datos .....	16
3.7. Aspectos éticos .....	16
IV. RESULTADOS .....	17
V. DISCUSIÓN .....	25
VI. CONCLUSIONES .....	30
VII. RECOMENDACIONES .....	31
VIII. PROPUESTA .....	32
REFERENCIAS .....	35
ANEXOS .....	41

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Resultados del liderazgo pedagógico en su dimensión establecimiento y comunicación de metas .....	17
Tabla 2. Resultados del liderazgo pedagógico en su dimensión uso estratégico de recursos .....	18
Tabla 3. Resultados del liderazgo pedagógico en su dimensión planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza .....	19
Tabla 4. Resultados del liderazgo pedagógico en su dimensión promoción y desarrollo docente .....	20
Tabla 4. Resultados del liderazgo pedagógico en su dimensión aseguramiento de un ambiente ordenado y de soporte .....	21

### **Índice de figuras**

Figura 1. Síntesis gráfica de la propuesta .....	34
--	----

## Resumen

Como trabajador en el campo educativo en la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, es evidente el problema del liderazgo pedagógico de los directivos manifestándose en dificultades para orientar a los docentes en la planificación, didáctica y evaluación, debido a la falta de capacitación y las dificultades para el acceso a información, motivos suficientes que conllevan a realizar el presente estudio cuyo objetivo general fue proponer un plan de capacitación para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, dicho estudio fue de tipo descriptivo propositivo, dirigido a una población de 5 directivos y 25 docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario y una entrevista para diagnosticar la problemática relacionada al liderazgo pedagógico, cuya información sirvió como base para la elaboración de la propuesta consistente en un plan de capacitación a partir de estrategias interpersonales como trabajo colaborativo, manejo de emociones y habilidades comunicativas y estrategias profesionales relacionadas con la planificación curricular y la evaluación de los aprendizajes, fundamentadas en las teorías del liderazgo transformacional, liderazgo distributivo y liderazgo sistémico y validada mediante criterio de experto.

**Palabras Claves:** Plan de capacitación, liderazgo pedagógico.

## **Abstract**

As a worker in the educational field in the "José Carlos Mariátegui" Educational Network of Sallique Jaen, the problem of the pedagogical leadership of the directors is evident, manifesting difficulties in guiding teachers in planning, teaching and evaluation, due to the lack of training and difficulties in accessing information, sufficient reasons that lead to carry out this study whose general objective was to propose a training plan to strengthen the pedagogical leadership of the directors of the "José Carlos Mariátegui" Educational Network of Sallique Jaen, said The study was of a descriptive purposeful type, aimed at a population of 5 managers and 25 teachers, to whom a questionnaire and an interview were applied to diagnose the problem related to pedagogical leadership, whose information served as the basis for the elaboration of the proposal consisting of a training plan based on interpersonal strategies such as work collaborative, emotion management and communication skills and professional strategies related to curricular planning and learning assessment, based on the theories of transformational leadership, distributive leadership and systemic leadership and validated by expert criteria.

**Keywords:** Training plan, pedagogical leadership.

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las organizaciones son dirigidas por personas conocidas como líderes y las escuelas, no son ajenas a la gerencia de un director, en ese sentido, las demandas de gestión en el siglo XXI obligan a replantear el modelo de gestión tradicional, apostando por un enfoque centrado el liderazgo pedagógico (Contreras, 2016), por ello, la comunidad científica a nivel internacional, resaltan la influencia que tiene el liderazgo pedagógico en mejorar los procesos y de los logros de los aprendizajes (Hallinger, 2019), así como la influencia directa que tiene el liderazgo pedagógico en los aprendizajes y el moldeado de las condiciones en las que estos se producen (Marina; García-Garnica & Martínez-Garrido, 2019).

En los últimos años, el rol del directivo, ha evolucionado, desde la gestión centrada en la administración a una centrada en el aprendizaje (Quiroga & Aravena, 2017) a tal punto que es considerado como el segundo factor dentro de la escuela, después de los docentes, en tener un impacto favorable o desfavorable en el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes (G. A. Rodríguez & Gairín, 2017), asimismo, su influencia debe ser positiva en los resultados organizacionales y en los logros académicos de los alumnos (Modise, 2019), en ese sentido, la gestión institucional y el liderazgo pedagógico en el interior de los colegios, requieren un profundo análisis que conlleve a docentes y alumnos al éxito académico y profesional (Contreras, 2016).

Diversos países en el mundo han puesto en agenda el modelo de gestión escolar centrado en el liderazgo pedagógico, sin embargo, hay problemas para consolidarse, tal es el caso de España, donde la transición del modelo administrativo-burocrático al nuevo modelo del liderazgo pedagógico no llega a consolidarse en la práctica (Ritacco & Amores, 2019), asimismo, en Chile, se propone la necesidad de realizar acompañamiento a los docentes desde un enfoque centrado en el liderazgo pedagógico, para optimizar el proceso docente educativo (Leiva-Guerrero & Vásquez, 2019), sin embargo, persiste el modelo de gestión tradicional centrado en lo administrativo.

A menudo se escucha que el éxito de la gestión en una Institución educativa, depende mucho de la capacidad de liderazgo del director, sin embargo, su efectividad, muchas veces se ve mermada, ya que las tareas administrativas y las

eventualidades suelen restarles bastante tiempo a los directivos (Sarasola & da Costa, 2016), situación corroborada por Maximiliano (2019) quien puntualiza la existencia de factores que dificultan la puesta en marcha del liderazgo pedagógico relacionado con las obligaciones administrativas que tiene que cumplir el director, sin embargo, esto no debe justificar la responsabilidad pedagógica que debe asumir el directivo, de ahí la importancia de instaurar un modelo centrado en el liderazgo pedagógico del directivo, para impulsar la buena marcha de la organización (Segovia, 2019).

En el Perú, el Ministerio de educación viene implementando un modelo de gestión basada en el liderazgo pedagógico del director, propuesta en el marco del buen desempeño del director (Ministerio de Educación del Perú, 2014) a través de capacitaciones, diplomados y segunda especialidad, sin embargo, su alcance no se ve reflejado en los lugares alejados, como la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, donde es evidente el problema del liderazgo pedagógico de los directivos manifestándose en dificultades para orientar a los docentes en la planificación, didáctica y evaluación, siendo los factores causantes del problema, la falta de capacitación y las dificultades para el acceso a información, motivos suficientes que conllevan a realizar el presente estudio cuyo problema que formulado de la siguiente manera: ¿En qué medida el plan de capacitación contribuirá a la mejora en el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén?

La presente investigación se justifica teóricamente ya que propone ideas, sugerencias o hipótesis que servirán como base para estudios posteriores (R. Hernández et al., 2014) en ese sentido, el plan de capacitación propuesto en el presente trabajo de investigación, sustentado en las teorías del liderazgo transformacional, liderazgo distributivo, liderazgo sistémico y el enfoque socioformativo, se convierte en un documento de consulta formal que contiene estrategias y actividades orientadas al fortalecimiento del liderazgo de los directivos involucrados en el estudio, dicha propuesta servirá de sustento para otros estudios posteriores que se quieran realizar respecto al tema en cuestión.

Desde el plano metodológico, la presente investigación es importante en la medida que propone una herramienta para el trabajo pedagógico orientado a la solución de una problemática (Bernal, 2010) pues el plan de capacitación para

fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos se convierte en un instrumento de apoyo para la gestión pedagógica encaminada a solucionar el problema del liderazgo en los directores de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.

En lo práctico, la propuesta resulta importante ya que pretende dar solución a una problemática real que afecta directa o indirectamente a un determinado contexto social (Martins & Palella, 2012), en tal sentido, el plan de capacitación, conllevará a fortalecer en los directivos de instituciones educativas, el desarrollo de habilidades para la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de aprendizaje y su posterior extrapolación a los docentes y estudiantes.

El objetivo general en el presente estudio consiste en proponer un plan de capacitación para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, teniendo como objetivos específicos los siguientes:

Diagnosticar el liderazgo pedagógico que presentan los directivos que laboran en la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.

Analizar los factores causantes del problema del liderazgo pedagógico que presentan los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.

Diseñar y fundamentar el plan de capacitación a partir de estrategias y actividades que conlleven a fortalecer el liderazgo pedagógico de los directores involucrados en el estudio.

Validar la propuesta del plan de capacitación para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.

Finalmente, la hipótesis queda redactada de la siguiente manera: Si se propone un plan de capacitación, es probable que se fortalezca el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.

## II. MARCO TEÓRICO

Luego de realizar una búsqueda exhaustiva en los diferentes repositorios virtuales y físicos respecto a los estudios previos que guardan relación con el presente trabajo de investigación, en el contexto internacional se cita a (Rodríguez-Gallego et al., 2019), en su artículo sobre la dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar, desarrollada bajo el diseño de estudio flexible, holístico y global a partir de datos cuantitativos y cualitativos, utilizando como técnica la entrevista dirigida a 47 directivos que laboran en las instituciones públicas y concertadas de Sevilla y provincias, llegando a concluir que si la mejora de las instituciones educativas depende de su contexto requiere un mayor grado de autonomía y liderazgo pedagógico que le permita dar respuesta a las demandas y necesidades del contexto.

Otro estudio realizado en el contexto español es el de (Marina García-Garnica & Caballero, 2019) en su artículo sobre la formación de equipos directivos y liderazgo pedagógico, desarrollado bajo el enfoque mixto, con diseño explicativo, utilizando como instrumentos un cuestionario y una entrevista dichos resultados permiten concluir que por lo general los directores de Instituciones Educativas al asumir el cargo, su mayor experticia está como docente, y no como líder pedagógico, además, no disponen de las habilidades e información necesaria para dirigir y liderar las Instituciones educativas, en ese sentido, resulta fundamental los planes de capacitación orientadas a mejorar sus habilidades directivas, incluyendo formación inicial y formación continua.

Por otro lado, (Silva et al., 2017) en su estudio titulado la formación de directores escolares en Cataluña, estudio de tipo evaluativo exploratorio en base a supuestos teóricos y metodológicos realizado en una institución formadora de directivos utilizando entrevistas y encuestas cuyos datos fueron procesados mediante la triangulación, llegando a concluir que planificar la capacitación de los directores de los centros educativos de manera real y consecuente acorde con las políticas de educación en Cataluña y los recursos disponibles constituye un acierto desde la opinión de los estudiantes y los coordinadores.

Otra investigación realizada por (Llorent-Bedmar et al., 2017) titulada Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos, utilizando

la metodología mixta y como instrumentos una encuesta dirigida a 282 docentes y una entrevista a 14 directivos de Instituciones educativas de Andalucía occidental, llegando a una de sus conclusiones a afirmar que, resulta prioritario proporcionar a los directores de los colegios de difícil desempeño de capacitaciones continuas sobre liderazgo pedagógico, con la finalidad de estar actualizados para poner en marcha buenas prácticas.

Por su parte (Gonzales et al., 2019) en sus estudio sobre liderazgo pedagógico del docente en su dimensión formativa, desarrollado bajo la metodología cuantitativa, utilizando como instrumento un cuestionario aplicado a una muestra de 1196 entre estudiantes, docentes y padres de familia llegando a concluir que es necesario el apoyo sistemático mediante planes de capacitación inicial a través de programas de formación continua, orientadas a proporcionar las herramientas para dar una adecuada respuesta a las exigencias que la labor del líder pedagógico requiere.

En el contexto colombiano (Sandoval-Estupinan et al., 2020) realizaron un estudio titulado los retos del directivo escolar novel: formación inicial y liderazgo, dicha investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo e interpretativo, utilizando como técnica la entrevista a directores escolares colombianos cuyos resultados permiten concluir que la complejidad y las características particulares de cada colegio, sobrepasan sus buenas iniciativas y el tiempo real dedicado a su función, por lo cual se propone un liderazgo escolar centrado en lo pedagógico que capacite al nuevo directivo en la incorporación de características sistémicas de los individuos, de las organizaciones y del contexto.

En el contexto chileno (Rivera & Aparicio, 2020) en su artículo sobre prácticas del liderazgo pedagógico en programas de integración escolar, estudio de tipo cualitativo con carácter descriptivo a partir del análisis de casos múltiples teniendo como participantes tres colegios de la provincia de Concepción, cuyos casos fueron seleccionados mediante muestreo bola de nieve, utilizando la técnica la entrevista semi estructurada, llegando a concluir que las prácticas de liderazgo pedagógico utilizadas por los coordinadores del programa de Integración escolar, se basan preferentemente es estrategias relacionadas con la organización de la labor docente y del trabajo colaborativo.

En el ámbito nacional, Alvarado M. (2019) en su trabajo sobre liderazgo pedagógico del directivo y enseñanza eficaz del profesor, realizado en la Institución educativa tres de mayo de Lauricocha - Huánuco, dicho estudio fue desarrollado bajo el enfoque cuantitativo, en su nivel correlacional, tomando como población 32 docentes a quienes se les administró una entrevista y dos escalas valorativas, llegando a concluir que el liderazgo pedagógico del director está relacionado de manera moderada con la enseñanza eficaz, por tanto, a mayor liderazgo pedagógico del directivo, mayor eficacia en la enseñanza del docente.

Por su parte, (Rosas, 2016) en su trabajo sobre liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente de una I. E de Lima, estudio de tipo descriptivo correlacional, dirigido a una muestra de 110 alumnos de la I.E N° 0004 Mariano Melgar de Breña, Lima, a quienes se les administró un cuestionario con 28 preguntas para evaluar el liderazgo de sus directivos, llegando a concluir que existen claras evidencia para aseverar que el liderazgo pedagógico directivo incide indirectamente en el logro de aprendizajes del estudiante, mediado por la labor que desempeña el profesor de aula, siempre y cuando el directivo promueva una comunicación fluida y supervise permanentemente la labor docente a fin de mejorar su práctica pedagógica.

Otro estudio realizado por (Grice, 2019) titulado liderazgo pedagógico distribuido para la implementación de los mandatos del cambio del plan de estudio, dicho estudio se desarrolló bajo la metodología cualitativa mediante estudio de caso realizado con directores y sub directores de escuelas primarias de Australia, que posterior a la administración de los instrumentos de trabajo de campo concluye que para promover el liderazgo pedagógico se requiere la investigación y el trabajo colaborativo entre los involucrados que conlleven a fomentar la autonomía y confianza respecto a la cultura de aprendizaje, orientado a la obtención de logros de aprendizaje favorables tanto para docentes y estudiantes.

Orellana (2017) en su investigación sobre liderazgo pedagógico y planificación en las I.E. de la red N° 9 UGEL 06 de Lima, cuyo tipo de estudio fue básica con diseño no experimental correlacional de corte transversal, dirigido a una población de 120 profesores a quienes se les aplicó como instrumento una escala de Likert, que luego de procesar los resultados concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la alta planificación en las instituciones

educativas; dichos resultados concuerdan con la propuesta en la presente investigación pues la planificación curricular forma parte de la propuesta en el presente plan de capacitación.

Otro estudio realizado por Rodríguez (2019) sobre liderazgo pedagógico y desempeño docente en la I. E. Andahuasi, cuyo tipo de estudio fue explicativa causal con diseño no experimental transeccional correlacional y una muestra de 32 docentes utilizando como instrumento el cuestionario, que luego de aplicar las mediciones y procesar los datos llega a concluir que el liderazgo pedagógico influye de manera significativa en el desempeño docente en la Institución Educativa de Andahuasi, situación que esperamos alcanzar con nuestra propuesta ya que al implementar un plan de capacitación estaremos fortaleciendo el liderazgo pedagógico y con ello la mejora de la práctica docente.

En el contexto local Tantalean (2019) en su estudio titulado análisis del Programa nacional de capacitación y formación a directivos de gestión escolar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, dicha investigación se abordó bajo el enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo de corte transversal, dirigido a una muestra de 16 directivos de la zona urbana de la provincia de Ferreñafe, a quienes se le administró un cuestionario que luego de procesar los resultados, concluye que el programa nacional de formación y capacitación docente contribuye de manera significativa a fortalecer el liderazgo pedagógico aceptando la hipótesis de trabajo, dicho estudio concuerda con la propuesta en el presente trabajo de investigación ya que el plan de capacitación tiene como propósito el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los profesores implicados en el estudio.

La propuesta del plan de capacitación en el presente estudio, se fundamenta en Teoría del liderazgo transformacional, entendido como aquel que ejerce un sujeto para motivar a sus seguidores en el trabajo a fin de conseguir los objetivos institucionales trascendentales, en vez de los objetivos personalistas o de corto plazo. Se trata de un estilo característico, entendido como un proceso de cambio positivo en los colaboradores, orientado a la transformación de otros hacia la ayuda mutua y el trabajo armónico bajo una mirada holística de la organización, aumentando la motivación y el rendimiento de los seguidores (Martinez-Ventura et al., 2017). Bajo el liderazgo transformacional, el directivo que lidera la organización, debe buscar el empoderamiento de sus trabajadores partiendo del enfoque del

desarrollo humano integral, que conlleve a los trabajadores a desarrollar conocimientos, valores y actitudes que conlleven a su mejora personal y a transformar el entorno y la sociedad (Durán et al., 2015).

Por otro lado, la teoría del liderazgo distributivo cuyos orígenes se atribuye a las teorías de la cognición distribuida, surge como nueva forma de analizar e interpretar el rol de los líderes dentro de las organizaciones cada vez más complejas, que requieren acciones más coordinadas en detrimento de las conductas individuales agregadas, en ese sentido, el liderazgo distributivo ha evolucionado en los últimos años, considerando como una competencia de gestión de los procesos educativos para desarrollar las capacidades de otros integrantes de la organización a fin de lograr la distribución equitativa del poder, centrando el liderazgo de la gestión con la finalidad de fortalecer redes colaborativas al interior de la organización. (Ahumada et al., 2017). El Liderazgo Distribuido como tal, tiene influencia en el aprendizaje de los estudiantes, en la medida que las políticas de gestión educativa estén orientadas a brindar mayor autonomía de gestión a las instituciones educativas (Garay, 2016).

También resulta importante el aporte de la teoría del liderazgo sistémico que según Bolívar (2014), puntualiza que para optimizar la calidad del servicio que se ofrece en las instituciones educativas se debe hacer extensivo las redes de aprendizaje, que van desde la organización a nivel de aula, institución, hasta el sistema educativo, de tal manera que se vaya construyendo un sistema de trabajo coordinado que garantice aprendizajes de calidad y la calidad de servicio satisfactorio para los usuarios. El liderazgo sistémico integra y relaciona desde diversas áreas de la persona líder y cómo influye en los demás, por tanto, su actuación es esencial en la medida que se relacione con la motivación al personal, el crecimiento de los trabajadores y el autorregulamiento de los sistemas emergentes (Rivadeneira, 2019).

El enfoque socioformativo, es un aporte a la propuesta en el presente trabajo de investigación, en la medida que el perfil del directivo debe estar vinculado al pensamiento complejo, el mismo que debe ser entendido como un enfoque epistemológico que pretende ir más allá de la visión parcelada de la realidad y las simples explicaciones de los problemas (Herrera & Tobón, 2017), pues no solo aprovecha las habilidades y competencias de los miembros del equipo de trabajo,

sino que contribuye a potenciarlas con la finalidad de que ellos mismos autogestionen los procesos de formación en su respectiva área de desempeño (Tobón et al., 2015), por ello, para socioformación, el liderazgo es una dimensión que debe estar por encima de las actuaciones de los protagonistas del proceso formativo, principalmente del docente y del directivo (J. S. Hernández et al., 2015)

Hablar de capacitación es hacer referencia a la formación continua vinculada a la mejora y actualización docente para un adecuado desempeño laboral, en esa lógica, un plan de capacitación es definido como un procedimiento inherente a la organización orientado a la formación teórica y práctica del personal para un adecuado desempeño en cada una de los roles que le toca asumir, por tanto, si la organización capacita a sus trabajadores, sus operaciones no se verán afectadas debido a que se cometerá menos errores en lo concerniente al desarrollo de sus funciones.

En el presente trabajo de investigación, el plan de capacitación para fortalecer el liderazgo pedagógico pretende desarrollar habilidades de los directivos en sus dimensiones interpersonales y profesionales.

La dimensión interpersonal hace referencia a las relaciones que se dan entre los diferentes actores educativos durante el proceso docente educativo, constituyéndose en los cimientos de las diferencias individuales como edad, género, ideologías, características individuales que se ponen de manifiesto ante la enseñanza, en un espacio colectivo donde el docente interactúa de manera conjunta para tomar decisiones, diseñar proyectos, participar en actividades, solucionar problemas, etc. (Pedroza et al., 2015) En esta dimensión el plan de capacitación propone estrategias para el trabajo colaborativo, manejo de emociones y habilidades comunicativas.

La dimensión profesional hace referencia a un conjunto de situaciones que se dan en la escuela y que forma parte de la rutina diaria del maestro frente a sus estudiantes, orientada a la organización del trabajo a nivel de aula, el sistema de evaluación que aplica, la manera de afrontar la problemática académica y del nivel de logro de los aprendizajes. En esta dimensión, el plan de capacitación involucra temas relacionados con la planificación curricular y evaluación de los aprendizajes.

En los últimos años, el liderazgo pedagógico, ha sido considerado como un modelo de gestión escolar a seguir, siendo en algunos países una frase que

representa las demandas de la gestión orientada a mejorar la calidad educativa que ofrece la institución Educativa. La forma como se pone en marcha la gestión escolar influye al interior de la Institución Educativa, preferentemente en la forma de conducir el proceso docente educativo Bolívar (2015), por ello, el liderazgo pedagógico directivo, proporciona los recursos necesarios, monitorea el proceso docente educativo, brinda retroalimentación a los docentes y asegura un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad (Peng & Chudy, 2016).

Hablar de liderazgo pedagógico es referirse a la manera en que la labor principal de mejorar el proceso docente educativo se realiza en los entornos educativos, es decir, se trata de un liderazgo centrado en el currículo y la pedagogía por encima de la gestión y la administración (Carroll-Lind et al., 2016). También, el liderazgo pedagógico es entendido como un proceso donde se influye en las personas y las relaciones que se dan entre ellas con el propósito de alcanzar una meta (Bolívar et al., 2017), y para potenciarlo en los profesionales de la educación, resulta una obligación hacer que las instituciones educativas funciones como comunidades profesionales de aprendizaje, por ello resulta importante plantear acciones como planes de capacitación orientados a promover el liderazgo pedagógico de los directivos y con ello contribuir a la buena marcha de la escuela (Bolívar, 2019), ese sentido, el director se convierte en un líder pedagógico que influye con sus actuaciones en el fortalecimiento académico de los alumnos, generando en sus maestros altas expectativas de formación académica, dotándoles de herramientas y de recursos pedagógicos necesarios que conlleven a su formación profesional y al desarrollo de su autonomía y capacidad para la toma de decisiones (Sanz et al., 2021).

El liderazgo pedagógico según Robinson (2019) tiene las siguientes dimensiones: la primera es el establecimiento de metas y expectativas, las mismas que deben ser consensuadas con los docentes y comunicadas de manera clara a los diferentes actores educativos; la segunda tiene que ver con la dotación de recursos estratégicos, lo cual implica garantizar que las personas, materiales y recursos estén al servicio de los aprendizajes de los alumnos; la tercera dimensión orientada a la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, la misma que tiene un alta incidencia en los aprendizajes de los alumnos lo cual implica promover la reflexión docente respecto a su enseñanza, revisando

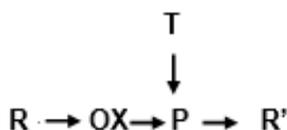
el currículo y retroalimentando constantemente su práctica docente; la cuarta dimensión es la promoción del desarrollo docente, generando condiciones para el desarrollo su desarrollo profesional mediante prácticas de trabajo colaborativo y capacitaciones docente y la quinta dimensión tiene que ver con asegurar un escenario ordenado y de soporte orientada a garantizar que el trabajo docente se desarrolle dentro de un ambiente ordenado y respaldado por estamentos tanto internos como externos a la organización.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

A partir del objetivo que se plantea en la presente investigación, consistente en proponer un plan de capacitación para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, se ha optado por el tipo de estudio descriptivo propositivo, orientado a caracterizar una problemática relacionada con el liderazgo pedagógico para posteriormente proponer una alternativa de solución consistente en un plan de capacitación para los involucrados en el estudio.

En concordancia con el tipo de estudio descrito previamente en el presente trabajo investigativo, el diseño de investigación se esquematiza de la siguiente manera:



Dónde:

**R:** Realidad actual respecto al liderazgo pedagógico de los directores de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.

**OX:** Análisis de los factores causantes del problema del liderazgo pedagógico de los directores de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.

**P:** Propuesta del plan de capacitación para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

**T:** Teorías que sustentan la propuesta del plan de capacitación.

**R:** Realidad que se espera mejorar respecto al liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.

#### 3.2. Variables y operacionalización.

**Variable independiente:** Plan de capacitación

El plan de capacitación es definido como un procedimiento inherente a la organización orientado a la formación teórica y práctica del personal para un

adecuado desempeño en cada una de los roles que le toca asumir, por tanto, si la organización capacita a sus trabajadores, sus operaciones no se verán afectadas debido a que se cometerá menos errores en lo concerniente al desarrollo de sus funciones.

### **Definición operacional**

El plan de capacitación es una herramienta de gestión pedagógica que involucra un conjunto de estrategias diseñado a partir de las dimensiones interpersonales y profesionales orientadas al fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén. Las estrategias que conforman el plan de capacitación son:

La dimensión interpersonal hace referencia a:

- Trabajo colaborativo
- Manejo de emociones
- Habilidades comunicativas

La dimensión profesional hace referencia a

- Planificación curricular
- Evaluación de los aprendizajes

Por ser una propuesta, el plan de capacitación para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directivos, será sometido a validación mediante juicio de experto quienes evaluarán dicha propuesta según la escala nominal: eficaz, poco eficaz e ineficaz.

**Variable dependiente:** Liderazgo pedagógico

### **Definición conceptual**

El liderazgo pedagógico hace referencia a la manera en que la labor principal de optimizar el proceso docente educativo se realiza en los entornos educativos, es decir, se trata de un liderazgo centrado en el currículo y la pedagogía más que en la gestión y la administración (Carroll-Lind et al., 2016).

### **Definición operacional**

El liderazgo pedagógico es la cualidad o característica que se espera fortalecer en los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén y será evaluado a través de la administración de un cuestionario de 25 ítems en sus dimensiones establecer de metas y expectativas, dotar de recursos estratégicos, planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo, promoción

del desarrollo docente y la dimensión aseguramiento de un ambiente ordenado y de soporte.

Los indicadores para evaluar el liderazgo pedagógico son:

- Resultados de aprendizaje
- Logro de metas
- Potenciación de un mayor esfuerzo
- Credibilidad
- Trato personal
- Apoyo pedagógico
- Animación al cambio
- Entusiasmo
- Desarrollo profesional
- Establecimiento de normas
- Convivencia democrática

La valoración del instrumento será mediante la escala siempre/bueno, a veces/regular y nunca/malo.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población en el presente estudio, estuvo conformada por 11 directivos y 53 profesores que laboran en la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, teniendo como criterio de inclusión, teniendo como criterios de inclusión a los directivos designados y docentes nombrados y contratados con más de dos años de experiencia en la institución educativa participante y como criterio de exclusión los directivos encargados y docentes contratados que recién estén laborando un año en la Institución educativa involucrada.

La muestra estuvo conformada por 5 directivos y 25 docentes los mismos que fueron elegidos mediante muestreo no probabilístico intencional a juicio del investigador considerando la accesibilidad para la administración de los instrumentos de trabajo de campo. Al respecto, Gallardo (2017) precisa que el muestreo no probabilístico intencional tienen menos representatividad, por tanto tiene mayor sesgo, y se eligen partiendo de criterios pre establecidos por el responsable del estudio.

La unidad de análisis para el presente estudio estuvo conformada por docentes y directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.

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

En concordancia con el tipo de investigación y atendiendo a lo planteado en los objetivos del presente estudio, se utilizó como técnicas de trabajo de campo la programación, la encuesta y la entrevista.

La técnica de la programación se materializa mediante la elaboración del plan de capacitación entendido como un instrumento de gestión pedagógica que agrupa un conjunto de estrategias diseñadas a partir de las dimensiones interpersonales y profesionales orientadas a fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, dicha propuesta fue elaborada por el autor del presente estudio y sometida a validación mediante expertos en el tema de la gestión educativa con liderazgo pedagógico.

La técnica de la encuesta utilizó como instrumento el cuestionario de liderazgo pedagógico, el mismo que consta de 25 ítems en sus dimensiones establecimiento de metas y expectativas, dotar de recursos estratégicos, planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo, promocionar el desarrollo docente y la dimensión asegurar un ambiente ordenado y de soporte, elaborado a partir del cuestionario original de Liliana del Rosario Sáenz Rivera y adaptado por el autor de la presente investigación considerando el contexto donde se va a desarrollar el estudio y finalmente sometido a validación mediante juicio de experto.

La técnica de la entrevista se concretó a través de una guía de entrevista, la misma que consta de ocho preguntas abiertas respecto a la información personal y académico profesional aplicada a los directivos con la finalidad de analizar los factores causantes del problema del liderazgo pedagógico que presentan los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.

### **3.5. Procedimientos**

Para recolectar los datos en el presente estudio, se inició con la elaboración de los instrumentos de diagnóstico cuyo propósito fue caracterizar la problemática en la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, luego se procedió

a analizar y procesar la información para posteriormente elaborar la propuesta del plan de capacitación con su fundamentación y validación respectiva.

### **3.6. Métodos de análisis de datos:**

Para analizar e interpretar los datos luego de haber aplicado los instrumentos de trabajo de campo, se hizo uso de la estadística descriptiva los mismos que fueron organizados en tablas y figuras para posteriormente discutirlo con los antecedentes y las teorías que guardan relación con el estudio y de esta manera llegar a las conclusiones finales.

### **3.7. Aspectos éticos**

La confidencialidad en la presente investigación es una condición que se debe garantizar para proteger la identidad de los informantes en este caso los docentes y directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén. Asimismo, la voluntariedad para su participación se pondrá de manifiesto dando estricto cumplimiento a los procedimientos establecidos en el reglamento y el marco ético de la universidad Cesar Vallejo.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Presentación de los resultados del cuestionario diagnóstico.

Una vez aplicado el cuestionario de liderazgo pedagógico a los docentes de la muestra de estudio, con la finalidad de diagnosticar el liderazgo pedagógico que presentan los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, se procedió a organizar la información en tablas y figuras para luego analizar e interpretar los datos tomando en consideración las frecuencias y porcentajes, dichos resultados se presentan a continuación:

**Tabla 1**

*Resultados del liderazgo pedagógico en su dimensión establecimiento y comunicación de metas*

Ítems	Bueno/ siempre		Regular/ A veces		Malo / Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El directivo define metas de aprendizaje y objetivos claros y alcanzables junto con los docentes.	2	8.00	12	48.00	11	44.00
El directivo comparte la visión institucional y actúa de acuerdo a ella.	0	0.00	10	40.00	15	60.00
El directivo realiza la reflexión sobre la información acerca de los logros de aprendizaje.	3	12.00	6	24.00	16	64.00
El directivo asume responsabilidad en situaciones difíciles respecto al cumplimiento de metas	0	0.00	12	48.00	13	52.00
El grado de esfuerzo del directivo compromete a los demás hacia el logro de las metas.	0	0.00	6	24.00	19	76.00

En la presente tabla 1 se observan los resultados del liderazgo pedagógico de los directivos en su dimensión establecimiento y comunicación de metas, donde es evidente el 44 % (11) precisan que los directivos nunca definen metas y objetivos junto con los docentes, aunque el 48% (12) puntualizan que lo hacen a veces, por otro lado, el 60 % (15) de encuestados precisan que el directivo nunca comparte la

visión institucional ni actúa de acuerdo a ella, asimismo, el 64 % (16) manifiestan que el directivo no realiza reflexión respecto a la información de los logros de aprendizajes, del mismo modo, el 52 % (13) no asume responsabilidades en relación al cumplimiento de meta y el 76 % (19) puntualiza que el grado de esfuerzo del directivo no compromete a los demás hacia el cumplimiento de metas. Estos resultados demuestran claramente la falta de comunicación del directivo con su personal respecto a las metas que se tienen que cumplir como parte de la gestión.

**Tabla 2**

*Resultados del liderazgo pedagógico en su dimensión uso estratégico de recursos.*

Ítems	Bueno/ siempre		Regular/ A veces		Malo / Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El director delega funciones de acuerdo a las capacidades de los miembros de la I.E	0	0.00	8	32.00	17	68.00
El director reconoce y motiva el trabajo de los diferentes actores educativos	5	20.00	15	60.00	5	20.00
El director informa el uso eficiente de los recursos educativos.	2	8.00	10	40.00	13	52.00
El director realiza controles que le permitan la utilización continua de los recursos	0	0.00	7	28.00	18	72.00
El director busca implementar procesos para la mejora continua respecto al uso eficiente de los recursos	4	16.00	10	40.00	11	44.00

Los resultados de la tabla 2, respecto a la dimensión uso estratégico de los recursos, el 68 % (17) afirman que el directivo nunca delega funciones, por otro lado, el 60 % (15) de encuestados manifiestan que solo a veces el director reconoce y motiva el trabajo de los diferencias actores educativos, asimismo, el 52 % (13) precisan que nunca se les informa respecto al uso eficiente de los recursos, de igual manera, el 72 % (18) expresa que el directivo nunca realiza un control respecto al uso contino de los recursos y finalmente el 44 % (11) precisan que el director nunca busca implementar procesos de mejora continua respecto al uso eficiente de los recursos, aunque el 40 % (10) expresan que lo hacen a veces; resultados que confirman la poca voluntad de utilizar de manera eficiente los recursos durante el proceso docente educativo.

**Tabla 3**

*Resultados del liderazgo pedagógico en su dimensión planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza.*

Ítems	Bueno/ siempre		Regular/ A veces		Malo / Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El director promueve las experiencias exitosas de sus docentes	3	12.00	11	44.00	11	44.00
El director toma decisiones curriculares en base a los resultados de los aprendizajes de los estudiantes	2	8.00	9	36.00	14	56.00
El directivo desarrolla planes de trabajo para la mejora de los aprendizajes	5	20.00	6	24.00	14	56.00
El directivo orienta la gestión en base a los compromisos de gestión escolar	7	28.00	6	24.00	12	48.00
El director coordina con el equipo docente estrategias para la evaluación de los aprendizajes.	9	36.00	8	32.00	8	32.00

Los resultados de la presente develan que el 44 % (11) de los encuestados afirman que el directivo nunca promueve las experiencias exitosas de sus docentes, aunque el 44 % (11) considera que lo hace a veces, por otro lado, el 56 % (14) de encuestados precisan que los directivos nunca toman las decisiones curriculares considerando los resultados de los logros de aprendizajes de sus alumnos, asimismo, el 56 % (14) consideran que el directivo no desarrolla planes de trabajo orientados a la mejora de los aprendizajes. Respecto a la orientación de la gestión en base a los compromisos de gestión escolar, el 48 % (12) puntualiza que el directivo no orienta la gestión considerando los compromisos de gestión, aunque el 24 % (6) manifiestan que lo hacen a veces y el restante 28 % (7) afirman que lo hacen siempre; finalmente, respecto a la pregunta si el directivo coordina con el equipo docente estrategias para la evaluación de los aprendizajes, el 32 % (8) manifiestan que no lo hacen nunca, el otro 32 % (8) afirman que lo hacen a veces, aunque el 36 % (9) puntualizan que lo hacen siempre. Los resultados mostrados reafirman las deficiencias que existe dentro de la organización para llevar a cabo los procesos para planificar, coordinar y evaluar la enseñanza.

**Tabla 4**

*Resultados del liderazgo pedagógico en su dimensión promoción y desarrollo docente.*

Ítems	Bueno/ siempre		Regular/ A veces		Malo / Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El directivo identifica dificultades y propone planes de capacitaciones para mejorar la práctica docente	0	0.00	13	52.00	12	48.00
El directivo es proactivo y estimula el trabajo colaborativo entre sus docentes	7	28.00	7	28.00	11	44.00
El directivo promueve acciones para lograr la eficacia en las acciones de sus maestros	3	12.00	10	40.00	12	48.00
El director lidera el proceso de monitoreo y acompañamiento docente	2	8.00	10	40.00	13	52.00
El director lidera el trabajo colegiado de sus docentes	6	24.00	9	36.00	10	40.00

En la presente tabla, se evidencian los resultados del liderazgo pedagógico en su dimensión promoción y desarrollo docente, donde el 48 % (12) de los encuestados puntualizan que el directivo nunca identifica dificultades ni propone planes de capacitación para mejorar el trabajo docente, y el restante 52 % (13) precisan que lo hacen a veces. Respecto a la pregunta si el directivo es proactivo y estimula el trabajo colaborativo en sus docentes, el 44 % (11) afirman que nunca, mientras que el 28 % (7) manifiestan que lo hacen a veces y siempre respectivamente, asimismo, respecto a la pregunta si el directivo promueve acciones para lograr la eficacia en el actuar de sus maestros, el 48 % (12) precisan que nunca, mientras que el 40 % (10) manifiestan que lo hacen a veces y el restante 12 % (3) respondieron que lo hacen siempre, asimismo, el 52 % (13) de los encuestados, manifiestan que el director no lidera los procesos de monitoreo y acompañamiento, mientras que el 40 % (10) precisan que lo hacen a veces y finalmente, en relación a la pregunta si el director lidera el trabajo colegiado, el 40 % (10) afirman que no hay un liderazgo por parte del directivo, mientras que el 36 % (9) precisan que a veces y solo el 24 % (6) expresan que si hay un liderazgo para el trabajo colegiado por parte del directivo. Los resultados analizados describen la

existencia de la problemática relacionada con la escasa promoción y desarrollo docente, lo cual debe ser una prioridad de los directivos más aun cuando se habla de una gestión centrada en el liderazgo pedagógico.

**Tabla 5**

*Resultados del liderazgo pedagógico en su dimensión aseguramiento de un ambiente ordenado y de soporte.*

Ítems	Bueno/ siempre		Regular/ A veces		Malo / Nunca	
	f	%	f	%	f	%
La Institución Educativa establece alianzas o convenios con otras organizaciones	0	0.00	7	28.00	18	72.00
El directivo busca apoyo de personal especializado (propio o externo) para orientar y acompañar el seguimiento de los casos de vulneración de derechos que se detectan.	2	8.00	11	44.00	12	48.00
El director promueve resolver los conflictos a través del diálogo y la negociación	5	20.00	9	36.00	11	44.00
Se implementan acciones para brindar soporte académico o socioemocional a los diferentes actores educativos.	3	12.00	7	28.00	15	60.00
Cómo calificaría el clima institucional dentro de la organización	5	20.00	7	28.00	13	52.00

Según los resultados presentados en la tabla 5, respecto al liderazgo pedagógico en su dimensión aseguramiento de un ambiente ordenado y de soporte, el 72 % (18) afirman que las Instituciones educativas no tienen convenios con otras organizaciones y solo el 28 % (7) manifiestan que si lo tienen; por otro lado, el 48 % (12) precisan que el directivo no busca apoyo de personal especializado ya sea propio o externo, para orientar y acompañar casos que atenten contra los derechos, aunque el 44 % (11) afirman que lo hacen a veces. Asimismo, el 44 % (11) de los encuestados refieren que el directivo no promueve la resolución de conflictos a través del diálogo u la negociación, mientras que el 36 % (9) precisan que lo hacen a veces y solo el 20 % (5) puntualiza que lo hacen siempre. En relación a la implementación de acciones para brindar soporte académico y socioemocional a los diferentes actores educativos, el 60 % refieren que no lo hacen nunca, mientras que el 28 % (7) opinan que lo hacen a veces y el restante 12 % (3) lo hacen siempre;

por último, en relación a su valoración respecto al clima institucional dentro de la organización, el 52 % (13) lo califica como malo, mientras que el 28 % (7) afirma que es regular y el restante 20 % (5) lo califica como bueno. Los resultados anteriormente descritos ponen en evidencia el problema que tienen las instituciones educativas de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, para asegurar un ambiente ordenado y de soporte que garantice tanto a docentes como estudiantes, un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje

#### **4.2. Presentación de los resultados de la entrevista aplicada a los directivos de la Red educativa “José Carlos Mariátegui”.**

Se aplicó una entrevista a los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, con el propósito de analizar los factores causantes del problema del liderazgo pedagógico que presentan los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, cuyos datos se describen a continuación.

En relación a la información personal de los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, se determinó que sus edades oscilan entre 39 y 63 años, tres de ellos están en la segunda escala uno en la III y uno en la V escala magisterial, el tiempo de servicio en la docencia oscila entre 4 y 34 años y todos los encuestados están en condición de encargados en el puesto, estos resultados permiten inferir que los directivos entrevistados si cuentan con la experiencia suficiente para desempeñarse en el cargo, además cumplen con el requisito para el encargo establecido por el Ministerio de Educación.

En relación a la concepción sobre liderazgo pedagógico, los directivos entrevistado tienen apreciaciones divergentes, pues, uno de ellos lo define como, el establecimiento de objetivos educativos, planificación del currículum, evaluación a los docentes y a la enseñanza y la promoción del desarrollo profesional docente; por otro lado, dos directivos entrevistados coinciden en definirlo como un proceso que orienta y acompaña los procesos pedagógicos con el propósito de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, mientras que, uno de los directivos entrevistado lo define como un modelo para la mejora institucional y el último directivo considera que el liderazgo pedagógico debe conllevar a ser un ejemplo y cumplir con la misión encomendada. De las respuestas de los directivos se infiere

que tres de los directivos tienen una concepción clara respecto al liderazgo pedagógico, mientras que los restantes dos directivos no lo definen precisa pues su apreciación está centrada en la institucionalidad y en el cumplimiento de metas organizacionales.

Respecto a cómo el directivo aplica el liderazgo pedagógico en su institución, uno de los entrevistados refiere que pone en práctica propósitos compartidos con los diferentes actores de la comunidad educativa bajo el desarrollo de un clima con altas expectativas y una cultura centrada en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje que promueva los incentivos dentro de la escuela. Otro directivo entrevistado manifiesta que pone en práctica el liderazgo pedagógico mediante actividades que involucren la participación de la comunidad educativa orientando, monitoreando y acompañando el proceso pedagógico con el fin de mejorar los aprendizajes; sin embargo, uno de ellos manifiesta que aplica el liderazgo pedagógico potenciando la labor docente, pero no describe como, otro directivo refiere que pone en práctica cuando desarrolla reuniones de trabajo colegiado para analizar y elaborar los documentos de gestión, mientras que el último entrevistado refiere que lo hace cuando representa a la Institución educativa y a la plana docente en la buen marcha institucional. Los resultados descritos evidencian que dos directivos entrevistados tienen claro cómo poner en práctica el liderazgo pedagógico en su Institución Educativa, mientras que los restantes tres directivos no precisan claramente como se aplica los procesos del liderazgo pedagógico dentro de la organización.

Sobre las dificultades que tienen los directivos para poner en práctica el liderazgo pedagógico en su Institución Educativa, uno de los entrevistados refiere que la principal dificultad es la falta de compromiso y el desconocimiento respecto a su nuevo rol por parte de algunos docentes, mientras que otro de los entrevistados refiere que la principal dificultad es que no se logra retroalimentar a los docentes de manera oportuna, asimismo, dos directivo entrevistado le atribuye a la falta de tiempo y la falta de preocupación por parte de los padres de familia y las autoridades; a diferencia de un directivo entrevistado que refiere no tener dificultades para poner en práctica el liderazgo pedagógico en su Institución Educativa. Estos resultados ponen en evidencia las dificultades que tienen la mayoría de los directivos de la Red Educativa José Carlos Mariátegui de Sallique

Jaén para poner en práctica el liderazgo pedagógico dentro de la Institución Educativa que está bajo su responsabilidad.

En relación a las capacitaciones, cuatro de los directivos entrevistados puntualizan que, si recibieron capacitación por parte del Ministerio de Educación, aunque en algunos casos solo fueron por un número determinado de horas, mientras que uno de ellos refiere que nunca recibió capacitación alguna, resultados que permiten inferir la necesidad de seguir capacitando a los directivos con la finalidad de empoderarse en una gestión centrada en el liderazgo pedagógico.

Los directivos también manifiestan que no están lo suficientemente capacitados para poner en práctica el liderazgo pedagógico, pues si bien hay cursos a través de la plataforma Perú Educa u otros medios, la zona rural necesita mayor atención, para las capacitaciones, en tal sentido, urge la intervención con planes de capacitación que conlleven a fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos.

Finalmente refieren que el acceso a información sobre el tema, en la actualidad se hace a través de los entornos virtuales, dentro de ellos, según los directivos entrevistados, están los cursos virtuales, la información vía internet y las redes sociales.

## V. DISCUSIÓN

Una vez aplicado el cuestionario de liderazgo pedagógico a los docentes involucrados y la entrevista a los directivos de la red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, se sometieron los datos a un proceso de discusión, considerando los objetivos específicos, los trabajos previos sobre la temática en cuestión y el marco teórico que respalda el estudio, los mismos que se describen a continuación:

Respecto al primer objetivo específico orientado a diagnosticar el liderazgo pedagógico que presentan los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” del distrito de Sallique, provincia de Jaén, según los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario diagnóstico en relación a la dimensión establecimiento y comunicación de metas del liderazgo pedagógico del directivo, el 44 % (11) de los encuestados refieren que los directivos no definen metas y objetivos claros junto con sus docentes, además el 60% manifiestan que no se comparte la visión institucional, asimismo, el 64 % (16) puntualizan que el directivo no hace reflexión respecto a los logros de aprendizajes, por otro lado, el 76 % de los encuestados perciben que el esfuerzo del directivo no compromete a los demás involucrados en el logro de las metas organizacionales, resultados que determinan falta de comunicación entre el directivo con su personal, respecto a las metas que se tienen que cumplir como parte de la gestión dentro de la Institución educativa, al respecto, (Marina García-Garnica & Caballero, 2019) precisan que, por lo general los directores de Instituciones Educativas al asumir el cargo, su mayor experticia está como docente, y no como líder pedagógico, además, no disponen de las habilidades y conocimientos necesarios para dirigir y liderar las Instituciones educativas.

En relación a la dimensión uso estratégico de los recursos, según los docentes encuestados el 68 % (17) manifiestan que los directivos no delegan funciones dentro de la organización, asimismo, el 52 % (13) refieren que no se hace un uso eficiente de los recursos educativos, también el 72 % (18) afirman que no se hace un control adecuado del uso de los mismos, dichos resultados nos permiten afirmar que no existe una adecuada gestión de los recursos dentro de la organización. Al respecto, se debe precisar que el directivo debe orientar su gestión hacia un liderazgo distributivo que conlleve a comprometer a docentes y

profesionales que pertenezcan o no a la organización a fin de brindar soporte a los diferentes actores de la comunidad educativa. Al respecto, (Ahumada et al., 2017) respecto al liderazgo distributivo destaca la importancia de desarrollar las capacidades de otros integrantes de la organización a fin de lograr la distribución equitativa del poder, centrando el liderazgo de la gestión con la finalidad de fortalecer redes colaborativas al interior de la organización. Mientras mejor se distribuya las funciones en el interior de una Institución Educativa, mejor administrados están los recursos de la misma.

Respecto a la dimensión planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza, el 56 % (14) de los docentes encuestados afirman que el director no toma las decisiones curriculares a partir de los resultados de los aprendizajes, asimismo, el 56 % (14) refieren que no se desarrollan planes de mejora de los aprendizajes y según el 48 % (12) de encuestados, no perciben una gestión en función a los compromisos de gestión. Como es evidente, la planificación docente debe estar apoyada en el liderazgo directivos, pues según Orellana (2017) el liderazgo pedagógico se relaciona de manera significativa con la alta planificación en las instituciones educativas, asimismo, Tantalean (2019) precisa que el programa nacional de formación y capacitación docente contribuye de manera significativa al fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directivos, lo cual permite una mejor planificación, ejecución y evaluación de las actividades de aprendizaje.

En relación a la dimensión promoción y desarrollo docente, el 52 % (13) de los profesores encuestados refieren que los directivos solo a veces proponen planes de capacitación a partir de las dificultades, aunque el 48 % (12) refieren que nunca lo hacen, por otro lado, el 52 % (13) manifiestan que el directivo no lidera el proceso de monitoreo y acompañamiento al docente ni tampoco se evidencia un liderazgo para gestionar el trabajo colegiado, pues el 40 % (10) refieren que nunca y el 36 % (9) solo a veces. Estos resultados reflejan la importancia de poner en práctica planes de capacitación como parte de la gestión del liderazgo pedagógico, pues según (Silva et al., 2017) refieren que planificar la capacitación de los directores de los centros escolares de manera real y consecuente acorde con las políticas educativas y los recursos disponibles constituye un acierto desde la opinión de los estudiantes y los coordinadores; asimismo, (Llorent-Bedmar et al., 2017) afirman

que, resulta prioritario brindar a los directivos de Instituciones educativas de difícil desempeño de capacitaciones continuas sobre liderazgo pedagógico, con la finalidad de estar actualizados para poner en marcha buenas prácticas en el ámbito educativo.

En la dimensión aseguramiento de un ambiente ordenado y de soporte, el 72 % (18) de los maestros encuestados perciben que la institución educativa no cuenta con alianzas estratégicas o convenios con otras organizaciones, además, 60 % (15) refieren que el directivo no implementa acciones para brindar soporte académico y socio emocional a los diferentes actores educativos y finalmente el 52 % (13) califican al clima institucional como malo, en ese sentido, según (Sanz et al., 2021), el director debe ser un líder pedagógico que influye con sus actuaciones en el fortalecimiento académico de los alumnos, convirtiéndose en el soporte de sus maestros que genere altas expectativas de formación académica, dotándoles de herramientas y de recursos pedagógicos necesarios que conlleven a su formación profesional y al desarrollo de su autonomía y capacidad para la toma de decisiones en la organización.

Respecto al segundo objetivo específico, cuyo propósito fue analizar los factores causantes del problema del liderazgo pedagógico que presentan los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, luego de aplicar la entrevista a 4 directivos encargados en el puesto, se logró determinar que la mayoría de ellos, presentan dificultades para poner en práctica el liderazgo pedagógico dentro de la institución educativa que dirige, asimismo, se logró determinar también la urgente necesidad de seguir capacitando a los directivos con la finalidad de empoderarse en una gestión centrada en el liderazgo pedagógico, ya que los directivos entrevistados manifiestan que no están lo suficientemente capacitados para poner en práctica el liderazgo pedagógico, pues si bien hay cursos a través de la plataforma Perú Educa u otros medios, la zona rural necesita mayor atención, para las capacitaciones, en tal sentido, urge la intervención con planes de intervención que conlleven a fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos, en ese sentido, los entornos virtuales constituyen una herramienta muy importante que puede ayudar a viabilizar este tipo de eventos en las zonas alejadas del país.

Al respecto, (Marina García-Garnica & Caballero, 2019) refieren que, por lo general los directores de Instituciones Educativas al asumir el cargo, su mayor experticia está como docente, y no como líder pedagógico, además, no disponen de las habilidades e información necesaria para dirigir y liderar las Instituciones educativas, en ese sentido, resulta fundamental los planes de capacitación orientadas a mejorar sus habilidades directivas, incluyendo formación inicial y formación continua. Aspecto corroborado por los investigadores (Llorent-Bedmar et al., 2017) al afirmar que, resulta prioritario brindar a los directivos de Instituciones educativas de difícil desempeño de capacitaciones continuas sobre liderazgo pedagógico, con la finalidad de estar actualizados para poner en marcha buenas prácticas.

En lo concerniente al tercer objetivo específico cuya finalidad fue diseñar y fundamentar el plan de capacitación a partir de estrategias y actividades que conlleven al fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directivos involucrados en el estudio, se procedió a elaborar dicho plan de capacitación a partir de un conjunto de estrategias en sus dimensiones interpersonal y profesional, el mismo que se sustenta en la teoría del liderazgo transformacional, liderazgo distributivo y liderazgo sistémico. Al respecto, según (Durán et al., 2015), el directivo que lidera la organización bajo la teoría del liderazgo transformacional, debe buscar el empoderamiento de sus trabajadores partiendo del enfoque del desarrollo humano integral, que conlleve a los trabajadores a desarrollar conocimientos, actitudes y valores orientados a su mejora personal y a transformar el entorno y la sociedad. Por otro lado, (Ahumada et al., 2017) respecto al liderazgo distributivo, lo define como una competencia de gestión de los procesos educativos para desarrollar las capacidades de otros integrantes de la organización a fin de lograr la distribución equitativa del poder. Por último, en relación a la teoría del liderazgo sistémico, Bolívar (2014), puntualiza que para mejorar la calidad del servicio que se brinda en las instituciones educativas se debe hacer extensivo las redes de aprendizaje, que van desde la organización a nivel de aula, institución, hasta el sistema educativo, de tal manera que se vaya construyendo un sistema de trabajo coordinado que garantice aprendizajes de calidad y la calidad de servicio satisfactorio para los usuarios.

Por último, el objetivo específico 4 relacionado con la validación de la propuesta del plan de capacitación para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico que presentan los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, se procedió a buscar apoyo profesional de ciudadanos expertos en campo de la gestión educativa, quienes pusieron en tela de juicio su profesionalismo y experiencia para revisar de manera minuciosa la propuesta, considerando los indicadores planteados, a fin de brindar las sugerencias pertinentes y luego proceder a firmar su aprobación.

## VI. CONCLUSIONES

Luego de procesar los datos y su posterior discusión, se arriban a conclusiones las mismas que se detallan a continuación:

- 1 El diagnóstico del liderazgo pedagógico que presentan los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, arroja como resultados principales que no existe una buena comunicación entre el directivo y su personal respecto a las metas que se tienen que cumplir a nivel institucional, asimismo, hay deficiencias en cuanto a la delegación de funciones para un uso eficiente de los recursos dentro de la organización, que conlleven a una gestión centrada en los compromisos de gestión, por otro lado, se encontraron deficiencias por parte de los directivos para liderar el proceso de monitoreo y acompañamiento así como para liderar la gestión del trabajo colegiado y finalmente, a decir de los encuestados la mayoría de ellos no perciben un buen clima institucional dentro de la organización.
- 2 Respecto al análisis de los factores causantes del problema del liderazgo pedagógico que presentan los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, se determinó que la mayoría de directivos, presentan dificultades para poner en práctica el liderazgo pedagógico, debido a que no están lo suficientemente capacitados en el tema, por otro lado, la falta de atención a los docentes de la zona rural, sumado a ello, la falta de compromiso por parte de algunos docentes para asumir su rol acorde con las tendencias pedagógicas contemporáneas.
- 3 Se diseñó el plan de capacitación a partir de estrategias interpersonales como trabajo colaborativo, manejo de emociones y habilidades comunicativas y estrategias profesionales relacionadas con la planificación curricular y la evaluación de los aprendizajes, la misma que se fundamenta en las teorías del liderazgo transformacional, liderazgo distributivo y liderazgo sistémico.
- 4 El plan de capacitación para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, se validó mediante juicio de experto, para lo cual se tuvo que acudir a profesionales expertos en el campo de la gestión educativa, quienes, revisaron la propuesta, hicieron sugerencias y procedieron a firmar su aprobación.

## **VII. RECOMENDACIONES**

A las autoridades de la UGEL Jaén, brindar más apoyo a las Redes Educativas a fin de poner en marcha el plan de capacitación propuesto en la red educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén y hacerlo extensivo en las demás redes de ámbito de su jurisdicción.

A los responsables de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén, poner en práctica la propuesta del plan de capacitación, con la finalidad de fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos, que conlleve a optimizar el desempeño laboral de los docentes a su cargo.

A los directivos de las Instituciones educativas de la jurisdicción, empoderarse del modelo de gestión centrado en el liderazgo pedagógico que conlleve a la mejora de la gestión de las Instituciones Educativas.

## VIII. PROPUESTA

En las Instituciones educativas de la Red “José Carlos Mariátegui” del distrito de Sallique provincia Jaén, es evidente el problema del liderazgo pedagógico por parte de los directivos que dirigen los centros educativos, manifestándose en dificultades para orientar a los docentes en la planificación, didáctica y evaluación, siendo los factores causantes del problema, la falta de capacitación y las dificultades para el acceso a información.

Los profesionales que laboran en la Red Educativa antes mencionada, no pueden ser ajenos a dicha problemática, en ese sentido, urge la necesidad de contribuir con alternativas de solución que conlleven a fortalecer las competencias directivas de los responsables de la administración educativa, más aún, en un contexto donde el Ministerio de Educación viene implementando un modelo de gestión basada en el liderazgo pedagógico del director, propuesto en el marco del buen desempeño directivo, en tal sentido es que se plantea el presente trabajo investigativo, cuyo objetivo principal es proponer un plan de capacitación para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.

El plan de capacitación, propuesto en el presente trabajo de investigación, es definido como una herramienta de gestión pedagógica inherente a la Institución Educativa que involucra un conjunto de estrategias diseñado a partir de las dimensiones interpersonales y profesionales orientadas a fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa José Carlos Mariátegui del distrito de Sallique, provincia de Jaén.

El plan de capacitación propuesto en el presente estudio, se fundamenta en Teoría del liderazgo transformacional, entendido como un proceso de cambio positivo en los colaboradores, orientado a la transformación de otros hacia la ayuda mutua y el trabajo armónico bajo una mirada holística de la organización, aumentando la motivación y el rendimiento de los seguidores (Martinez-Ventura et al., 2017); la teoría del liderazgo distributivo, considerando como una competencia de gestión de los procesos educativos para desarrollar las capacidades de otros integrantes de la organización a fin de lograr la distribución equitativa del poder, centrando el liderazgo de la gestión con la finalidad de fortalecer redes

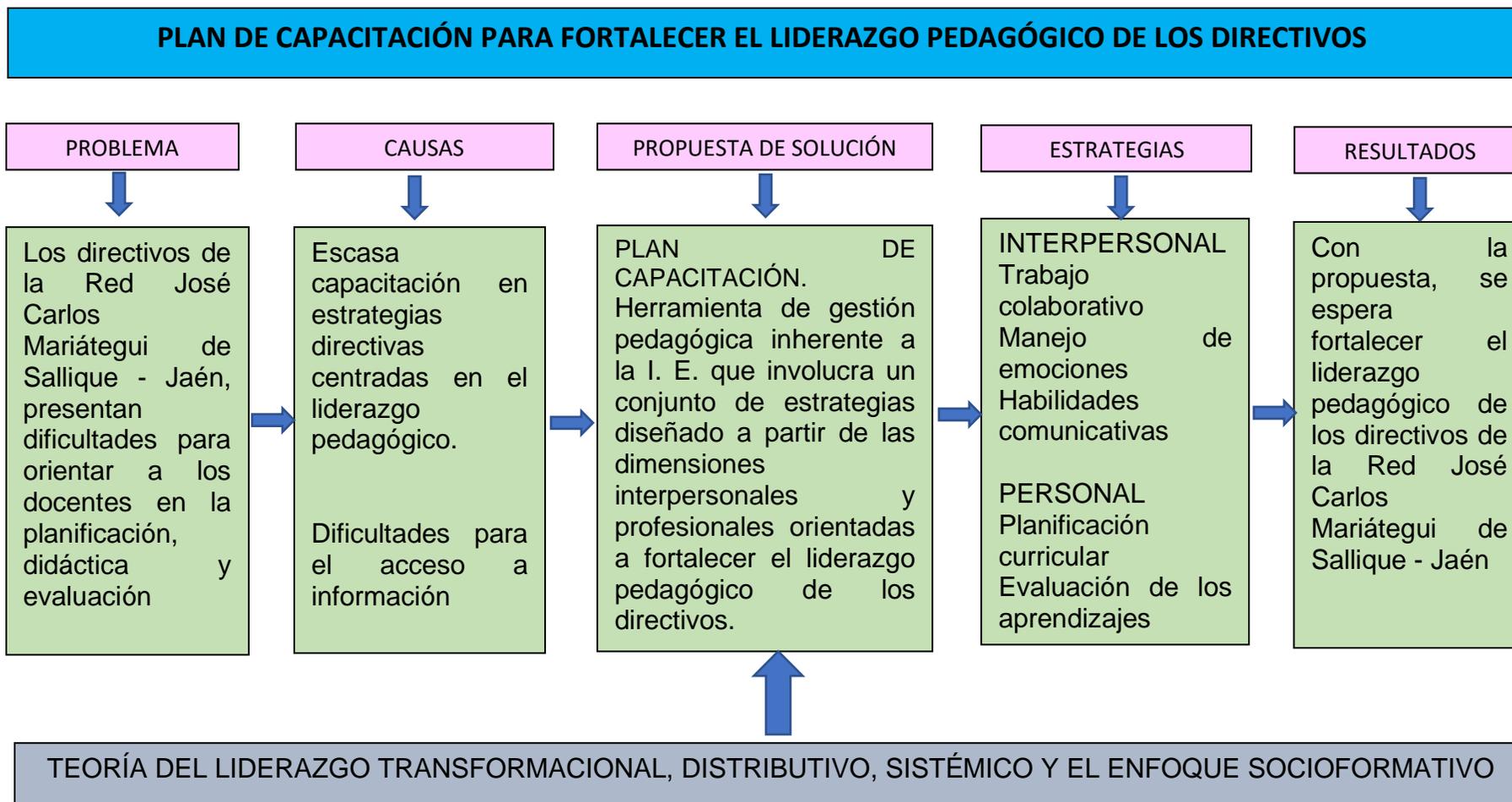
colaborativas al interior de la organización. (Ahumada et al., 2017); la teoría del liderazgo sistémico que según Bolívar (2014), puntualiza que para optimizar la calidad del servicio que se ofrece en las instituciones educativas se debe hacer extensivo las redes de aprendizaje, que van desde la organización a nivel de aula, institución, hasta el sistema educativo, de tal manera que se vaya construyendo un sistema de trabajo coordinado que garantice aprendizajes de calidad y la calidad de servicio satisfactorio para los usuarios y el enfoque socioformativo, que postula que el liderazgo es una dimensión que debe estar por encima de las actuaciones de los protagonistas del proceso formativo, principalmente del docente y del directivo (J. S. Hernández et al., 2015).

El plan de capacitación, plantea un conjunto de estrategias, organizadas en dos dimensiones: La dimensión interpersonal referida a las relaciones que se dan entre los diferentes actores educativos durante el proceso docente educativo y que son el trabajo colaborativo, el manejo de emociones y las habilidades comunicativas y la dimensión profesional referida a un conjunto de situaciones que se dan en la escuela y que forma parte de la rutina diaria del maestro frente a sus estudiantes y que tiene que ver con la planificación curricular y evaluación de los aprendizajes

La propuesta del plan de capacitación está orientada a fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa José Carlos Mariátegui del distrito de Sallique, provincia de Jaén, por ello, lo que se espera es mejorar las competencias docentes para líder la gestión de las Instituciones educativas, y con ello mejorar los logros de los aprendizajes de sus estudiantes.

**Figura 1**

*Síntesis gráfica de la propuesta*



## REFERENCIAS

- Ahumada, L., González, Á., Pino-Yancovic, M., & Maureira, O. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar*. [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7\\_LA\\_L2\\_12-12.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7_LA_L2_12-12.pdf)
- Alvarado, M. (2019). *Liderazgo pedagógico del director y enseñanza eficaz del docente del Colegio Tres de Mayo. distrito Baños, Lauricocha. Huánuco – 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/5376>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra. ed.). Pearson.
- Bolívar, A. (2019). Marco español para la dirección escolar e identidad profesional: Contexto, desarrollo e implicaciones. *Education Policy Analysis Archives*, 27(114), 1–36. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4544>
- Bolívar, A. (2014). *Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: una revisión internacional*. RIL editors.
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15–39. <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/2740>
- Bolívar, A., Caballero, K., & García-Garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: Claves para la mejora escolar. *Ensaio*, 25(95), 483–506. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362017002500780>
- Carroll-Lind, J., Smorti, S., Ord, K., & Robinson, L. (2016). Building Pedagogical Leadership Knowledge in Early Childhood Education. *Australasian Journal of Early Childhood*, 41(4), 28–35. <https://doi.org/10.1177/183693911604100404>
- Contreras, T. (2016). Pedagogical Leadership, Teaching Leadership and their Role in School Improvement: A Theoretical Approach. *Pedagogical Leadership, Teaching Leadership and Their Role in School Improvement: A Theoretical Approach*, 4(2), 259–284. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

- Durán, S., Parra, M., & Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. *Opcion*, 31(77), 200–215. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31041172012>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación. Manual Autoformativo Interactivo I*. Universidad Continental.
- Garay, S. (2016). *Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en* [tesis Doctoral Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/40417/>
- García-Garnica, Marina;, & Martínez-Garrido, C. (2019). Dirección escolar y liderazgo en el ambito iberoamericano. *Profesorado*, 23(2), 1–12. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/9690>
- García-Garnica, Marina, & Caballero, K. (2019). Is the training of school leaders enough to perform successful practices of educational leadership? *Profesorado*, 23(2), 83–106. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9576>
- Gonzales, R., Palomares, A., López-Gómez, E., & Gento, S. (2019). Exploring Teacher ´ S Pedagogical Leadership : the Formative Dimension. *Contextos Educativos*, 24, 9–25. <https://doi.org/http://doi.org/10.18172/con.3936>
- Grice, C. (2019). Distributed Pedagogical Leadership for the Implementation of Mandated Curriculum Change. *Leading & Managing*, 25(1), 56–71. <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/ielapa.757529150853046>
- Hallinger, P. (2019). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America, 1965-2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 209–230. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1741143218822772>
- Hernández, J. S., Tobón, S., & Vásquez, J. M. (2015). Estudio del Liderazgo Socioformativo mediante la Cartografía. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 105–128. <https://revistas.uam.es/riee/article/view/2878>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). Mc Graw Hill.  
<https://doi.org/10.1109/ICACCE.2018.8441753>
- Herrera, S. R., & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(1), 164–194.  
<https://www.redalyc.org/pdf/659/65952814009.pdf>
- Leiva-Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad En La Educación*, 51, 225.  
<https://doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgado, V., & Navarro-Granados, M. (2017). Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos. *Revista Espanola de Pedagogia*, 75(268), 541–564. <https://doi.org/10.22550/REP75-3-2017-04>
- Martinez-Ventura, J., Cardeño-Portela, E., Ramírez-Cardeno, W., & Durán, S. (2017). Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 140–157.  
<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2980/3473>
- Martins, F., & Palella, S. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (3ra ed.). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- MaxiMiliano, R. (2019). El modelo español de dirección escolar y sus implicaciones en el desarrollo del liderazgo pedagógico en Andalucía . The Spanish school management model and its. *Esucatio Siglo XXI*, 37(1), 147–164.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6018/j/363441>
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*.  
[http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Modise, M. (2019). Pedagogical Leadership in Early Childhood Development : A

Means for Quality Practices through professional training: *Global Education in Practice: Teaching, Researching, and Citizenship*, 17(1), 117–123.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED596943.pdf>

Orellana, M. M. (2017). *Liderazgo pedagógico y planificación en las Instituciones Educativas de nivel Inicial, de la Red 09, UGEL 06, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14637>

Pedroza, M. G., Delgado, E., & Santos, A. (2015). *La configuración de la práctica docente. XIII congreso Nacional de Investigación Educativa*.

<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v13/doc/2879.pdf>

Peng, D., & Chudy, S. (2016). *Teacher: as adult learner in pedagogical leadership in schools providing compulsory education*.

[https://books.google.com.pe/books?id=3\\_KpDQAAQBAJ&pg=PA281&lpg=PA281&dq=Teacher:+as+adult+learner+in+pedagogical+leadership+in+schools+providing+compulsory+education+Mgr.+Danping+Peng+doc.+Mgr.+Štefan+C HUDÝ,+Ph.D&source=bl&ots=u5egRIORNS&sig=ACfU3U1v08HZU](https://books.google.com.pe/books?id=3_KpDQAAQBAJ&pg=PA281&lpg=PA281&dq=Teacher:+as+adult+learner+in+pedagogical+leadership+in+schools+providing+compulsory+education+Mgr.+Danping+Peng+doc.+Mgr.+Štefan+C HUDÝ,+Ph.D&source=bl&ots=u5egRIORNS&sig=ACfU3U1v08HZU)

Quiroga, M., & Aravena, F. (2017). ¿Qué Tipo De Datos Recolectan Los Directores ? *Revista Páginas de Educación*, 11(2), 24–39.

<http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v11n2/1688-7468-pe-11-02-24.pdf>

Ritacco, M., & Amores, F. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: Un estudio cualitativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(81), 375–402.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662019000200375&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662019000200375&script=sci_abstract)

Rivadeneira, H. E. (2019). Liderazgo sistémico: una idea para el mundo actual. *Res Non Verba*, 9(1), 37–50.

<http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rnv/article/view/78/59>

Rivera, Y. D. C., & Aparicio, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 27–44.

<https://doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>

Robinson, V. (2019). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio (Towards a strong leadership centered on the student: facing the challenge of change). *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 123.

<https://doi.org/10.14244/198271993068>

Rodríguez-Gallego, M. R., Ordóñez Sierra, R., & López-Martínez, A. (2019). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275–292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>

Rodríguez, G. A., & Gairín, J. (2017). Influencia de las prácticas de liderazgo pedagógico en las prácticas pedagógicas docentes: caso en Chile de las Unidades Técnicas Pedagógicas. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 6–29.

<https://doi.org/10.17583/ijelm.2017.2469>

Rodríguez, M. C. (2019). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución educativa Básica regular Andahuasi* [tesis de maestría Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2902>

Rosas, E. F. (2016). Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en una Institución Educativa de Lima Metropolitana. *Revista Conciencia Epg*, 1(1), 53–63. <https://doi.org/10.32654/concienciaepg.1-1.5>

Sandoval-Estupinan, L. Y., Pineda-Baez, C. ., Bernal-Luque, R. ., & Quiroga, C. (2020). Challenges of novice school principals: initial professional development and leadership. *Revista Complutense de Educacion*, 31(1), 117–129. <https://doi.org/https://doi.org/10.5209/rced.61919>

Sanz, R., González-Bertolín, A., & López-Luján, E. (2021). Proposal for a pedagogical leadership model for principals of charter primary schools. Application of confirmatory factor analysis. *Estudios Sobre Educacion*, 40(1), 173–193. <https://doi.org/10.15581/004.40.173-193>

Sarasola, M., & da Costa, C. (2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en

los aprendizajes del alumnado. *Educación*, 25(49), 121–139.  
<https://doi.org/10.18800/educacion.201602.007>

Segovia, D. J. (2019). Una Dirección Escolar Con Capacidad De Liderazgo Pedagógico. *Revista Mexicana de Investigacion Educativa*, 24(82), 897–911.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662019000300897](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662019000300897)

Silva, P., Del Arco, I., & Flores Alarcia, Ò. (2017). La Formación De Directores Escolares En Cataluña. Lecciones Aprendidas a Cinco Años Del Decreto De Dirección. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 68(2).  
<https://doi.org/10.13042/bordon.2017.49427>

Tantaleán, G. (2019). *Análisis del Programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores de gestión escolar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/28358>

Tobón, S., Gonzalez, L., Nambo, J. S., & Vasquez, J. M. (2015). La Socioformación: Un Estudio Conceptual. *Paradígma*, 36(1), 7–29.  
<https://www.researchgate.net/publication/288671357>

## ANEXOS:

### Anexo A. matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición procedimental	Dimensiones	Indicadores	Técnicas / Instrumentos	Escala de medición
V1 Plan de capacitación	Procedimiento inherente a la organización orientado a la formación teórica y práctica del personal para un adecuado desempeño en cada una de los roles que le toca asumir, por tanto, si la organización capacita a sus trabajadores, sus operaciones no se verán afectadas debido a que se cometerá menos errores en lo concerniente al desarrollo de sus funciones.	El plan de capacitación es un instrumento de gestión pedagógica que involucra un conjunto de estrategias diseñado a partir de las dimensiones interpersonales y profesionales orientadas a fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa "José Carlos Mariátegui" de Sallique Jaén.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El plan considera el diagnóstico de la problemática</li> <li>▪ El plan justifica el por qué y para qué de la propuesta.</li> <li>▪ Coherencia en los objetivos del plan</li> <li>▪ Las actividades y estrategias son suficientes para el propósito</li> <li>▪ Se describe los recursos que se utilizarán en el plan de capacitación</li> <li>▪ Explica cómo se va a evaluar el plan</li> </ul>	Informe de experto	Eficaz
			Teórica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertinencia en las teorías que fundamentan el plan de capacitación</li> <li>▪ Las actividades y estrategias del plan están explicadas en el marco teórico</li> </ul>		Poco eficaz
			Didáctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las actividades y estrategias que conforman el plan cumplen con el propósito del estudio.</li> <li>▪ Viabilidad en la aplicación de las actividades y estrategias que conforman el plan de capacitación.</li> </ul>		Ineficaz

<p>V2</p> <p>Liderazgo pedagógico</p>	<p>El liderazgo pedagógico hace referencia a la manera en que la labor principal de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje se realiza en los entornos educativos, es decir, se trata de un liderazgo centrado en el currículo y la pedagogía más que en la gestión y la administración</p>	<p>Es la cualidad o característica que se espera fortalecer en los directivos y será evaluado mediante un cuestionario de 25 preguntas en sus dimensiones establecimiento de metas y expectativas, dotación de recursos estratégicos, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, promoción del desarrollo docente y la dimensión aseguramiento de un ambiente ordenado y de soporte</p>	<p>Establecimiento y comunicación de metas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados de aprendizaje</li> <li>▪ Potenciación de un mayor esfuerzo</li> </ul>	<p>Cuestionario de liderazgo pedagógico</p>	<p>Bueno</p> <p>Regular</p> <p>Malo</p>
			<p>Uso estratégico de los recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciación de un mayor esfuerzo</li> <li>▪ Credibilidad</li> </ul>		
			<p>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trato personal</li> <li>▪ Apoyo pedagógico</li> </ul>		
			<p>Promoción y desarrollo docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Animación al cambio</li> <li>▪ Entusiasmo</li> <li>▪ Desarrollo profesional</li> </ul>		
			<p>Aseguramiento de un ambiente ordenado y de soporte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de normas</li> <li>▪ Convivencia democrática</li> </ul>		

## Anexo B: Instrumento de recolección de datos

### Cuestionario de liderazgo pedagógico aplicado a los docentes de la Red Educativa José Carlos Mariátegui de Sallique-Jaén

Edad: ..... Tiempo de servicio: .....

Sexo: ..... Condición: .....

#### Instrucciones:

Estimado docente, te invitamos a responder el presente cuestionario que nos servirá para diagnosticar el liderazgo pedagógico que pone de manifiesto el director durante el ejercicio de su labor en la Red Educativa José Carlos Mariátegui de Sallique-Jaén. En el presente instrumento no tiene respuestas buenas o malas, solo se solicita responder con sinceridad a fin de tener un diagnóstico real del estudio, para ello te invito a tener en cuenta lo siguiente:

- **A** Bueno /siempre,
- **B** Regular/a veces
- **C** Malo/nunca

Marca donde usted considere que se sientas reflejado y no debes dejar de contestar ningún ítem.

Nº	ITEMS	ALTERNATIVAS		
		A	B	C
<b>ESTABLECIMIENTO Y COMUNICACIÓN DE METAS</b>				
1	El directivo define metas de aprendizaje y objetivos claros y alcanzables junto con los docentes.			
2	El directivo comparte la visión institucional y actúa de acuerdo a ella.			
3	El directivo realiza la reflexión sobre la información acerca de los logros de aprendizaje.			
4	El directivo asume responsabilidad en situaciones difíciles respecto al cumplimiento de metas			
5	El grado de esfuerzo del directivo compromete a los demás hacia el logro de las metas.			

<b>USO ESTRATÉGICO DE RECURSOSHUMANOS Y MATERIALES</b>				
6	El director delega funciones de acuerdo a las capacidades de los miembros de la I.E			
7	El director reconoce y motiva el trabajo de los diferentes actores educativos			
8	El director informa el uso eficiente de los recursos educativos.			
9	El director realiza controles que le permitan la utilización continua de los recursos			
10	El director busca implementar procesos para la mejora continua respecto al uso eficiente de los recursos			
<b>PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA</b>				
11	El director promueve las experiencias exitosas de sus docentes			
12	El director toma decisiones curriculares en base a los resultados de los aprendizajes de los estudiantes			
13	El directivo desarrolla planes de trabajo para la mejora de los aprendizajes			
14	El directivo orienta la gestión en base a los compromisos de gestión escolar			
15	El director coordina con el equipo docente estrategias para la evaluación de los aprendizajes.			
<b>PROMOCIÓN Y DESARROLLO DOCENTE</b>				
16	El directivo identifica dificultades y propone planes de capacitaciones para mejorar la práctica docente			
17	El directivo es proactivo y estimula el trabajo colaborativo entre sus docentes			
18	El directivo promueve acciones para lograr la eficacia en las acciones de sus maestros			
19	El director lidera el proceso de monitoreo y acompañamiento docente			
20	El director lidera el trabajo colegiado de sus docentes			

<b>ASEGURAMIENTO DE UN AMBIENTE ORDENADO Y DE SOPORTE</b>				
21	La Institución Educativa establece alianzas o convenios con otras organizaciones			
22	El directivo busca apoyo de personal especializado (propio o externo) para orientar y acompañar el seguimiento de los casos de vulneración de derechos que se detectan.			
23	El director promueve resolver los conflictos a través del diálogo y la negociación			
24	Se implementan acciones para brindar soporte académico o socioemocional a los diferentes actores educativos.			
25	Cómo calificaría el clima institucional dentro de la organización			



## 2. Información académica profesional.

- En líneas generales: ¿Cómo define usted el liderazgo pedagógico?

.....  
.....  
.....

- ¿Cómo aplica usted el liderazgo pedagógico en su I.E.?

.....  
.....  
.....

- ¿Tiene dificultades para poner en práctica el liderazgo pedagógico en su I.E.? Describa brevemente que dificultades.

.....  
.....  
.....

- ¿Ha sido capacitado en liderazgo pedagógico por el MINEDU? Si su respuesta es sí, explique brevemente por cuanto tiempo (horas o días)

.....  
.....

- ¿Considera usted que está lo suficientemente informado en liderazgo pedagógico? Fundamente su respuesta.

.....  
.....  
.....

- ¿Tiene acceso fácil a información sobre liderazgo pedagógico?

.....  
.....  
.....

Muchas gracias.

## Anexo C. Validación de cuestionario diagnóstico mediante criterio de expertos.

### EXPERTO 1

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	ESTABLECIMIENTO Y COMUNICACIÓN DE METAS	▪ Resultados de aprendizaje	El directivo define metas de aprendizaje y objetivos claros y alcanzables junto con los docentes.	X		X		X		X		
			El directivo comparte la visión institucional y actúa de acuerdo a ella.	X		X		X		X		
			El directivo realiza la reflexión sobre la información acerca de los logros de aprendizaje.	X		X		X		X		
		▪ Logro de metas	El directivo asume responsabilidad en situaciones difíciles respecto al cumplimiento de metas	X		X		X		X		
			El grado de esfuerzo del directivo compromete a los demás hacia el logro de las metas.	X		X		X		X		
	USO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS	▪ Potenciación de un mayor esfuerzo	El director delega funciones de acuerdo a las capacidades de los miembros de la I.E	X		X		X		X		
			El director reconoce y motiva el trabajo de los diferentes actores educativos	X		X		X		X		
			El director informa el uso eficiente de los recursos educativos.	X		X		X		X		
		▪ Credibilidad	El director realiza controles que le permitan la utilización continua de los recursos	X		X		X		X		
			El director busca implementar procesos para la mejora continua respecto al uso eficiente de los recursos	X		X		X		X		

PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trato personal</li> <li>▪ Apoyo pedagógico</li> </ul>	El director promueve las experiencias exitosas de sus docentes	X		X		X		X		
		El director toma decisiones curriculares en base a los resultados de los aprendizajes de los estudiantes	X		X		X		X		
		El directivo desarrolla planes de trabajo para la mejora de los aprendizajes	X		X		X		X		
		El directivo orienta la gestión en base a los compromisos de gestión escolar	X		X		X		X		
		El director coordina con el equipo docente estrategias para la evaluación de los aprendizajes.	X		X		X		X		
PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL DOCENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Animación al cambio</li> <li>▪ Entusiasmo</li> <li>▪ Desarrollo profesional</li> </ul>	El directivo identifica dificultades y propone planes de capacitaciones para mejorar la práctica docente	X		X		X		X		
		El directivo es proactivo y estimula el trabajo colaborativo entre sus docentes	X		X		X		X		
		El directivo promueve acciones para lograr la eficacia en las acciones de sus maestros	X		X		X		X		
		El director lidera el proceso de monitoreo y acompañamiento docente	X		X		X		X		
		El director lidera el trabajo colegiado de sus docentes	X		X		X		X		
ASEGURAMIENTO DE UN AMBIENTE ORDENADO Y DE SOPORTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de normas</li> <li>▪ Convivencia democrática</li> </ul>	La Institución Educativa establece alianzas o convenios con otras organizaciones	X		X		X		X		
		El directivo busca apoyo de personal especializado (propio o externo) para orientar y acompañar el seguimiento de los casos de vulneración de derechos que se detectan.	X		X		X		X		
		El director promueve resolver los conflictos a través del diálogo y la negociación	X		X		X		X		
		Se implementan acciones para brindar soporte académico o socioemocional a los diferentes actores educativos.	X		X		X		X		
		Cómo calificaría el clima institucional dentro de la organización	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Mg. Verónica J. Ramírez Maique.

Firma del experto:



GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL JAEN  
AREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA  
Ramírez Maique Verónica J.  
ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Plan de capacitación para el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa José Carlos Mariátegui de Sallique-Jaén.

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de liderazgo pedagógico

### TESISTA:

Br: Manuel Mendoza Hernández

**DECISIÓN:** Cumple con lo establecido

APROBADO: SI

NO

### OBSERVACIONES:

Jaén, 20 de junio de 2021



## EXPERTO 2

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>	<b>ESTABLECIMIENTO Y COMUNICACIÓN DE METAS</b>	▪ Resultados de aprendizaje	El directivo define metas de aprendizaje y objetivos claros y alcanzables junto con los docentes.	X		X		X		X		
			El directivo comparte la visión institucional y actúa de acuerdo a ella.	X		X		X		X		
			El directivo realiza la reflexión sobre la información acerca de los logros de aprendizaje.	X		X		X		X		
			El directivo asume responsabilidad en situaciones difíciles respecto al cumplimiento de metas	X		X		X		X		
		▪ Logro de metas	El grado de esfuerzo del directivo compromete a los demás hacia el logro de las metas.	X		X		X		X		
	<b>USO ESTRATEGICO DE LOS RECURSOS</b>	▪ Potenciación de un mayor esfuerzo	El director delega funciones de acuerdo a las capacidades de los miembros de la I.E	X		X		X		X		
			El director reconoce y motiva el trabajo de los diferentes actores educativos	X		X		X		X		
			El director informa el uso eficiente de los recursos educativos.	X		X		X		X		
		▪ Credibilidad	El director realiza controles que le permitan la utilización continua de los recursos	X		X		X		X		
			El director busca implementar procesos para la mejora continua respecto al uso eficiente de los recursos	X		X		X		X		
	<b>PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	▪ Trato personal	El director promueve las experiencias exitosas de sus docentes	X		X		X		X		
			El director toma decisiones curriculares en base a los resultados de los aprendizajes de los estudiantes	X		X		X		X		
			El directivo desarrolla planes de trabajo para la mejora de los aprendizajes	X		X		X		X		
		▪ Apoyo pedagógico	El directivo orienta la gestión en base a los compromisos de gestión escolar	X		X		X		X		
			El director coordina con el equipo docente estrategias para la evaluación de los aprendizajes.	X		X		X		X		

<b>PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL DOCENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Animación al cambio</li> <li>▪ Entusiasmo</li> <li>▪ Desarrollo profesional</li> </ul>	El directivo identifica dificultades y propone planes de capacitaciones para mejorar la práctica docente	X		X		X		X		
		El directivo es proactivo y estimula el trabajo colaborativo entre sus docentes	X		X		X		X		
		El directivo promueve acciones para lograr la eficacia en las acciones de sus maestros	X		X		X		X		
		El director lidera el proceso de monitoreo y acompañamiento docente	X		X		X		X		
		El director lidera el trabajo colegiado de sus docentes	X		X		X		X		
<b>ASEGURAMIENTO DE UN AMBIENTE ORDENADO Y DE SOPORTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de normas</li> <li>▪ Convivencia democrática</li> </ul>	La Institución Educativa establece alianzas o convenios con otras organizaciones	X		X		X		X		
		El directivo busca apoyo de personal especializado (propio o externo) para orientar y acompañar el seguimiento de los casos de vulneración de derechos que se detectan.	X		X		X		X		
		El director promueve resolver los conflictos a través del diálogo y la negociación	X		X		X		X		
		Se implementan acciones para brindar soporte académico o socioemocional a los diferentes actores educativos.	X		X		X		X		
		Cómo calificaría el clima institucional dentro de la organización	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Dr. Víctor Castro Cortegana

Firma del experto:



EXPERTO EVALUADOR

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Plan de capacitación para el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa José Carlos Mariátegui de Sallique-Jaén.

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de liderazgo pedagógico

### TESISTA:

Br: Manuel Mendoza Hernández

**DECISIÓN:** Cumple con lo establecido

APROBADO: SI

NO

### OBSERVACIONES:

Jaén, 20 de junio de 2021



Dr. Víctor Castro Cortegana

DNI: 27725270

### EXPERTO 3

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>	<b>ESTABLECIMIENTO Y COMUNICACIÓN DE METAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados de aprendizaje</li> <li>▪ Logro de metas</li> </ul>	El directivo define metas de aprendizaje y objetivos claros y alcanzables junto con los docentes.	X		X		X		X		
			El directivo comparte la visión institucional y actúa de acuerdo a ella.	X		X		X		X		
			El directivo realiza la reflexión sobre la información acerca de los logros de aprendizaje.	X		X		X		X		
			El directivo asume responsabilidad en situaciones difíciles respecto al cumplimiento de metas	X		X		X		X		
			El grado de esfuerzo del directivo compromete a los demás hacia el logro de las metas.	X		X		X		X		
	<b>USO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciación de un mayor esfuerzo</li> <li>▪ Credibilidad</li> </ul>	El director delega funciones de acuerdo a las capacidades de los miembros de la I.E	X		X		X		X		
			El director reconoce y motiva el trabajo de los diferentes actores educativos	X		X		X		X		
			El director informa el uso eficiente de los recursos educativos.	X		X		X		X		
			El director realiza controles que le permitan la utilización continua de los recursos	X		X		X		X		
			El director busca implementar procesos para la mejora continua respecto al uso eficiente de los recursos	X		X		X		X		
	<b>PLANIFICACIÓN COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trato personal</li> <li>▪ Apoyo pedagógico</li> </ul>	El director promueve las experiencias exitosas de sus docentes	X		X		X		X		
			El director toma decisiones curriculares en base a los resultados de los aprendizajes de los estudiantes	X		X		X		X		
			El directivo desarrolla planes de trabajo para la mejora de los aprendizajes	X		X		X		X		
			El directivo orienta la gestión en base a los compromisos de gestión escolar	X		X		X		X		
			El director coordina con el equipo docente estrategias para la evaluación de los aprendizajes.	X		X		X		X		

<b>PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL DOCENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Animación al cambio</li> <li>▪ Entusiasmo</li> <li>▪ Desarrollo profesional</li> </ul>	El directivo identifica dificultades y propone planes de capacitaciones para mejorar la práctica docente	X		X		X		X			
		El directivo es proactivo y estimula el trabajo colaborativo entre sus docentes	X		X		X		X			
		El directivo promueve acciones para lograr la eficacia en las acciones de sus maestros	X		X		X		X			
		El director lidera el proceso de monitoreo y acompañamiento docente	X		X		X		X			
		El director lidera el trabajo colegiado de sus docentes	X		X		X		X			
	<b>ASEGURAMIENTO DE UN AMBIENTE ORDENADO Y DE SOPORTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de normas</li> <li>▪ Convivencia democrática</li> </ul>	La Institución Educativa establece alianzas o convenios con otras organizaciones	X		X		X		X		
			El directivo busca apoyo de personal especializado (propio o externo) para orientar y acompañar el seguimiento de los casos de vulneración de derechos que se detectan.	X		X		X		X		
			El director promueve resolver los conflictos a través del diálogo y la negociación	X		X		X		X		
			Se implementan acciones para brindar soporte académico o socioemocional a los diferentes actores educativos.	X		X		X		X		
			Cómo calificaría el clima institucional dentro de la organización	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Dr. Enrique Otonar Hurtado Sipión

Firma del experto:



.....  
EXPERTO EVALUADOR

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Plan de capacitación para el liderazgo pedagógico de los directivos de la Red Educativa José Carlos Mariátegui de Sallique-Jaén.

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de liderazgo pedagógico

### TESISTA:

Br: Manuel Mendoza Hernández

**DECISIÓN:** Cumple con lo establecido

APROBADO: SI

NO

### OBSERVACIONES:

Chiclayo, 12 de julio de 2021



.....  
Enrique Otonar Hurtado Sipión

DNI: 16642737

## Anexo D. Confiabilidad del instrumento

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,959	,960	25

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	14,40	136,917	,400	,960
Item2	14,64	137,407	,481	,959
Item3	14,56	132,923	,599	,958
Item4	14,56	136,257	,569	,958
Item5	14,80	137,750	,523	,959
Item6	14,72	138,293	,426	,959
Item7	14,04	133,207	,649	,958
Item8	14,48	132,010	,726	,957
Item9	14,76	134,440	,813	,957
Item10	14,32	128,143	,875	,955
Item11	14,36	130,073	,809	,956
Item12	14,52	131,010	,793	,956
Item13	14,40	127,500	,827	,956
Item14	14,24	125,773	,863	,955
Item15	14,00	127,833	,776	,956
Item16	14,52	133,927	,771	,957
Item17	14,20	126,083	,863	,955
Item18	14,40	130,167	,791	,956
Item19	14,48	131,760	,744	,957
Item20	14,20	127,833	,819	,956
Item21	14,76	134,357	,821	,957
Item22	14,44	136,173	,445	,959
Item23	14,28	134,210	,470	,960
Item24	14,52	131,343	,699	,957
Item25	14,36	131,657	,597	,958

Luego de aplicar el cuestionario de liderazgo pedagógico a un grupo de docentes arrojó un valor de 0,959, afirmando que el instrumento es confiable según el coeficiente de alfa de Cronbach.

## **Anexo E. Plan de capacitación para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directores de la Red educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.**

### **I. DATOS INFORMATIVOS:**

- 1.1. INSTITUCION FORMADORA : Universidad Cesar Vallejo
- 1.2. ESCUELA : Posgrado
- 1.3. UGEL : Jaen
- 1.4. UNIDAD DE ANALISIS : Red Educativa “José Carlos Mariátegui”
- 1.5. LUGAR : Sallique – Jaén
- 1.6. RESPONSABLES : Br. Manuel Mendoza Hernández

### **II. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

En el contexto actual, el liderazgo del director juega un papel importante en el éxito de la gestión en las instituciones educativas, pues no basta ser un buen administrador; por el contrario, requiere que el directivo sea competente en otras dimensiones del desempeño profesional, obligando en cierta manera a desarrollar competencias de gestión pedagógica, gestión administrativa y de gestión de la convivencia escolar, que le ayuden a tener un mejor desempeño en una sociedad cada vez más compleja.

Actualmente, la Institución educativa y por ende los directivos están pasando por un período de transición entre la administración a través del llenado de formatos físicos o virtuales a una administración, centrada en el liderazgo pedagógico, lo cual requiere un cambio en el modo de trabajo y organización escolar que contribuya a orientar su accionar priorizando los aspectos pedagógicos y didáctico propio de cada área; en ese sentido, el plan de capacitación constituye una propuesta de trabajo para los directivos de las Instituciones Educativas de la Red José Carlos Mariátegui de Sallique Jaén.

### **III. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

La propuesta del plan de capacitación, surge al evidenciar deficiencias respecto al liderazgo pedagógico en los directivos de la Red “José Carlos Mariátegui” del distrito de Sallique provincia Jaén, manifestándose en dificultades para orientar a los docentes en la planificación, didáctica y evaluación, siendo los factores causantes del problema, la falta de capacitación y las dificultades para el acceso a información, razones suficientes que motivaron a realizar el presente trabajo cuyo aporte para la ciencia radica en que constituye un documento de consulta formal para otros estudios posteriores que se quieran realizar respecto al tema en cuestión, asimismo, se convierte en un instrumento de apoyo para la gestión pedagógica encaminada a solucionar el problema del liderazgo en los directores desarrollando habilidades para planificar, ejecutar y evaluar las actividades de aprendizaje y su posterior extrapolación a los docentes y estudiantes

### **IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El plan de capacitación, se fundamenta en Teoría del liderazgo transformacional, entendido como un proceso de cambio positivo en los colaboradores, orientado a la transformación de otros hacia la ayuda mutua y el trabajo armónico bajo una mirada holística de la organización, aumentando la motivación y el rendimiento de los seguidores (Martinez-Ventura et al., 2017); la teoría del liderazgo distributivo, considerando como una competencia de gestión de los procesos educativos para desarrollar las capacidades de otros integrantes de la organización a fin de lograr la distribución equitativa del poder, centrando el liderazgo de la gestión con la finalidad de fortalecer redes colaborativas al interior de la organización. (Ahumada et al., 2017); la teoría del liderazgo sistémico que precisa que para optimizar la calidad del servicio que se ofrece en las instituciones educativas se debe hacer extensivo las redes de aprendizaje, que van desde la organización a nivel de aula, institución, hasta el sistema educativo, de tal manera que se vaya construyendo un sistema de trabajo coordinado que garantice aprendizajes de calidad (Bolívar 2014).

## **V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **Objetivo general**

Diseñar y fundamentar el plan de capacitación a partir de estrategias y actividades que conlleven a fortalecer el liderazgo pedagógico de los directores de las Instituciones Educativas de la Red José Carlos Mariátegui de Sallique Jaén.

### **Objetivos específicos**

- Elaborar el plan de capacitación a partir de las características y necesidades de las I. E. de la Red José Carlos Mariátegui de Sallique Jaén.
- Definir las estrategias que formarán parte del plan de capacitación teniendo en cuenta sus dimensiones personales y profesionales
- Concientizar a los directivos respecto a la importancia de la implementación del plan de capacitación
- Implementar las estrategias que formarán parte del plan de capacitación mediante jornadas y talleres de trabajo colaborativo
- Monitorear y acompañar el desarrollo de las actividades programadas en el plan de capacitación
- Evaluar la implementación del plan de capacitación

## **VI. ESTRATEGIAS QUE CONFORMAN EL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El plan de capacitación para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos organiza un conjunto de estrategias a partir de las dimensiones interpersonales y profesionales de los directivos, las mismas que se describen a continuación:

Respecto a la dimensión interpersonal, las estrategias que forman parte del presente plan de capacitación son:

**A. El trabajo colaborativo.** El trabajo colaborativo está relacionado con la labor que realizan los docentes y directivos al trabajar de manera conjunta, reforzando las prácticas eficaces de aprendizaje, donde se analizan los acontecimientos del aula y se protege la actuación individual y grupal

(Calvo (2013). El trabajo colaborativo es un proceso de construcción social en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, debido a la interactividad con otros miembros de su grupo. Desde esta perspectiva, el resultado de un trabajo hecho en un grupo colaborativo tiene un valor superior al que tendría la suma de los trabajos individuales de cada miembro de dicho grupo y fomenta las formas de relación y asociación que se establecen entre los miembros de un colectivo docente.

**B. Manejo de emociones.** Los directivos emocionalmente inteligentes son aquellos que entienden las emociones originadas en su entorno, comprenden los factores causantes y las consecuencias que ocasionan dichas emociones y pueden desarrollar estrategias para regular o manejar los estados emocionales (Pena y Extremera, 2012), por ello, el manejo de las emociones cumple un papel importante en la adaptación de las personas a los riesgos psicosociales del trabajo en contextos socio-comunitarios. En síntesis, manejar bien las emociones, es fundamental para promover y mantener las buenas relaciones dentro de la organización y constituye una de las competencias que más se valora dentro de la organización.

**C. Habilidades comunicativas.** Constituyen todas aquellas habilidades que nos permiten comunicarnos con otras personas con exactitud, eficacia y mostrando nuestro nivel de competencias y destrezas con respecto a un determinado asunto. Las habilidades comunicativas básicas que debe manejar un directivo son:

**La escucha atenta,** es aquella en la que estamos escuchando atentamente a nuestro interlocutor, lo que dice, cómo lo dice, observando su lenguaje corporal, su tono de voz, las inflexiones (que denotan estado de ánimo), el volumen de su voz o los silencios

**La empatía,** aquella que implica que nos ponemos en los zapatos de nuestro interlocutor y, así, podemos comprender sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas. Gracias a la empatía podemos entender las razones que llevan a una persona a dirigir su discurso en un sentido u otro, y podremos reaccionar de acuerdo con lo percibido

**La comunicación no verbal**, entendida como una manera natural de comunicarnos mediante la que transmitimos un mensaje por medio de gestos, signos o indicio, se trata de una comunicación importantísima porque puede contradecir a nuestro lenguaje verbal.

**El asertividad**, es decir, saber comunicar y defender tus propios derechos e ideas de manera adecuada y respetando las de los demás.

**Ser directo**. Significa ser eficiente en tu discurso, sin irte por las ramas y tratando de mantener el foco en el tema que se está desarrollando. Es una habilidad perfecta para organizar reuniones eficientes y que duren poco tiempo

Respecto a la dimensión profesional, el plan de capacitación involucra aspectos relacionados con la planificación curricular y la evaluación que son dos procesos estrechamente relacionados y se desarrollan de manera intrínseca al proceso de enseñanza y aprendizaje.

**D. Planificación curricular.** Es el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de vivir, construir e interiorizar en experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes. Planificar es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan.

La **planificación a largo plazo** nos permite organizar secuencialmente los propósitos de aprendizaje para el grado escolar (competencias o desempeños y enfoques transversales), los cuales se organizan por bimestres o trimestres y por unidades didácticas.

La **planificación a corto plazo** es un proceso que consiste en organizar secuencialmente el desarrollo de los aprendizajes en una unidad de tiempo menor (un mes o dos meses) a través de una unidad didáctica y con base en la revisión de lo planificado para el año. En la unidad didáctica se plantean los propósitos de aprendizaje para este tiempo corto, según lo previsto en la planificación anual, cómo se evaluarán (criterios y evidencias) y desarrollarán a través de una secuencia de sesiones de aprendizaje, así como los recursos y estrategias que se requerirán. Las

sesiones de aprendizaje organizan secuencial y temporalmente las actividades que se desarrollarán en el día (90 a 120 minutos, aproximadamente) en relación con el propósito previsto en la unidad didáctica y, por ende, en lo previsto para todo el año escolar. (MINEDU 2015)

**E. Evaluación de los aprendizajes.** La evaluación se considera como un proceso previo a la planificación, permanente y al servicio de la mejora del aprendizaje durante el proceso de ejecución de lo planificado. La evaluación es un proceso permanente de comunicación y reflexión sobre los resultados de los aprendizajes de los estudiantes. Este proceso se considera formativo, integral y continuo, y busca identificar los avances, dificultades y logros de los estudiantes con el fin de brindarles el apoyo pedagógico que necesiten para mejorar (reglamento de la ley general de educación 28044).

En el Currículo Nacional de la Educación Básica (MINEDU 2016) se plantea para la evaluación de los aprendizajes el enfoque formativo. Desde este enfoque, la evaluación es un proceso sistemático en el que se recoge y valora información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias en cada estudiante, con el fin de contribuir oportunamente a mejorar su aprendizaje. Una evaluación formativa enfocada en competencias busca, en diversos tramos del proceso:

- Valorar el desempeño de los estudiantes al resolver situaciones o problemas que signifiquen retos genuinos para ellos y que les permitan poner en juego, integrar y combinar diversas capacidades.
- Identificar el nivel actual en el que se encuentran los estudiantes respecto de las competencias con el fin de ayudarlos a avanzar hacia niveles más altos.
- Crear oportunidades continuas para que el estudiante demuestre hasta dónde es capaz de combinar de manera pertinente las diversas capacidades que integran una competencia, antes que verificar la adquisición aislada de contenidos o habilidades o distinguir entre los que aprueban y no aprueban.

## VII. CRONOGRAMA

Objetivo específico	Estrategia	Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Cronograma
Elaborar el plan de capacitación a partir de las características y necesidades de las I. E. de la Red José Carlos Mariátegui de Sallique Jaén.	Trabajo en equipo	Elaborar el plan de capacitación	Trabajo en equipo para elaborar el plan de capacitación	Investigador y asesores y especialista	Material de oficina y PC	Enero y febrero
Definir las estrategias que formarán parte del plan de capacitación teniendo en cuenta sus dimensiones personales y profesionales	Investigación bibliográfica	Seleccionar y definir las estrategias que formarán el plan de capacitación	Trabajo de campo: revisión bibliográfica de diferentes fuentes	Investigador y asesores y especialista	Material de oficina y PC	Enero y febrero
Concientizar a los directivos respecto a la importancia de la implementación del plan de capacitación	Jornada de trabajo colegiado	Sensibilizar a todos los directivos de la Red educativa	Jornada de sensibilización a directivos	Investigador y directivos involucrados	Multimedia, Material de oficina	Marzo (Semana de planificación)
Implementar las estrategias que formarán parte del plan de capacitación mediante jornadas y talleres de trabajo colaborativo	Seminario taller	Capacitar a los directivos de la Red Educativa	Capacitación sobre programación anual, unidades y sesiones	Investigador y directivos	Multimedia, Material de oficina	Marzo y Agosto
	Jornada de capacitación		Capacitación sobre trabajo colaborativo	Investigador y directivos		Abril y mayo
	Charlas		Charlas sobre manejo de emociones	Investigador y directivos		Junio y julio
	Seminario taller		Capacitación sobre evaluación de los aprendizajes	Investigador y directivos		Agosto y setiembre
	Seminario taller		Capacitación sobre habilidades comunicativas	Investigador y directivos		Octubre y noviembre
Monitorear y acompañar el desarrollo de las actividades programadas en el plan de capacitación	Monitoreo y acompañamiento	Monitorear y acompañar a los directivos de la Red educativa	Monitoreo y acompañamiento permanente	Investigador y directivos involucrados	Material de oficina	De marzo a noviembre
Evaluar la implementación del plan de capacitación	Jornada de trabajo colegiado	Evaluar la implementación del plan de capacitación	Se hará la evaluación en dos momentos: Al finalizar el segundo bimestre y al finalizar el año escolar	Investigador y directivos involucrados		Agosto y diciembre

## **VIII. EVALUACION:**

El plan de capacitación será evaluado en dos momentos: en un primer momento al finalizar el segundo bimestre para evidenciar aciertos y errores y tomar las medidas correctivas; en un segundo momento al finalizar el año para hacer un balance general de la propuesta.

## **IX. FINANCIAMIENTO**

Los gastos que demande la puesta en marcha del presente plan de capacitación, será autofinanciado por el autor del presente trabajo de investigación y por los directivos involucrados.

## **Anexo F. Validación de propuesta mediante juicio de expertos.**

### **Experto 1.**

#### **CRITERIO DE EXPERTO**

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

- 1.1. Apellidos y nombres del experto:** Verónica J. Ramírez Maique
- 1.2. Grado Académico:** Doctora
- 1.3. Documento de identidad:**
- 1.4. Centro de labores:**
- 1.5. Denominación del plan a validar:** Plan de capacitación para directivos
- 1.6. Título del plan:** Plan de capacitación para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directores de la Red educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.
- 1.7. Autor del Plan:** Manuel Mendoza Hernández

En este contexto, lo(a) he considerado como experto en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías.

**MB:** Muy bueno (18 – 20)

**B:** Bueno (14 – 17)

**R:** Regular (11 – 14)

**D:** Deficiente (00 – 10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	X			
02	Los términos utilizados son propios de la Propuesta	X			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
04	Está expresado en conductas observables	X			
05	Tiene rigor científico	X			
06	Existe una organización lógica	X			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema de la investigación	X			
11	Es apropiado para la edad del estudiante	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con la variable propuesta, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategia responde al propósito de la propuesta	X			
16	El Programa es adecuado al propósito de la propuesta	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la Propuesta	X			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		<b>20</b>			

## III. OPINION DE APLICABILIDAD

- (x) El Plan de capacitación puede ser aplicado tal como está elaborado  
 ( ) El Plan de capacitación debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Jaén 18 de julio de 2021.



## Experto 2.

### CRITERIO DE EXPERTO

#### I. DATOS GENERALES.

- 1.1. **Apellidos y nombres del experto:** Víctor Castro Cortegana
- 1.2. **Grado Académico:** Doctor
- 1.3. **Documento de identidad:** 27725270
- 1.4. **Centro de labores:**
- 1.5. **Denominación del plan a validar:** Plan de capacitación para directivos
- 1.6. **Título del plan:** Plan de capacitación para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directores de la Red educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.
- 1.7. **Autor del plan:** Manuel Mendoza Hernández

En este contexto, lo(a) he considerado como experto en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías.

**MB:** Muy bueno (18 – 20)

**B:** Bueno (14 – 17)

**R:** Regular (11 – 14)

**D:** Deficiente (00 – 10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:

Nº	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la Propuesta	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema de la investigación	x			
11	Es apropiado para la edad del estudiante	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con la variable propuesta, dimensiones e indicadores	x			
15	La estrategia responde al propósito de la propuesta	x			
16	El Programa es adecuado al propósito de la propuesta	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la Propuesta	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		<b>20</b>			

## III. OPINION DE APLICABILIDAD

El Plan de capacitación puede ser aplicado tal como está elaborado

El Plan de capacitación debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Jaén 18 de julio de 2021.



Dr. Víctor Castro Cortegana

DNI: 27725270

### Experto 3.

#### CRITERIO DE EXPERTO

##### I. DATOS GENERALES.

- 1.1. **Apellidos y nombres del experto:** Enrique Otonar Hurtado Sipión
- 1.2. **Grado Académico:** Doctor
- 1.3. **Documento de identidad:** 16642737
- 1.4. **Centro de labores:** Universidad César Vallejo
- 1.5. **Denominación del plan a validar:** Plan de capacitación para directivos
- 1.6. **Título del plan:** Plan de capacitación para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directores de la Red educativa “José Carlos Mariátegui” de Sallique Jaén.
- 1.7. **Autor del plan:** Manuel Mendoza Hernández

En este contexto, lo(a) he considerado como experto en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías.

**MB:** Muy bueno (18 – 20)

**B:** Bueno (14 – 17)

**R:** Regular (11 – 14)

**D:** Deficiente (00 – 10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la Propuesta	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema de la investigación	x			
11	Es apropiado para la edad del estudiante	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con la variable propuesta, dimensiones e indicadores	x			
15	La estrategia responde al propósito de la propuesta	x			
16	El Programa es adecuado al propósito de la propuesta	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la Propuesta	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		<b>20</b>			

## III. OPINION DE APLICABILIDAD

- (x) El Plan de capacitación puede ser aplicado tal como está elaborado  
( ) El Plan de capacitación debe ser mejorado antes de ser aplicado

Lugar y fecha: Chiclayo 12 de julio de 2021.



.....  
Enrique Otonar Hurtado Sipión

DNI: 16642737

## Anexo G. Autorización para realización de investigación



GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL JAÉN



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres" 2018 – 2027  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia"

Jaén, 22 de julio de 2021.

### OFICIO N° 812 -2021-GR-CAJ-DRE-CAJ/UGELJ-AGP.

Señora Doctora  
**MERCEDES ALEJANDRINA COLLAZOS ALARCÓN.**  
Directora de la Escuela de Posgrado-Filial Chiclayo  
Universidad "César Vallejo"  
Chiclayo.-

Asunto : Autorización para realizar investigación

Referencia: MAD. N° 5821630

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarle y hacer de su conocimiento que, de acuerdo a la solicitud enviada por usted a mi despacho, le informo, que es política de la UGEL Jaén, brindar todo el apoyo a su personal que se encuentra laborando, para poner en práctica investigaciones que conlleven a la buena marcha de la organización.

En tal sentido, este Despacho **AUTORIZA**, a Manuel Mendoza Hernández, identificado con DNI N° 28119604, estudiante del Programa de Maestría con mención en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, el desarrollo de la investigación titulada "Plan de Capacitación para el Liderazgo Pedagógico de los profesores de la Red Educativa "José Carlos Mariátegui", Distrito de Sallique", Provincia de Jaén, Región Cajamarca.

Es propicia la ocasión para expresar las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



JAFM/DUGELJ.  
IOFH/JAGP.  
S/Perú.



Mp. Jergo Alberto Fernández Mera  
DIRECTOR  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL JAÉN