



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA DE  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Responsabilidad social en la gestión del aprendizaje de una  
institución educativa de la región Cusco 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de la Educación**

**AUTORA**

Huanaco Chacmana, Lidia Clara (ORCID: 0000-0003-1351-1144)

**ASESOR**

Mg. Villacorta Valencia, Henry (ORCID: 0000-0002-2982-3444)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

TRUJILLO-PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

En primer lugar, dedico la presente investigación a Dios por proporcionarme la fortaleza y sabiduría para desarrollar este trabajo.

A mi familia, por su constante apoyo para seguir adelante académicamente como laboralmente y enseñarme a perseverar para alcanzar mis objetivos profesionales.

## **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo por permitirme participar de esta Maestría con la cual han contribuido en mi aprendizaje como docente.

Agradecer también a mis docentes de cada curso impartido que contribuyeron en mi aprendizaje.

## Índice de contenidos

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	19
3.1. Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.	19
3.3. Escenario de estudio	19
3.4. Participantes	20
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.6. Procedimiento	20
3.7. Rigor científico	20
3.8. Método de análisis de datos	21
3.9. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
V. CONCLUSIONES	27
VI. RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS	29
ANEXOS	

## Resumen

El objetivo general de la investigación es describir y analizar cómo la responsabilidad social de la gestión del aprendizaje favorece los procesos pedagógicos de una Institución Educativa de la región Cusco, para ello se utilizó el enfoque cualitativo y se elaboró una guía de entrevista semiestructurada para cuatro participantes (docentes de la institución educativa). La información recogida se trianguló en base al diseño fenomenológico y dentro de los resultados se tiene que la directora del colegio ejerce con responsabilidad social de la gestión del aprendizaje favorece los procesos pedagógicos de la Institución Educativa. Asimismo, la percepción que se tiene del director es que gestiona la planificación institucional, promueve la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa (docentes, alumnos y padres de familia), favorece las condiciones operativas, lidera los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y rinde cuentas a la comunidad educativa, lidera los procesos de aprendizaje y se enfoca en lograr mejoras en la práctica pedagógica y gestiona los procesos pedagógicos con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Se recomienda que se continúe promoviendo la responsabilidad social en la gestión de los aprendizajes en todos los directivos de las instituciones educativas de la región Cusco.

*Palabras clave:* Gestión escolar, responsabilidad social, planificación, comunidad

## **Abstract**

The general objective of the research is to describe and analyze how the social responsibility of learning management favors the pedagogical processes of an Educational Institution in the Cusco region, for that the qualitative approach was used and a semi-structured interview guide was developed for four participants (teachers of the educational institution). The information collected was triangulated based on the phenomenological design and within the results it is found that the director of the school exercises with social responsibility in the management of learning that favors the pedagogical processes of the Educational Institution. Likewise, the perception of the director is that he manages institutional planning, promotes the democratic participation of the various actors of the educational institution (teachers, students and parents), favors operating conditions, leads the evaluation processes of the management of the educational institution and is accountable to the educational community, leads the learning processes and focuses on achieving improvements in pedagogical practice and manages the pedagogical processes in order to achieve the learning goals. It is recommended that social responsibility in learning management continue to be promoted in all managers of educational institutions in the Cusco region.

*Keywords:* School management, social responsibility, planning, community

## I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la educación y las instituciones educativas están en constante transformación y cambio, mucho más en época de pandemia del COVID- 19 que trae como resultado la búsqueda de la calidad educativa en la educación a distancia, buscando el fortalecimiento de sus procesos, cambiando los esquemas, configurando paradigmas y poniendo en práctica políticas educativas que busquen la mejora continua de los aprendizajes.

En este proceso de transformación, la responsabilidad social que se atañe al campo administrativo esboza sus primeros acercamientos hacia el campo educativo buscando la gestión del aprendizaje para el logro de los procesos pedagógicos, que al final darán como resultado el logro de competencias en los estudiantes.

Es evidente la necesidad de mejorar constantemente estos procesos pedagógicos desde la reflexión de la práctica docente, así como la gestión del líder directivo como parte de su rol dinamizador y garante del logro de aprendizajes. Para ello, el líder debe tener una relación cercana a los docentes y gestionar adecuadamente los procesos que este ejecuta como parte del proceso educativo.

Martínez (2013) afirmaba en la década de 1980 que el término responsabilidad social se ubicaba dentro de una empresa u organización con el fin de lograr los máximos beneficios para los accionistas. Unos años más tarde, se formó la teoría de los grupos o individuos que podrían verse afectados por el logro de los objetivos de la empresa u organización. A través de esta nueva visión de Responsabilidad Social de las empresas u organizaciones, se incluye a clientes y proveedores, directivos y empleados, instituciones aliadas, sindicatos, comunidad local, autoridades y asociaciones de intereses, etc.

En 2014 la Comisión Europea, concibe como estrategia para el desarrollo de la Unión Europea y el progreso social y económico de los países que la integran, la difusión del principio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la educación. En el año 2014 la Comisión Europea (antecesora de la Unión Europea),

señala: “La evolución de la RSE requiere nuevas habilidades y cambios en valores actitudes y conductas. Los estados de Europa que integran la Comisión pueden desempeñar un papel importante alentando a las instituciones educativas a integrar los conceptos y prácticas de responsabilidad social empresarial, desarrollo razonable y ciudadanía comprometida, en sus programas educativos pertinentes, especialmente en la educación de nivel secundario y universitario (Comisión Europea, 2014).

La responsabilidad social en la educación acaba de surgir, centrándose en el sector universitario y varios centros educativos en Europa. Sin embargo, se debe enfatizar que este concepto está vinculado a la calidad de la educación a través de factores como la transparencia, la rendición de cuentas y el desarrollo de una cultura compartida para la organización.

A lo largo de los años, el concepto de responsabilidad social ha pasado de la esfera empresarial a la esfera de la educación, al darse cuenta de que ya no es un servicio comunitario de previsión social, sino una educación responsable de los estudiantes y de la comunidad. La responsabilidad social se concibe como un principio que aborda (no la ignora) la problemática de una comunidad donde está insertada la empresa o la escuela (Prieto, Arroyo y Prieto, 2014).

En América Latina se ha realizado un esfuerzo considerable para innovar la política educativa y adaptarse a los cambios y necesidades de las nuevas sociedades globales, ya que muchos factores están involucrados en el desarrollo y mejora de los programas de estrategia educativa. El trabajo no es suficiente, puesto que existen diversos factores que intervienen en el desarrollo de las estrategias educativas para llegar a la meta establecida de formación profesional de calidad.

El Perú no es la excepción, la problemática educativa se descompone en distintos elementos, uno de ellos es la eficiencia de la labor docente como eje primordial para la gestión del aprendizaje del estudiante.

En ese sentido el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2016) señala que la gestión escolar es conjunto de prácticas que permitan generar las condiciones ineludibles para el desarrollo óptimo de los aprendizajes en la escuela. Para tal empresa u organización es necesaria la orientación, guía, acompañamiento, motivación, comunicación y educación del líder pedagógico, quien promoverá las bases de la transformación escolar, implementará escuelas que logren mejores aprendizajes para los estudiantes y recupere la misión pedagógica orientada a lograr aprendizajes significativos para transformar la realidad y solucionar los problemas.

De acuerdo con el MINEDU, el líder pedagógico tiene como deberes: gestionar el currículo a través del trabajo en equipo con los docentes; promover el cambio sugiriendo la innovación y comunicación experiencias exitosas y monitorear la implementación de acciones educativas para la mejora de los aprendizajes.

La justificación práctica de la responsabilidad social radica en la contribución sobre una postura reflexiva de los directivos y docentes entorno a la perentoria necesidad de promover la responsabilidad social de la gestión del aprendizaje, y desarrollar buenas prácticas pedagógicas de la misma. De esta forma, el estudio permite detectar las debilidades y fortalezas de la gestión del aprendizaje, así como evaluar el nivel de logro de los procesos formativos en cuanto a la motivación, recojo de los saberes previos, la problematización, el análisis de la organización, la gestión y el acompañamiento del proceso formativo de las competencias y la correspondiente evaluación.

Finalmente, el aporte metodológico de la investigación sobre la responsabilidad social de la gestión de los aprendizajes es la transformación de una variable a un modelo de acción, donde se asume como metodología de formación integral del estudiante, siendo que uno de los actores educativos más importantes, el docente, trasciende con el compromiso hacia el profesionalismo para lograr la calidad formativa e integral del futuro ciudadano.

El presente estudio es importante porque permite comprender la importancia de relacionar la responsabilidad social en la gestión del aprendizaje y el nivel de logro de los procesos pedagógicos, como medio para identificar debilidades y fortalezas dentro de la institución educativa, en cuanto a las variables de estudio se refiere. Esto permite generar nuevas orientaciones, redireccionar la gestión y buscar la ampliación del conocimiento que involucre una acción real y comprometida con la sociedad.

El objetivo general de la investigación es describir y analizar cómo la responsabilidad social en la gestión del aprendizaje favorece los procesos pedagógicos de una Institución Educativa de la región Cusco.

Asimismo, los objetivos específicos que se proponen son los siguientes:

Conocer cómo se conduce el proceso de planificación de la institución educativa a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno de una Institución Educativa de la región Cusco.

Conocer cómo se gestiona la promoción y sostenibilidad de la participación en democracia de los diversos factores de la institución educativa, de las familias y de la comunidad a favor de los aprendizajes de una Institución Educativa de la región Cusco.

Conocer cómo se favorecen las condiciones operativas que afirmen aprendizajes de calidad, gestionando los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros. de una Institución Educativa de la región Cusco.

Conocer cómo se lideran los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas de una Institución Educativa de la región Cusco.

## II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación considera importante mencionar los siguientes estudios que guardan relación a la problemática tratada:

En España, Alonso (2004) en estudio acerca de la expresión de actitudes socialmente responsables mediante un programa de voluntarios, ha demostrado que la aplicación de programas educativos que analizan críticamente la realidad de las entidades que trabajan por la exclusión social y la justicia y la solidaridad construyen la confianza de los estudiantes. Concluyó que el programa permitió una mejora significativa en las actitudes y el comportamiento responsable de los ciudadanos y futuros ciudadanos.

En Chile, Rivera y Lissi (2004) en su investigación sobre la responsabilidad social de 3 conjuntos de estudiantes de nivel secundario, tuvo el siguiente hallazgo: los estudiantes están informados de los problemas de su comunidad, se interesan por su entorno social, ambiental y cultural y tienen certeza en relación al significado de responsabilidad social.

En España, Martínez (2013) sustentó su tesis sobre la formación de los estudiantes y la responsabilidad social basado en un sistema de indicadores en un modelo de gestión de la calidad en educación superior, sostiene que la aprobación de asignaturas no certifica la formación integral del estudiante. El centro de estudios debe dar cuenta de su impacto sobre los *stakeholders*, pues existe la imperiosa necesidad de que la institución no se desentienda de la formación ética y moral de sus profesionales, quienes a su vez realizarán transformaciones dentro de la sociedad.

En Chile, González, Medina y Pujol (2018) identificaron en su estudio acerca de la responsabilidad social en escuelas de educación primaria. Estos autores hallaron que los directores creen que sus escuelas tienen un nivel más alto de prácticas de responsabilidad social que los propios maestros. Los autores creen que estas

diferencias se deben a que los directores asumen con mayor interés la formación de actitudes favorables hacia la responsabilidad social de los estudiantes.

En Lima (Perú) Vásquez (2016) en su estudio acerca de liderazgo pedagógico del director y la gestión de los aprendizajes, llegó a la conclusión que hay pruebas importantes para afirmar que existe una asociación directa y significativa entre el ejercicio de un liderazgo del director y la gestión de los aprendizajes en la Institución Educativa.

En Lima (Perú) Garay (2017) en su tesis referida a la educación por competencias y responsabilidad social en docentes de la Red Educativa 11 (Lima) estableció una asociación directa entre la educación por competencias y la responsabilidad social Garay (2017) constató que los maestros que demuestran responsabilidad y enseñan habilidades efectivas, evidencian también una gran responsabilidad social. Agregó: "La educación en habilidades es la base de la práctica educativa y tiene como objetivo lograr las metas de aprendizaje de los estudiantes. Si los docentes no promueven el desarrollo integral de los estudiantes, tampoco estarían siendo responsables con la comunidad".

En Lima (Perú) Rivera (2020) en su estudio sobre el acompañamiento pedagógico y los procesos pedagógicos en una Institución Educativa de Lima, arribó a la conclusión sobre la incidencia del acompañamiento pedagógico en los procesos pedagógicos. Los resultados recibidos donde el coeficiente de determinación indica que existe una incidencia de la variable constante acompañamiento pedagógico de 5,2% en la variable dependiente procesos pedagógicos, siendo el nivel de significancia bilateral  $p= 0.005 < 0.05$  (altamente significativo)

En Lambayeque (Perú) Torres (2019) en su propuesta de monitoreo y acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño de los docentes del distrito de Puente Piedra (Lima) determinó que es significativo el grado de no cumplimiento de normas de la institución en relación al logro de metas de aprendizajes, lo que afecta la calidad educativa, Así mismo, la falta de disciplina,

supervisión y acompañamiento docente suman al grado de incumplimiento de las metas de aprendizaje en los estudiantes.

Los estudios llevados a cabo sobre la responsabilidad social en la gestión educativa por parte de la dirección de una institución educativa, contienen conceptos, características y teorías que a continuación se describen:

En cuanto a las definiciones, y antes de iniciar con el deslinde conceptual conviene mencionar la diferenciación entre las terminologías: Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC), para ello se recurre a Restrepo (2009) quien especifica que aunque los dos términos se utilizan indistintamente, los expertos definen el primero como la contribución voluntaria de una empresa a la mejora social, económica y medioambiental, y en términos de la capacidad competitiva y la reputación de la organización que busca la mejora. Por tanto, es difícil decir que una empresa practica la RSE si su responsabilidad social va más allá del cumplimiento legal, o si no cumple con el estándar legal para sus actividades.

Esta idea se ve reforzada por Barroso (2008) quien cree que la RSE se limita a las empresas u organizaciones y no incluye la responsabilidad social de otras organizaciones como el gobierno. Sin embargo, la RSC incluye a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o actividad. Sin embargo, cabe señalar que el autor considera que ambos términos son voluntarios, en el sentido de que están más allá del cumplimiento legal y que sin cumplimiento legal no habría RSE o RSC.

Centrando la atención en el concepto de responsabilidad social se puede decir que ha ido transitando y enriqueciéndose con el pasar de los años, divisando los primeros rasgos de este término durante el siglo XVIII y principios del siglo XIX con la idea paternalista del empresario enriquecido hasta lo que hoy en día se conoce como la teoría de los grupos de interés donde se involucra a todo un conglomerado de agentes de impacto que van más allá del entorno próximo de la empresa u organización (Araque y Montero, 2006).

McGuire (1963, citado por Duque, Cardona y Rendón, 2013) plantea que: “La idea de responsabilidad social sostiene que las empresas u organizaciones no solo tienen obligaciones de tipo económicas y legales, sino también indiscutibles responsabilidades con la comunidad. Además, los autores han argumentado que el concepto de responsabilidad social está "plasmado en leyes, prácticas y arreglos institucionales que precisan los contextos para el uso responsable del liderazgo, pero consideró que el comportamiento responsable de la empresa se relaciona con las obligaciones de la empresa u organización en la toma de decisiones y el impacto de estas decisiones en el mundo exterior (en la comunidad). Es decir, la RSE se basa en un sistema de obtención de beneficios sociales junto al tradicional crecimiento económico perseguido por la empresa.

Rojas y Madero (2018) hacen referencia a Johnson, quien en 1970 plantea que una empresa u organización que toma en cuenta los intereses de los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades de la localidad y nación, es una organización socialmente responsable. Posteriormente, en 1984, después de una época de gran desarrollo de definiciones sobre responsabilidad social, surge la teoría de los *stakeholders* que es cualquier grupo o individuo que puede afectar o puede ser afectado por la consecución de las metas de la organización en la ejecución de los negocios (Freeman 1984; citado por Gonzáles, Medina y Pujol, 2018).

A partir de la década del 2000, los organismos internacionales, con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, incluyen nuevas categorías dentro del concepto de RSE como lo son el desarrollo sostenible, la ética en los mercados, los negocios inclusivos, entre otras; para generar un nuevo modelo de gestión y convivencia.

La Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2014) define la responsabilidad social como: las acciones de las organizaciones por las cuales toman la decisión voluntaria de contribuir al logro de una mejor sociedad y un medio ambiente más sano para todos. Para esta Comisión, la práctica de la responsabilidad social significa no solo respetar a plenitud las exigencias legales, también significa la experiencia de invertir en tecnologías y prácticas comerciales amigables con el

medio ambiente y muestra que, además de cumplir con las regulaciones y con el apoyo a la comunidad, puede hacer que una empresa sea más competitiva.

A continuación, se describen algunas teorías de la responsabilidad social:

Cansino y Morales (2008), basándose en la clasificación que propone el trabajo de Garriga y Melé (2004, citado en Farfán y Reyes, 2017) presentan 4 importantes teorías. teoría instrumental, teoría integradora, teoría de carácter político y, finalmente, la teoría de la ética y la moral en los negocios.

Teoría instrumental: Se mencionan a diversos autores dentro de este enfoque (Porter y Kramenr, 1988, citado en Moscoso, 2013) quienes entienden a la empresa como instrumento de creación de riqueza y sus actividades sociales como medios para lograr beneficios económicos. La empresa u organización demuestra una conducta ética y responsable en la medida que aquello le ofrezca mejores y valiosas ventajas competitivas.

Teorías integradoras: La empresa u organización se concentra en identificar, canalizar, capacitar y responder ante las demandas sociales de los grupos de interés (Wartick y Mahon, 1994, citado en Moscoso, 2013).

Teorías de carácter político: Se refiere al poder excesivo de la empresa u organización en la comunidad y al ejercicio con responsabilidad del poder en el escenario político, sea local o nacional (Donalson y Dunfee, 1994, citados en Moscoso, 2013).

Teoría de la ética y la moral en los negocios: Esta teoría está basada en las teorías sobre responsabilidad ética de las empresas con la sociedad. Entre sus estudios se encuentran los temas sobre derechos humanos, desarrollo con sostenibilidad y enfoque del bien común (Freeman 1984, citado en Moscoso, 2013).

A esta clasificación, Rojas (2018) agrega la teoría de la pirámide de Carroll (1991, citado en Moscoso, 2013). quien plantea cuatro tipos de responsabilidades por parte de la empresa:

Responsabilidades económicas: Estas responsabilidades se entienden como la producción de bienes y servicios hacia la comunidad, y como compensación hacia la empresa, ésta debe recibir una ganancia aceptable.

Responsabilidades legales: Implica el cumplimiento de normas y leyes que la empresa debe ejecutar para funcionar en sus actividades y en sus negocios.

Responsabilidades éticas: Se refiere a la actuación de la empresa u organización, pero con ética, dentro de lo justo y razonable, respetando aquello que la sociedad espera de la organización, aun cuando no esté normado; así también evitar o minimizar daños hacia la comunidad donde interactúa la empresa.

Responsabilidades filantrópicas: Comprende las acciones de la organización que estimulan y alientan el logro de bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la comunidad. Estas actividades forman parte de una respuesta hacia las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía por parte de la empresa u organización.

Las responsabilidades éticas como las filantrópicas involucran el respeto y cumplimiento de las expectativas sociales. La diferencia radica en que las primeras surgen de la necesidad por parte de la empresa u organización de respetar los estándares éticos de la comunidad y las responsabilidades filantrópicas no son consideradas como estándares esperados en un sentido ético o moral, pero representan la actividad voluntaria de una organización.

En resumen, la responsabilidad social conlleva a la empresa (Institución educativa) hacia un comportamiento ético, responsable en el cumplimiento de las leyes, y un adecuado actuar a favor de la formación ciudadanía.

A continuación, se describe el concepto de responsabilidad social educativa. Para la correcta conceptualización de responsabilidad social en las instituciones educativas, se acude a Martínez. (2014) quien establece tres conexiones entre educación y responsabilidad social. Estas conexiones son las siguientes:

- 1) La responsabilidad social considera un aspecto relacionado a la educación en cuanto a su desarrollo en la comunidad. La responsabilidad social demanda de un

proceso formativo de los individuos que es ejecutado fundamentalmente por la familia y por la escuela. Las instituciones educativas deben buscar obligatoriamente ser responsables socialmente

2) La responsabilidad social con la educación como concepto y realidad aún es incipiente en nuestra sociedad más aún en nuestro país, centrando su atención en el ámbito universitario; sin embargo, existen inicios de experiencias de algunos centros educativos de educación secundaria.

Al respecto, Barroso (2007) expresa que el concepto de responsabilidad social puede adaptarse a las instituciones educativas pues se trata de una intervención activa y voluntaria hacia el logro una mejora social, económica y ambiental de la comunidad. A continuación, se describen cada tipo de mejora gracias a la responsabilidad social en materia educativa:

**Mejoramiento social:** Las instituciones educativas tienen el deber de formar integralmente a estudiantes con ética, valores morales y cívicos, el despliegue de las competencias, capacidades, destrezas, habilidades y actitudes para la mejora de la calidad de vida. Además, tienen la responsabilidad de la formación e integración de los padres de familia en la educación.

**Mejoramiento económico:** las instituciones educativas establecen relaciones económicas con docentes, auxiliares, administrativos, proveedores, operarios, entre otros; cuyas expectativas engloban remuneraciones justas y prestaciones, horarios adecuados, y contratos que respeten su dignidad como personas. El trato ético hacia los grupos de interés determinará relaciones con calidad en las que las escuelas y los grupos de interés obtengan beneficios.

**Mejoramiento ambiental:** Se espera que las instituciones educativas cuiden el entorno ambiental que los rodea y promuevan el desarrollo sostenible y preservación del ambiente a través de estrategias y proyectos educativos que formen conciencia ambiental en los estudiantes; lo cual se relaciona con las mejoras en la calidad de vida y respuestas óptimas ante problemas socio ambientales.

Martínez (2013) recopila diversos significados sobre responsabilidad social educativa (RSE) y la determina dentro del marco de la capacitación de los estudiantes para que sean ciudadanos responsables socialmente. Además de considerar que una institución educativa ejerce responsabilidad social cuando persevera en ir más allá de lo que le exige la ley y los reglamentos y busca ejercer una función social en su entorno o ambiente social comunitario próximo.

Al respecto el Ministerio de Educación (2013) establece en el marco del buen desempeño que, para lograr logros académicos fundamentales, las escuelas deben asumir la responsabilidad social de ese aprendizaje, demostrar un control democrático y asumir un papel de liderazgo en la calidad de la educación. Esto requiere que los maestros se movilicen para lograr los resultados de aprendizaje esperados, alentar el pensamiento crítico y creativo de los estudiantes y promover una apreciación positiva de la diversidad en todas sus manifestaciones. Además, las escuelas son necesarias para promover la convivencia inclusiva y amistosa, redefiniendo las relaciones con la comunidad basadas en el respeto cultural, el papel de los padres y otros actores locales.

En base a todo lo mencionado se puede afirmar que la RSE es la formación integral del educando, permitiendo satisfacer las demandas de la sociedad y de la institución, en ese sentido, enseñar en el proceso educativo no sólo es transmitir información, sino crear las condiciones para que el estudiante genere por sí mismo las condiciones para propio desarrollo.

Un estudiante socialmente responsable logrará satisfacer las necesidades de una colectividad que busca personas reflexivas y con una adecuada formación ética y que sea consciente de la problemática social, además de un ser una persona con competencias para buscar y hallar soluciones ante diversas situaciones problemáticas socio económicas y culturales.

Aplicación de la Responsabilidad social educativa en las instituciones educativas. Según González, Medina y Lucas Pujol (2018) estas son las aplicaciones de la responsabilidad social en los centros educativos en beneficio de los estudiantes: contribuir a la calidad de vida dentro de la empresa; cuidado y preservación del

medio ambiente; desempeñarse con un código de ética y vincularse con la comunidad.

Según Barroso (2007) puede decirse que una institución educativa es socialmente responsable si se vinculan con la sociedad a través de formación integral de estudiantes, establece relaciones de calidad con sus grupos de interés, se preocupa por el medio ambiente y desarrolla una formación ética en valores para la mejora de la calidad de vida en sus estudiantes. Si solo se cumpliera con algunos de estos aspectos, se podría decir que la institución educativa mantiene una imagen de responsabilidad social.

Para concluir, se puede afirmar que se espera que las instituciones educativas asuman la responsabilidad social educativa a través de un cumplimiento social, económico, ético y ambiental; donde se formen estudiantes; futuros ciudadanos; competentes y capaces de actuar con ética y profesionalismo ante los problemas sociales, generando soluciones responsables e promoviendo la innovación para la mejora de la calidad de vida de la sociedad.

Por otro lado, es importante conocer la definición y características del concepto de gestión escolar. En ese sentido, Caballero (2008) define la gestión escolar como conjunto de acciones realizadas conscientemente para el logro de las metas educativas y que se preocupa por la formación integral de los estudiantes para que puedan desenvolverse eficazmente en situaciones específicas y satisfacer sus expectativas y necesidades.

Toda gestión educativa está orientada a crear conocimiento para la formación de nuevos patrones o esquemas en los procesos cognitivos de los estudiantes mediante la interacción con su propia realidad para adquirir nuevas experiencias de aprendizaje.

Farfán y Reyes (2017) plantean que la gestión escolar es una serie de acciones emprendidas por el equipo de gestión escolar para facilitar y posibilitar el logro de los objetivos educativos dentro y fuera de la comunidad educativa. Este concepto atribuye a los directivos un rol fundamental en el director, quien realizará las acciones necesarias para facilitar la labor educativa.

Morales (2018) señala que, debido al cambio constante y al cambio en el sistema educativo, el término gestión, tanto a nivel ejecutivo como a nivel micro, se ha tomado prestado de la comunidad empresarial en respuesta a esos cambios. El nivel macro debe entenderse la gestión educativa como un campo, incluida la gestión del sistema educativo y la formulación de políticas educativas, a un nivel macro con referencia al marco curricular. En el nivel micro, los líderes escolares pueden tener la tarea de gestionar el aprendizaje mediante la creación de procesos que les permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar las actividades educativas.

Guerrero (2012) mencionó que una de las razones de la mala calidad académica de los estudiantes peruanos es la falta de formación docente y la poca eficiencia del aula. De manera similar, se descubrió que la gestión de las escuelas por parte de los administradores era la causa de la mala calidad de la educación. El papel de los educadores es simplemente el de administrador, auditor, autoritario y menos participativo.

Dadas las diversas concepciones, se puede decir que, la gestión escolar es un acto pedagógico y administrativo cuyo fin es la dirección de recursos humanos, físicos y financieros de la institución educativa, promoviendo la participación de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo, etc.) con la finalidad de lograr la calidad educativa.

La gestión escolar en el contexto de la innovación escolar. Estudios recientes han colocado a las escuelas y los estudiantes en el centro de la política educativa, mejorando los procesos educativos y de aprendizaje, la calidad del liderazgo y la gestión escolar (OCDE, 2010). Para el logro de este nuevo enfoque de la escuela es necesario el desarrollo y la atención de los siguientes componentes:

Convivencia democrática e intercultural: Se define como una serie de acciones democráticas y participativas que trabajan en conjunto para lograr una convivencia sana y respetuosa tomando en cuenta a diversidad de culturas. Considera el conflicto como una oportunidad de aprendizaje para prevenir, ayudar y contener conductas conflictivas. En este aspecto, la inclusión y la comunicación eficaz

fortalecen los lazos emocionales y facilitan el desarrollo de habilidades individuales para los resultados clave del aprendizaje.

Relación entre la escuela, la familia y la comunidad: la escuela reestablece el rol fundamental de las familias y la comunidad en la formación integral del estudiante, promoviendo una responsabilidad compartida y orientando sus esfuerzos y aportes para el logro de los aprendizajes. Por lo tanto, una gestión escolar enfocada en los procesos pedagógicos, reconoce el valor de estos dos actores educativos, abriendo sistemas de comunicación eficaz para la socialización de recursos y aprendizajes, creando alianzas estratégicas en favor del estudiante, quien, a su vez, agregará elementos de valor y desarrollo en la comunidad en que se desenvuelve. Los saberes locales se asumen como oportunidades de aprendizaje y se concentran a los procesos pedagógicos, suministrando el trabajo en conjunto y colaborativo de toda la comunidad.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo básica (Fernández, Fernández y Baptista, 2014). Este tipo de investigación se concentra en conocer y explicar un principio básico o una generalización. Estudia un aspecto de la realidad sin un fin práctico, sino que busca incrementar el conocimiento actual sobre dicho aspecto de la realidad.

Asimismo, en la presente investigación se utilizó el diseño fenomenológico según Fuster (2019) es un estudio de los eventos sociales desde la perspectiva de los actores sociales. Este estudio examina las experiencias de los participantes sobre las posibles relaciones que se observaron en la comprensión y motivación de la responsabilidad social educativa, así como la gestión de los procesos pedagógicos.

#### 3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.

(Hernández, et al, 2014), dice que una variable puede tener variabilidad y ser susceptible a medición, observación y evaluación (p. 105).

El trabajo realizado tomó en cuenta las siguientes variables:

**Variable independiente:** Responsabilidad social

Definición conceptual:

La responsabilidad social no es un servicio comunitario de previsión social, sino una educación responsable de los estudiantes y de la comunidad. La responsabilidad social se concibe como un principio que aborda (no la ignora) la problemática de una comunidad donde está insertada la empresa o la escuela (Prieto, Arroyo y Prieto, 2014).

Subcategoría: Promoción y sostenibilidad de la participación democrática

Subcategoría: Participación y clima organizacional.

Subcategoría: Infraestructura y uso de tiempo.

Subcategoría: Información y rendición de cuentas

**Variable dependiente:** Gestión de los aprendizajes

Definición conceptual

En ese sentido el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2016) señala que la gestión escolar es conjunto de prácticas que permitan generar las condiciones ineludibles para el desarrollo óptimo de los aprendizajes en la escuela. Para tal empresa u organización es necesaria la orientación, guía, acompañamiento, motivación, comunicación y educación del líder pedagógico, quien promoverá las bases de la transformación escolar, implementará escuelas que logren mejores aprendizajes para los estudiantes y recupere la misión pedagógica orientada a lograr aprendizajes significativos para transformar la realidad y solucionar los problemas.

Subcategoría: Diagnóstico e instrumentos de gestión

Subcategoría: Conducción de la planificación institucional

Subcategoría: Favorecimiento de las condiciones operativas de los procesos pedagógicos

Subcategoría: Liderazgo de los procesos de evaluación de la gestión.

### **3.3. Escenario de estudio**

El escenario es una institución educativa de gestión pública de la región Cusco. El presente estudio se realizó dentro de un contexto de crisis sanitaria que agobia hoy a toda la humanidad (pandemia por COVID 19) por lo que las entrevistas a los docentes se realizaron usando plataformas virtuales como es el *Google Meet*. En la institución educativa de estudio se cuenta con docentes nombrados y contratados, y algunos cuentan con más de 20 años de antigüedad laborando en dicha institución educativa. Por la crisis sanitaria actual, los docentes vienen realizando trabajo remoto o dictando clases virtuales haciendo uso del WhatsApp para las sesiones de aprendizaje y retroalimentación.

### **3.4. Participantes**

En la presente investigación se incluyó a cuatro docentes como participantes para poder recoger sus experiencias y opiniones, mediante la técnica de la entrevista

que tienen acerca de la responsabilidad social de la institución educativa en la gestión de los aprendizajes.

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

#### **3.5.1. Técnica**

Se aplica la técnica de la entrevista semi estructurada. Según Déniz y Lincoln (2005) la entrevista es un diálogo mediante de una serie de preguntas y respuestas para recopilar información. Se realiza entre el entrevistador y el entrevistado. En este estudio, se utiliza esta herramienta como mecanismo de recopilación de información y se realiza una entrevista entre investigadora y docentes. Por las cuestiones planteadas, esa técnica ayudará a determinar las características de la responsabilidad social en la gestión del director de la institución.

#### **3.5.2. Instrumento**

Se aplicó un guía de entrevista, elaborada por Saravia (2018) y que tiene por objetivo establecer el nivel de responsabilidad social en la gestión del aprendizaje en la Institución Educativa

### **3.6. Procedimiento**

Se realizaron entrevistas semi estructuradas a los participantes. Se usó para ello la guía de entrevista que se adjunta. Las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas.

### **3.7. Rigor científico**

El presente estudio se verifica con los criterios del rigor científico. En relación a la credibilidad de los datos, se recopiló información real mediante la triangulación de la información que se obtuvo de los participantes de la investigación. En relación al proceso de transferencia de conocimientos, el presente estudio se utilizará como fuente teórica para otras investigaciones. En relación a la metodología, se trabajó con la técnica de la entrevista para la cual se elaboró una guía de entrevista semiestructurada. Finalmente, la confiabilidad se manifestó gracias a la

triangulación de la información conseguida de las entrevistas por cada participante y se concluye con la interpretación de las respuestas de los participantes.

### **3.8. Método de análisis de datos**

El procedimiento ejecutado para analizar la información es la codificación y categorización de la información recogida en las entrevistas.

### **3.9. Aspectos éticos**

Consentimiento: Se explicó a los participantes el objetivo de las entrevistas y se les recordó la libertad que tenía de participar o no, a fin de que brinden su consentimiento informado.

Anonimato: La aplicación de las entrevistas se hizo en forma anónima. Se garantiza confidencialidad a los participantes.

#### **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente estudio parte de la proposición de que la gestión de una institución educativa cualquiera no solo está supeditada al desarrollo de los procesos educativos y a la obtención de aprendizajes significativos por parte de los estudiantes, sino que la gestión educativa va más allá de los resultados tangibles de los procesos educativos. En efecto, en los últimos años, se señala con mayor fuerza en la responsabilidad social de las empresas, corporaciones e instituciones educativas, sean públicas o privadas. Es decir, la gestión de una institución educativa, como sucede en el caso del presente estudio, no se realiza únicamente mirando al interior de la institución educativa y a los procesos que allí ocurren, sino que la gestión debe ir hacia la búsqueda de beneficios más amplios y que involucren a la comunidad en su conjunto (y no sólo a los estudiantes). No hacerlo así, implicaría definir la gestión de una institución educativa al margen de los contextos sociales, económicos y culturales en los cuales está insertada la institución educativa.

En ese sentido, el presente estudio recoge la propuesta de Duque, Cardona y Rendón (2013) quienes plantean que: “la idea de responsabilidad social significa que la institución educativa no sólo tiene obligaciones económicas y jurídicas, sino también ciertas responsabilidades a la comunidad”. Al respecto, Rojas y Madero (2018) reafirman lo expresado por Duque, Cardona y Rendón (2013) quienes plantean que cuando una empresa (o una escuela, por ejemplo) toma en cuenta los intereses de los empleados (docentes), proveedores (padres de familia), distribuidores (autoridades) y a la propia comunidad, entonces es una organización socialmente responsable. Es innecesario señalar que modelo de gestión basada en la responsabilidad social se aplica a cualquier tipo de organización (Comisión de las Comunidades Europeas – CCE, 2014).

Los resultados del presente estudio muestran que la gestión de la dirección de la institución educativa de Cusco está basada en una gestión con responsabilidad social (con la comunidad).

En relación al objetivo 1 que corresponde a las sub categorías: diagnóstico e instrumentos de gestión, se formularon preguntas sobre los siguientes aspectos: elaboración de diagnósticos de las características del entorno institucional, familiar y social de los estudiantes y la comunidad educativa y el diseño de los instrumentos de gestión escolar. Del resumen de las 4 respuestas, se tiene que: el E1 opina que el director tiene un diagnóstico preciso y adecuado de la realidad social y cultural de la comunidad educativa y del distrito de Ccorca. Asimismo, el E1, considera que cuando corresponde la elaboración de los instrumentos de gestión, el director de la I.E. involucra a todos los docentes en este proceso. Por otra parte, el E2 respondió que el director si conoce la realidad del distrito, conoce a la gente y a la comunidad desde el punto de vista social, cultural, económico y por ello, tiene un diagnóstico claro y correcto de las características del entorno y ese conocimiento favorece el logro de metas de aprendizaje. Asimismo, el E3, señaló que considera que el director es un profesional que pertenece a la comunidad por ser oriundo de dicho distrito y que ello le permite tener un conocimiento cabal del entorno y, finalmente, el E4 coincide con los otros profesores entrevistados pues también valora positivamente la conducción de la planificación institucional del director.

Con respecto al objetivo 1, se concluye que los entrevistados valoran positivamente el conocimiento del director respecto del entorno social, cultural, educativo y económico de la comunidad educativa. Además, que es percibido como un director que involucra a todos los docentes en la elaboración de los instrumentos de gestión. En ese sentido, Sancho (2014) considera que una forma de superar los discursos teóricos y muchas veces excesivamente abstractos, es necesaria una verdadera actitud implicada desde la praxis personal y profesional permanente. Esta aseveración de Sancho (2014) corrobora la percepción de los docentes respecto de que el director muestra una tendencia muy marcada hacia el compromiso con la escuela y con la comunidad y no abusa de discursos ni planteamientos teóricos, sino que ejerce la praxis educativa y social de la mano con los docentes y comunidad educativa. Debe tenerse en cuenta que mientras más compromiso social asuma el director como gestor y líder, mayor conocimiento adquiere respecto de su comunidad, sus problemas y soluciones. Dicho conocimiento le permite al

director realizar una mejor planificación de los procesos pedagógicos y administrativos de la institución educativa.

Al respecto, todos los especialistas en gestión y administración de empresas conocen la importancia de la planificación como primera etapa del proceso administrativo, y coinciden que el diagnóstico correcto del entorno permite una adecuada y precisa planificación de las actividades institucionales. En ese mismo sentido, el diccionario "INDETEC" (2005) dice que la planificación es un proceso racional que se organiza gracias a la cual se establecen líneas de acción, se precisan estrategias y se eligen opciones y cursos de acción, en función de los objetivos y de las metas económicas, sociales y políticos de la organización y que toma en cuenta la disposición de los recursos reales y potenciales".

Con respecto al objetivo 2 y que corresponde a la sub categorías: Participación y clima organizacional, se formularon preguntas sobre los espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y sobre el clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente. Del resumen de las cuatro respuestas, se tiene lo siguiente: El E1, señaló que el director sí promueve espacios y oportunidades de participación de todos los actores de la comunidad educativa. Señala también el E1 que el director promueve un clima organizacional positivo basado en el respeto a las posibles diferencias que pudiera existir entre los docentes. Asimismo, el E2 respondió que el director es un promotor de la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y que no es autoritario ni personalista. El E3, respondió que el director hace todo lo posible por generar un clima de cordialidad entre todos y que está pendiente de los conflictos que pueden surgir para resolverlos con prontitud. Y, por otro lado, el E4 respondió que el director promueve un buen clima institucional e invita a la participación activa de los integrantes de la comunidad educativa y que no actúa con autoritarismo ni individualismo.

En cuanto a la promoción de la participación activa y voluntaria de la comunidad educativa en la comunidad, Barroso (2007) expresaba que se trata de una manifestación de la responsabilidad social en la gestión de una institución

educativa, y señalaba que esta participación contribuía a la mejora social, económica y ambiental de la comunidad.

Respecto del clima organizacional o institucional, diversos autores destacan que la productividad de una organización depende de un buen clima organizacional. Al restos, Uribe (2015) considera que el clima organizacional establece un conjunto de lineamientos que influye el comportamiento de los trabajadores, de tal manera que el clima organizacional es percibido por los trabajadores y guarda relación con el ambiente psicológico que se desarrolla en una organización y Chiavenato (2015) menciona que el clima organizacional vendría a ser la suma de todas las particularidades características tanto ambientales como físicas psicológicas y sociales que distingue una organización de otra en el cual los trabajadores se ven influenciados por dicho ambiente o clima organizacional.

Con respecto del objetivo 3, y que corresponde a las sub categorías infraestructura y uso de tiempo, se formularon preguntas sobre los siguientes temas: uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible y el logro de las metas de aprendizaje. Del resumen de las cuatro respuestas, se tiene lo siguiente: El E1 opina que el director optimiza los recursos disponibles para que los objetivos educativos se alcancen. Asimismo, el E1 opinó que el director delega en otros la gestión de algunos recursos que se requieren. Además, el E1 dice que el director sabe usar el tiempo para mejorar los procesos de gestión, utilizando en algunos casos la presión para cumplir con los tiempos acordados. Los E2, E3 y E4 coinciden en señalar que el director es una persona que siempre está pendiente de los tiempos y que, sin presionar indebidamente, logra que los docentes cumplan a tiempo sus objetivos pedagógicos. Asimismo, los E2, E3 y E4 afirman que el director sabe gestionar los recursos físicos ante la UGEL y otras instituciones aliadas, así como de la infraestructura disponibles y muestra conocimiento de la gestión pública.

Con respecto al objetivo 4, que corresponde a las sub categorías Liderazgo de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa, se formularon preguntas sobre los siguientes temas: gestión de la información institucional como insumo en la toma de decisiones para la mejora de los aprendizajes y la

implementación de estrategias y mecanismos de transparencia de la gestión escolar a la comunidad educativa. Del resumen de las cuatro respuestas, se tiene lo siguiente: El E1 opina que el director de la institución educativa es el que se encarga en todo momento de la evaluación de los procesos de la gestión institucional. Asimismo, el E1 opinó que el director realiza una gestión transparente, aunque con ciertas dificultades de conectividad a todos los actores educativos. Los E2, E3 y E4 coinciden en señalar que el director realiza una gran labor en la evaluación de la gestión educativa, mediante el monitoreo y acompañamiento en los procesos. En su mayoría los entrevistados señalan que la dirección del centro educativo lidera los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa mediante una gestión de la información confiable de logros de aprendizaje de los estudiantes y actualizada y con una rendición de cuentas con algunas dificultades para transparentarlas ante los actores educativos debido a la educación remota.

Como se puede observar, gestionar una institución educativa requiere de conocimientos y competencias técnicas, conceptuales y conductuales necesarias para lidiar con una variedad de dificultades que son inevitables en la administración educativa. Una buena gestión educativa permite el logro de los aprendizajes favoreciendo a los alumnos en primer lugar, y a toda la comunidad educativa en segundo lugar. Entonces, se puede concluir que la gestión del director de una institución educativa del distrito de Ccorca desempeña sus roles con liderazgos claro y consistente. Al respecto, Onetto (2008) señala que “los estilos de Liderazgo pueden generar una influencia muy muy marcada en el clima organizacional”. Señala que “el liderazgo transformacional o carismático genera condiciones de un buen clima organizacional a diferencia del liderazgo autoritario que más bien influye de un clima organizacional negativo o conflictivo”

La responsabilidad social en la gestión de los aprendizajes en una institución educativa no debe entenderse como un proceso aislado o separado de otros aspectos esenciales en el proceso educativo. En ese sentido, la responsabilidad social de la gestión puede conllevar hacia varias direcciones, pero la que importa en el presente estudio es la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Es decir, se valora la responsabilidad social en la gestión de los aprendizajes solo si ésta

incide significativamente en los procesos pedagógicos, pues la escuela es entendida como el motor de transformaciones sociales, culturales y económicos de una sociedad, pero solo a través del proceso pedagógico. Esta afirmación es respaldada por Vásquez (2016) cuando afirma en su estudio que la responsabilidad social en la gestión del director influye significativamente en la gestión de los aprendizajes en una institución educativa.

## **V. CONCLUSIONES**

Se determinó que la responsabilidad social de la gestión del aprendizaje favorece los procesos pedagógicos de la Institución Educativa objeto del presente estudio.

Conclusión 1: Se determinó que la percepción que se tiene de la dirección es que gestiona o conduce la etapa de planificación institucional mediante el conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno socio cultural de la comunidad.

Conclusión 2: Se estableció que la opinión de los entrevistados es que la dirección de la institución educativa gestiona la participación en democracia de los distintos integrantes de la institución educativa (docentes, alumnos y padres de familia).

Conclusión 3: Se determinó que la opinión de los entrevistados es que la dirección de la institución educativa estimula y promueve el desarrollo de condiciones operativas que facilitan aprendizajes significativos.

Conclusión 4: Se estableció que el director de la institución educativa ejerce liderazgo en los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa, debido al trabajo virtual, la rendición de cuentas a la comunidad educativa mediante la información de los aprendizajes es permanente a padres de familia y a docentes, con ciertas dificultades ya que algunos estudiantes se encuentran en zonas alejadas y de poco acceso a la comunicación.

## **VI. RECOMENDACIONES**

La Dirección Regional de Educación de Cusco debe desarrollar actividades de capacitación en procesos de gestión, dirigidas a los directores y subdirectores de la región Cusco.

La gestión debe implicar cuatro fases o etapas: planificación, organización, supervisión y evaluación. El énfasis en la capacitación sobre gestión no debe estar en ninguno de ellos, exclusivamente, sino en todas las fases o etapas de la gestión.

La gestión del director debe enfocarse en la responsabilidad social y debe motivar a que toda la comunidad educativa participe en una nueva orientación de la institución educativa.

La gestión del director no está ajena a la responsabilidad social. Pues una institución educativa no es ajena a las circunstancias o problemas de la comunidad que le rodea. Por ello, el director debe poner énfasis en realizar actividades en beneficio de los actores educativos y la comunidad.

La gestión del director no debe centrarse solo en los aspectos pedagógicos únicamente, debido a que, la gestión de un director no solo debe centrarse en los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que contiene aspectos sociales, económicos, culturales y hasta sanitarios, pues el contexto de la actual pandemia exige de los directores su participación decidida en la prevención y promoción de la salud y de una cultura sanitaria en beneficios de su comunidad educativa.

## REFERENCIAS

- Aguirre, A., Martínez, P. & Magaña, K. (2014, 21-24 de abril). *La percepción de la responsabilidad social universitaria en los docentes y no docentes*. (Ponencia). Administración de la Educación. México. Recuperado de: [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/LA\\_PERCEPCION\\_DE\\_LA\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_UNIVERSITARIA\\_EN\\_LOS\\_DOCENTES\\_Y\\_NO\\_DOCENTES.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/LA_PERCEPCION_DE_LA_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_UNIVERSITARIA_EN_LOS_DOCENTES_Y_NO_DOCENTES.pdf)
- Alonso, F. (2004) *Adquisición de actitudes de responsabilidad social a través de un programa de voluntariado*. (Tesis de Doctoral). Universidad del Valencia. España. Repositorio Institucional. Recuperado de: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10301/alonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ángel, V. (2011). *La responsabilidad social de la empresa*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Báez, G. (2017) *Supervisión pedagógica y desempeño docente en los procesos pedagógicos en la institución educativa emblemática Mariano Melgar. Breña – 2016*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Repositorio Instruccional. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8493/B%c3%a1ez\\_FGP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8493/B%c3%a1ez_FGP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barroso, F. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración*, n°. 226 ciudad de México sep./dic. 2008 Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000300005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005)

- Caballero, S. (2008). *La gestión del aprendizaje Algunas preguntas y respuestas sobre en relación con el desarrollo del pensamiento en los estudiantes*. ISSN: 0717-6554 N° 21. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30502115>
- Comisión Europea (2014). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=MT>
- Correa, C. (2005). *Administración estratégica y calidad integral en las Instituciones Educativas*. Bogotá, Colombia: Cargraphics.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª Ed.). México: Mc Graw Hill
- Davis, K., y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. México: Prentice Hall Internacional.
- Déniz y Lincoln (2005). *Manual de investigación cualitativa*. España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=490631>
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. Vol. 2, n° 2, julio-diciembre, pp. 43-68.

- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propós. represent.* [online]. 2019, vol.7, n.1, pp.201-229. ISSN 2307-7999. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>.
- Garay, S. (2017). *Educación por competencias y responsabilidad social en docentes de la Red Educativa 11 UGEL 05, Lima* (Tesis de maestría). U0niversida César Vallejo. Lima
- González, P.; Medina, A. y Pujol, L. (2018). Responsabilidad social en escuelas de educación primaria en Chile: *Tensiones y desafíos*. Vol. 16, n. 02. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v16n2/1692-5858-encu-16-02-00011.pdf>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Hernández, R., Pérez, I. & Acosta, E. (2020). Universidad Veracruzana. *Gestión del aprendizaje: Referente innovador para la formación de académicos en la Universidad Veracruzana*. México. Recuperado de: <https://www.uv.mx/formacionacademica/files/2020/07/x4-referente-innovador.pdf>
- INDETEC (2005). *Glosario de términos para el proceso de planeación, programación, presupuesto y evaluación en la administración pública*. México. Recuperado de: [http://www.infodf.org.mx/escuela/curso\\_capacitadores/administracion/Glosario%20de%20Terminos%20administrativos.pdf](http://www.infodf.org.mx/escuela/curso_capacitadores/administracion/Glosario%20de%20Terminos%20administrativos.pdf)
- López A. (2003). *El proceso enseñanza – aprendizaje de la Educación Física*. La Habana. Cuba. Editorial Deportes.
- Martínez, M. (2013) *Responsabilidad social y comunicación institucional en los Centros Educativos*. ISSN-e 1988-2629, N°. 14. Recuperado de:

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ResponsabilidadSocialYComunicacionInstitucionalEnL-4330042%20(2).pdf.

Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima. Perú. Impresiones Navarrete.

Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen desempeño docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Lima. Perú. Impresiones Navarrete.

Moscoso, F. (2013). *La responsabilidad social universitaria: Más allá de la proyección y extensión social, una mirada a la experiencia de la Universidad EAN de Colombia*. ISSN 2259-6372. N° 98. Recuperado de:  
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/RESG\_098\_0083.pdf

Onetto, F. (2008). *Clima educativo y pronóstico de violencia: Condiciones institucionales de la convivencia escolar*. Buenos aires: Prentice Hall.

Portero, M. (2007) *Gestión por procesos herramienta para la mejora de centros educativos*. Recuperado de:  
<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos.pdf>

Prieto, A., Arroyo, G. & Prieto, M. (2014, 21-24 de abril). *Estrategias para la Formación en Responsabilidad Social Empresarial*. (Ponencia). *Administración de la Educación*, México. Recuperado de:  
[http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/LA\\_PERCEPCION\\_DE\\_LA\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_UNIVERSITARIA\\_EN\\_LOS\\_DOCENTES\\_Y\\_NO\\_DOCENTES.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/LA_PERCEPCION_DE_LA_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_UNIVERSITARIA_EN_LOS_DOCENTES_Y_NO_DOCENTES.pdf)

Restrepo, R. (2009). *Responsabilidad social: Nueva teoría, nuevas prácticas*. Bogotá. Colombia. Editorial Incotec.

- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª Ed.). México: Pearson
- Rojas, M. (2019). *Liderazgo transformacional de los directivos y los cambios en el clima organizacional en las instituciones educativas emblemáticas de la UGEL Tacna, 2018* (Tesis de postgrado). Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Rivera, N. y Lissi, M. (2004). *La responsabilidad social: cómo la viven tres grupos de estudiantes de enseñanza media en Chile*. Vol. 13, Nº 2. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282004000200009>
- Rivera, H. (2020) *Acompañamiento pedagógico y los procesos pedagógicos en la Institución Educativa "Edelmira del Pando" Vitarte, 2020* (Tesis de Maestría) Escuela de Posgrado -Universidad César Vallejo). Repositorio Instruccional. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8493/B%c3%a1ez\\_FGP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8493/B%c3%a1ez_FGP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salinas, E. (2014). *La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel de secundaria de la Institución Educativa Policía Nacional del Perú Juan Linares Rojas" Oquendo, Callao-2013* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima
- Sancho, V. (2014). *Inteligencia emocional y responsabilidad social en educación primaria* (Tesis de Máster, Universidad del Valladolid). Repositorio Institucional. Recuperado de: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5033/TFG-B.433.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saravia, F. (2018). *El rol del director y los procesos pedagógicos de los docentes de la Institución Educativa José de la Torre Ugarte de Ica* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

Torres, R. (2019). *Propuesta de monitoreo y acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño de los docentes de la I.E. N° 3089 Los Ángeles Distrito de Puente Piedra, Lima* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Uribe, M. (2018). *El clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional en el banco de la Nación, agencia 2 Huaral, periodo 2017* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Perú.

Valenzuela, A. y Onetto, L. (1985). *El clima organizacional*. Revista de Educación, n° 124. Publicaciones del CPEIP. Mineduc. Chile.

Vallaey, F., De la Cruz, C. y Sasia, P. (2011). *Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos*. New York, Estado Unidos. Mc. Graw Hill.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de categorización apriorística

Campo temático	Problema de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías de estudio apriorístico	Sub categorías emergentes	Instrumento	Constructo
Responsabilidad social de la gestión del aprendizaje de una institución educativa de la región Cusco, año 2021	¿De qué manera se desarrolla la responsabilidad social de la gestión del aprendizaje de una institución educativa de la región Cusco, año 2021?	Describir y analizar cómo la responsabilidad social de la gestión del aprendizaje favorece los procesos pedagógicos de una Institución Educativa de la región Cusco.	Conocer la conducción de la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno de una Institución Educativa de la región Cusco	Categoría 1: Conducción de la planificación institucional	Diagnóstico  Instrumentos de gestión	Entrevista	¿Explica si el director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje?  ¿De qué manera el director diseña los instrumentos de gestión escolar toman en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, para establecer metas de aprendizaje?

			<p>Conocer cómo se gestiona la promoción y sostenibilidad de la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes de una Institución Educativa de la región Cusco</p>	<p>Categoría 2: Promoción y sostenibilidad de la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa.</p>	<p>Participación</p> <p>Clima organizacional</p>	<p>¿Explica si el director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje?</p> <p>¿De qué manera el director y generan un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes?</p>
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>Conocer cómo se favorecen las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad, gestionando los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros. de una Institución Educativa de la región Cusco</p>	<p>Categoría 3: Favorecimiento de las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad</p>	<p>Infraestructura</p> <p>Uso de tiempo</p>	<p>¿Cómo gestiona el director el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>¿Describe como gestiona el director el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes?</p>
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>Conocer cómo se lideran los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas de una Institución Educativa de la región Cusco</p>	<p>Categoría 4: Liderazgo de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa</p>	<p>Información</p> <p>Rendición de cuentas</p>	<p>¿Cómo gestiona el director la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes?</p> <p>¿Describe cómo el director de la institución educativa implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa?</p>
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Anexo 2

### INSTRUMENTO – GUÍA DE ENTREVISTA

#### RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

##### 1. Presentación de la entrevistadora

Tenga usted muy buenos días/tardes (fecha/hora), mi nombre es Lidia Clara Huanaco Chacmana, soy docente y estoy realizando la Maestría en administración de la educación en la Universidad César Vallejo y me encuentro realizando un estudio que consiste en conocer la responsabilidad social de la gestión del aprendizaje de una institución educativa de la región Cusco. En este sentido, puede usted sentirse libre de expresar sus opiniones, compartiendo sus ideas y experiencias como docente pues no se calificará de correctas o incorrectas sus respuestas, pues lo que importa es su punto de vista. Para fines de codificación y análisis de la información, esta entrevista será grabada y permitirá la fluidez de la misma, como se indicó previamente en el documento de consentimiento informado de participación que usted firmó. ¿Autoriza usted a grabar la conversación?, agradezco de antemano su participación.

##### 2. Datos personales y perfil del entrevistado

- a. Apellidos y nombres:
- b. DNI:
- c. Grado académico:
- d. Cargo que desempeña:
- e. Experiencia docente:
- f. Institución educativa donde labora:
- g. Dirección:
- h. Teléfono:
- i. Correo electrónico:

##### 3. Aproximación a las categorías de estudio

- a. Al escuchar la frase responsabilidad social ¿Qué es lo primero que se viene a su mente?
- b. Si le menciono la frase gestión del aprendizaje, ¿Qué concepto se viene a su mente?

Nombre y apellidos del entrevistado.....  
DNI N°.....

#### 4. Guía de preguntas

<b>Categoría 1: Conducción de la planificación institucional</b>	
1	Para el logro de las metas de aprendizaje, es importante elaborar el diagnóstico de las características del entorno institucional, familiar y social de los estudiantes y la comunidad educativa. ¿Describe de qué forma el director realiza esta tarea?
2	¿De qué manera el director diseña los instrumentos de gestión escolar toman en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, para establecer metas de aprendizaje?
<b>Categoría 2: Promoción y sostenibilidad de la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa</b>	
3	¿Explica si el director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje?
4	¿De qué manera el director y generan un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes?
<b>Categoría 3: Favorecimiento de las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad</b>	
5	¿Cómo gestiona el director el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes?
6	¿Describe como gestiona el director el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes?
<b>Categoría 4: Liderazgo de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa</b>	
7	¿Cómo gestiona el director la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes?
8	¿Describe cómo el director de la institución educativa implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa?

**Gracias por su colaboración**

## Anexo 3

### Desgravación de entrevistas

#### Resultado categoría 1: Conducción de la planificación institucional

**Tabla 1. Resultados Subcategorías: Diagnóstico e instrumentos de gestión**

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Para el logro de las metas de aprendizaje, es importante elaborar el diagnóstico de las características del entorno institucional, familiar y social de los estudiantes y la comunidad educativa. ¿Describe de qué forma el director realiza esta tarea?	El director conoce el entorno institucional, social y cultural de la institución educativa, por ello puede precisar de manera adecuada cuáles son las características y la problemática del colegio. La dirección se esmera en tener un conocimiento adecuado de la situación educativa, social y económica de la comunidad.	El director tiene amplios conocimientos sobre el entorno que rodea al colegio y que le permite tener un diagnóstico adecuado y preciso de la situación y problemática de la institución educativa. El director busca información y consulta a las familias de la comunidad acerca de los problemas y soluciones que el colegio puede enfrentar.	El director conoce el colegio y conoce además la problemática que el colegio enfrenta y entiende el entorno que rodea al colegio tanto en lo social, en lo económico, en lo cultural y en lo pedagógico, por eso es que tiene una mirada adecuada acerca de los problemas del colegio y de su solución. El director conoce esto y por lo tanto participa activamente en el proceso de planificación institucional.	El director de la institución educativa planifica adecuadamente las acciones que debe seguir el colegio y lo hace mediante un adecuado diagnóstico de la problemática de la institución educativa. El director tiene información que transforma en conocimiento acerca de las características sociales, económicas, educativas y culturales que rodean a la institución educativa
¿De qué manera el director diseña los instrumentos de gestión escolar tomando en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, para establecer	El director participa en el diseño de los instrumentos de gestión y en ese diseño su participación es activa pues le interesa mucho que participen todos los integrantes de la comunidad educativa y además conoce los instrumentos de gestión, pues tiene en cuenta las características del entorno institucional, social, económico	El director de la institución educativa participa en el diseño de los instrumentos de gestión y promueve que todos los integrantes de la plana docente también participen. Se interesa en que la participación sea activa y que tenga en cuenta, por supuesto, las características, los problemas y las oportunidades que cuenta la	El director sí participa de manera muy activa y muy entusiasta en la elaboración de los instrumentos de gestión, sin embargo, su participación alienta a los demás docentes a que el diseño de los instrumentos de gestión tenga en cuenta las características del entorno que	La dirección es un agente promotor de la participación de toda la plana docente en la elaboración y diseño de los instrumentos de gestión. Se comprueba que sí le interesa muchísimo en que dichos instrumentos de gestión tengan en cuenta el entorno social, cultural, económico,

metas de aprendizaje?	cultural y aspectos geográficos para que los instrumentos de gestión sean más precisos.	institución educativa en el entorno en el cual se desarrolla.	rodea la institución educativa como son el aspecto económico, social, cultural, geográfico y familiar, entre otros factores	geográfico y familiar que rodea a la institución educativa. En ese sentido, el director alienta e influye en los demás docentes para que tengamos en cuenta el entorno, sin el cual los instrumentos de gestión serían documentos vacíos y superficiales
<p>El E1, E2, E3 y E4 coinciden en su apreciación del rol del director en la conducción de la planificación institucional. Los entrevistados señalan que el director conoce como diseñar los instrumentos de gestión en base al conocimiento que tiene del entorno.</p> <p><b>Conclusión.</b> La dirección de la institución educativa conduce en forma apropiada la planificación institucional gracias a un diagnóstico correcto del entorno y al diseño participativo de los instrumentos de gestión.</p>				

## **Resultado categoría 2: Promoción y sostenibilidad de la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa.**

**Tabla 1. Resultados Subcategorías: Participación y clima organizacional**

<b>Pregunta</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>
¿Explica si el director promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de	La dirección del colegio estimula la participación de la comunidad educativa y se preocupa por que esta participación contribuya al desarrollo y al cumplimiento de las metas de aprendizaje.	El director estimula la participación activa de la comunidad educativa en la toma de decisiones. El director considera muy importante que los padres de familia también participen para que de esta forma se puedan	A la dirección le interesa la participación de la mayoría de padres de familia, de profesores y promueve que esta participación se realice en un clima de cordialidad. La dirección busca que las metas de aprendizaje se	La promoción de los espacios de participación es permanente en la dirección educativa. de tal manera que la toma de decisiones no es individual, sino que es mancomunada o colectiva. Se genera de esa manera un clima participativo. No

<p>las metas de aprendizaje?</p> <p>¿De qué manera el director y generan un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes?</p>	<p>Se constata o se comprueba que la dirección es generadora de un clima escolar institucional que se basa en el respeto a las opiniones diferentes que puedan existir. Hay en la dirección un afán por comunicar de manera permanente, también se esfuerza la dirección en que se puedan resolver las barreras que pudieran presentarse en el desarrollo de las actividades educativas. Entonces sí se observa este interés de la dirección en generar un clima de confianza, un clima institucional positivo</p>	<p>conseguir los objetivos de aprendizaje y la participación activa y se muestra interesado en que esta gestión se realice en un clima de cordialidad.</p> <p>La dirección busca que la comunidad educativa trabaje en forma colaborativa y se comunique en forma permanente. La dirección tiene interés en que las barreras que pudieran existir y los obstáculos que pudieran presentarse sean enfrentado y derribados gracias a una acción más colectiva de la comunidad educativa. Se nota que el director busca generar un clima institucional positivo y le interesa el ambiente laboral principalmente.</p>	<p>cumplan gracias a la participación activa de la comunidad. Entonces en la toma de decisiones no sólo participa la dirección sino la comunidad en general gracias a ese estímulo que el director general.</p> <p>La dirección promueve un clima laboral positivo. Busca que la institución educativa sea participativa en la toma de decisiones en asuntos importantes para el colegio.</p>	<p>se percibe a la dirección como un ente aislado, separado de la comunidad educativa puesto que la dirección promueve la participación activa de la comunidad para que de esta manera las metas de aprendizaje se puedan cumplir</p> <p>La comunicación es permanente y colectiva por parte de la dirección del colegio. Para el director es fundamental el desarrollo de un buen clima laboral en el colegio.</p>
<p><b>Conclusión:</b> Se observa que el E1, E2, E3 y E4 coinciden en su apreciación en que la dirección busca crear un clima laboral positivo, pues cree que un buen clima laboral es una condición para que las metas de aprendizaje se puedan cumplir. Asimismo, los entrevistados señalan que la dirección promueve la comunicación permanente de todos los actores de la institución y creen que la dirección está enfocada en un trabajo democrático y colectivo y no individual o autocrático.</p>				

### Resultado categoría 3: Favorecimiento de las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad

**Tabla 1. Resultados Subcategorías: Infraestructura y uso de tiempo**

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Cómo gestiona el director el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes?	El director gestiona y promueve el uso de la infraestructura del colegio y está preocupado de que los docentes tengan equipamiento, material necesario en beneficio de los estudiantes. Considero que es un buen gestor de los recursos y la infraestructura del colegio.	El director es un gestor y promotor del uso adecuado de los recursos que los docentes necesitan  Podría afirmar que la dirección gestiona el uso óptimo del tiempo y la dirección permanentemente vigila que las metas y resultados educativos ya planificado se cumplan de manera correcta en beneficio de los estudiantes	Existe una buena gestión de que los materiales educativos necesarios estén disponibles para los docentes y de esta manera se cumplan los plazos y metas educativas.  El uso del tiempo es una preocupación para el director y permanentemente promueve que los docentes cumplan los plazos previstos. El director gestiona el uso del tiempo mediante su vigilancia y supervisión	El director es un buen gestor y un buen gestor busca que los profesores tengan el material educativo necesario. Podría decirse que se preocupa de que los docentes cuenten con el equipamiento y el material educativo importante para que las metas de aprendizaje se cumplan.  La dirección muestra preocupación permanentemente que los plazos se cumplan y hay vigilancia y supervisión en los docentes, de tal manera que las metas puedan cumplirse en beneficio de los aprendizajes los estudiantes
¿Describe como el director gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes?	El uso óptimo del tiempo también es una preocupación para la dirección. La dirección se preocupa de que los profesores cumplan con las metas y los resultados a tiempo. La dirección vigila y controla el uso del tiempo, de tal manera que los profesores podamos cumplir con las metas ya planificadas			
<b>Conclusión:</b> Existe coincidencia en los entrevistados en calificar la gestión del director como positiva en la gestión de los recursos materiales y de la infraestructura del colegio. Asimismo, coinciden que el uso del tiempo es supervisado adecuadamente por la dirección en forma responsable.				

## Resultado categoría 4: Liderazgo de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa

**Tabla 1. Resultados Subcategorías: Información y rendición de cuentas**

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Cómo gestiona el director la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes?	La dirección del centro educativo gestiona adecuadamente la información que se produce, comparte la información y la utiliza para la toma de decisiones, siempre buscando que los aprendizajes de los estudiantes mejoren cada día. Entonces si hay una buena gestión de la información por parte de la dirección.	Se puede afirmar que hay un liderazgo en la dirección para gestionar la información y esta información se utiliza para mejorar los aprendizajes y plantear mejores decisiones, como son las evaluaciones de diagnóstico, las evaluaciones formativas, registro de asistencia, el directorio de docentes y estudiantes, etc. No hay ocultamiento de la información y un manejo sesgado de la información, al contrario, se difunde información de manera democrática y se comparte entre la comunidad educativa.	La dirección administra la información y busca que la decisión por parte del colegio se haga basada en información confiable y verídica. Si se puede afirmar que hay una gestión adecuada de la información	La dirección utiliza información actualizada para administrar la institución educativa. Entonces, se podría afirmar que la gestión de la información se emplea para la toma de decisiones.
¿Describe cómo el director de la institución educativa implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa?	El director, de manera transparente, rinde cuentas de la gestión ante la comunidad educativa y esta transparencia se da gracias a una información permanente y abierta, a pesar de la virtualidad en la que se trabaja hoy en día. No se observa un sesgo o un ocultamiento de la información por parte del director. Pero que tiene ciertas dificultades para llegar a todos los actores educativos, por problemas de conectividad	Se podría decir que el director busca que la comunidad educativa conozca el manejo y la gestión de la institución. No se observa una actitud de secretismo con la información. El director rinde cuentas a la comunidad educativa.	El director lidera y conduce los procesos de toma de decisiones y de administración de la información de manera transparente y abierta. El director se preocupa en que la comunidad disponga de información actualizada. No se ve un secretismo por parte del director	Respecto a la evaluación, la dirección gestiona una rendición de cuentas mediante el diálogo con el profesorado en reuniones colegiadas e institucionales. Los profesores participan en la toma de decisiones del colegio de un clima laboral democrático
<b>Conclusión:</b> Los entrevistados señalan que la dirección del colegio lidera los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa mediante una gestión de la información confiable y actualizada y con una rendición de cuentas transparente.				

## Anexo 4

### Consentimiento informado del participante

El propósito de este documento es proporcionar al participante una clara explicación de la naturaleza del estudio así como hacer de conocimiento su rol como participante en este estudio.

Esta investigación es realizada por la docente Lidia Clara Huanaco Chacmana, estudiante de la maestría en gestión de la Universidad César Vallejo sede Trujillo. La meta de la investigación con enfoque cualitativo y con un diseño fenomenológico es conocer la percepción Responsabilidad social de la gestión del aprendizaje de una institución educativa de la región Cusco, año 2021.

Si usted accedió a participar en esta investigación, se le pedirá responder preguntas de una entrevista semiestructurada, la cual tendrá una duración de aproximadamente 20 minutos, siendo grabada por la investigadora para que luego pueda transcribirse las ideas que usted haya expresado, codificar la información, identificando las categorías y subcategorías en componentes que dimensionen y estructuren las variables de estudio.

La participación en este estudio es voluntaria, la información que se recoja será netamente para la investigación ya que no se utilizará para otro propósito, sus respuestas serán codificadas y pasará a ser parte de los resultados de la investigación. Por lo anterior, aceptó participar voluntariamente en esta investigación conducida por la docente Lidia Clara Huanaco Chacmana. He sido informada de la meta de estudio, su enfoque y diseño, igualmente se me ha indicado que deberé responder las preguntas en una entrevista semiestructurada que servirá para la investigación

Reconozco que la información proporcione será usada en esta investigación y no para otros propósitos y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Zugaly Pancorbo Figueroa

Nombre completo de la participante



Firma de la participante

DNI: 42461237

Fecha: 22 de junio de 2021

## **Datos personales y perfil de la entrevistada**

- a. Apellidos y nombres : Zugaly Pancorbo Figueroa
- b. DNI : 42461237
- c. Grado académico : Licenciada en Educación
- d. Cargo que desempeña : Docente
- e. Experiencia docente : 10 años
- f. Institución educativa donde labora : I.E.S. Ccorca
- g. Dirección : Calle Coquimbo 251- Santiago
- h. Teléfono : 923397390
- i. Correo electrónico : [Zugalypancorbofigueroa@gmail.com](mailto:Zugalypancorbofigueroa@gmail.com)

## Consentimiento informado del participante

El propósito de este documento es proporcionar al participante una clara explicación de la naturaleza del estudio así como hacer de conocimiento su rol como participante en este estudio.

Esta investigación es realizada por la docente Lidia Clara Huanaco Chacmana, estudiante de la maestría en gestión de la Universidad César Vallejo sede Trujillo. La meta de la investigación con enfoque cualitativo y con un diseño fenomenológico es conocer la percepción Responsabilidad social de la gestión del aprendizaje de una institución educativa de la región Cusco, año 2021.

Si usted accedió a participar en esta investigación, se le pedirá responder preguntas de una entrevista semiestructurada, la cual tendrá una duración de aproximadamente 20 minutos, siendo grabada por la investigadora para que luego pueda transcribirse las ideas que usted haya expresado, codificar la información, identificando las categorías y subcategorías en componentes que dimensionen y estructuren las variables de estudio.

La participación en este estudio es voluntaria, la información que se recoja será netamente para la investigación ya que no se utilizará para otro propósito, sus respuestas serán codificadas y pasará a ser parte de los resultados de la investigación.

Por lo anterior, aceptó participar voluntariamente en esta investigación conducida por la docente Lidia Clara Huanaco Chacmana. He sido informada de la meta de estudio, su enfoque y diseño, igualmente se me ha indicado que deberé responder las preguntas en una entrevista semiestructurada que servirá para la investigación

Reconozco que la información proporcione será usada en esta investigación y no para otros propósitos y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Giovanna Apaza Llaqui

Nombre completo de la participante



Firma de la participante  
DNI: 44972033

Fecha: 22 de junio de 2021

### **Datos personales y perfil del entrevistado**

- a. Apellidos y nombres: APAZA LLAQUI, GIOVANNA
- b. DNI: 44972033
- c. Grado académico: Magíster
- d. Cargo que desempeña: docente
- e. Experiencia docente: 10 años
- f. Institución educativa donde labora: IE. Secundaria Ccorca
- g. Dirección: Comunidad Ccorao s/n
- h. Teléfono: 924774032
- i. Correo electrónico: yaqui1315@hotmail.com

## Consentimiento informado del participante

El propósito de este documento es proporcionar al participante una clara explicación de la naturaleza del estudio así como hacer de conocimiento su rol como participante en este estudio.

Esta investigación es realizada por la docente Lidia Clara Huanaco Chacmana, estudiante de la maestría en gestión de la Universidad César Vallejo sede Trujillo. La meta de la investigación con enfoque cualitativo y con un diseño fenomenológico es conocer la percepción Responsabilidad social de la gestión del aprendizaje de una institución educativa de la región Cusco, año 2021.

Si usted accedió a participar en esta investigación, se le pedirá responder preguntas de una entrevista semiestructurada, la cual tendrá una duración de aproximadamente 20 minutos, siendo grabada por la investigadora para que luego pueda transcribirse las ideas que usted haya expresado, codificar la información, identificando las categorías y subcategorías en componentes que dimensionen y estructuren las variables de estudio.

La participación en este estudio es voluntaria, la información que se recoja será netamente para la investigación ya que no se utilizará para otro propósito, sus respuestas serán codificadas y pasará a ser parte de los resultados de la investigación.

Por lo anterior, aceptó participar voluntariamente en esta investigación conducida por la docente Lidia Clara Huanaco Chacmana. He sido informada de la meta de estudio, su enfoque y diseño, igualmente se me ha indicado que deberé responder las preguntas en una entrevista semiestructurada que servirá para la investigación

Reconozco que la información proporcione será usada en esta investigación y no para otros propósitos y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Marcelina Hilario Arizapana

---

Nombre completo de la participante



Firma de la participante

DNI: 41355554

Fecha: 22 de junio de 2021

## **Datos personales y perfil de la entrevistada**

- a. Apellidos y nombres: Hilario Arizapana Marcelina
- b. DNI: 41355554
- c. Grado académico: Licenciado en educación
- d. Cargo que desempeña: Docente contratada
- e. Experiencia docente: 5 años
- f. Institución educativa donde labora: I.E. Mx. Secundaria CCorca
- g. Dirección: PP. JJ. Chocco D-14
- h. Teléfono: 921136413
- i. Correo electrónico: hilariomarcelina03@gmail.com

## Consentimiento informado del participante

El propósito de este documento es proporcionar al participante una clara explicación de la naturaleza del estudio así cómo hacer de conocimiento su rol como participante en este estudio.

Esta investigación es realizada por la docente Lidia Clara Huanaco Chacmana, estudiante de la maestría en gestión de la Universidad César Vallejo sede Trujillo. La meta de la investigación con enfoque cualitativo y con un diseño fenomenológico es conocer la percepción Responsabilidad social de la gestión del aprendizaje de una institución educativa de la región Cusco, año 2021.

Si usted accedió a participar en esta investigación, se le pedirá responder preguntas de una entrevista semiestructurada, la cual tendrá una duración de aproximadamente 20 minutos, siendo grabada por la investigadora para que luego pueda transcribirse las ideas que usted haya expresado, codificar la información, identificando las categorías y subcategorías en componentes que dimensionen y estructuren las variables de estudio.

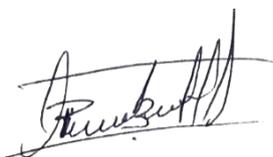
La participación en este estudio es voluntaria, la información que se recoja será netamente para la investigación ya que no se utilizará para otro propósito, sus respuestas serán codificadas y pasará a ser parte de los resultados de la investigación.

Por lo anterior, aceptó participar voluntariamente en esta investigación conducida por la docente Lidia Clara Huanaco Chacmana. He sido informada de la meta de estudio, su enfoque y diseño, igualmente se me ha indicado que deberé responder las preguntas en una entrevista semiestructurada que servirá para la investigación

Reconozco que la información proporcione será usada en esta investigación y no para otros propósitos y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Ruth Bobadilla Hanco

Nombre completo de la participante



Firma de la participante  
DNI: 40236335

Fecha: 21 de junio de 2021

## **Datos personales y perfil de la entrevistada**

- a. Apellidos y nombres: Bobadilla Hanco, Ruth
- b. DNI:40236335
- c. Grado académico: Magíster
- d. Cargo que desempeña: docente
- e. Experiencia docente: 10 años
- f. Institución educativa donde labora: Ccorca
- g. Dirección: APV San Isidro G 8B
- h. Teléfono: 974679039
- i. Correo electrónico: ruthbob.08@gmail.pe

## Anexo 5

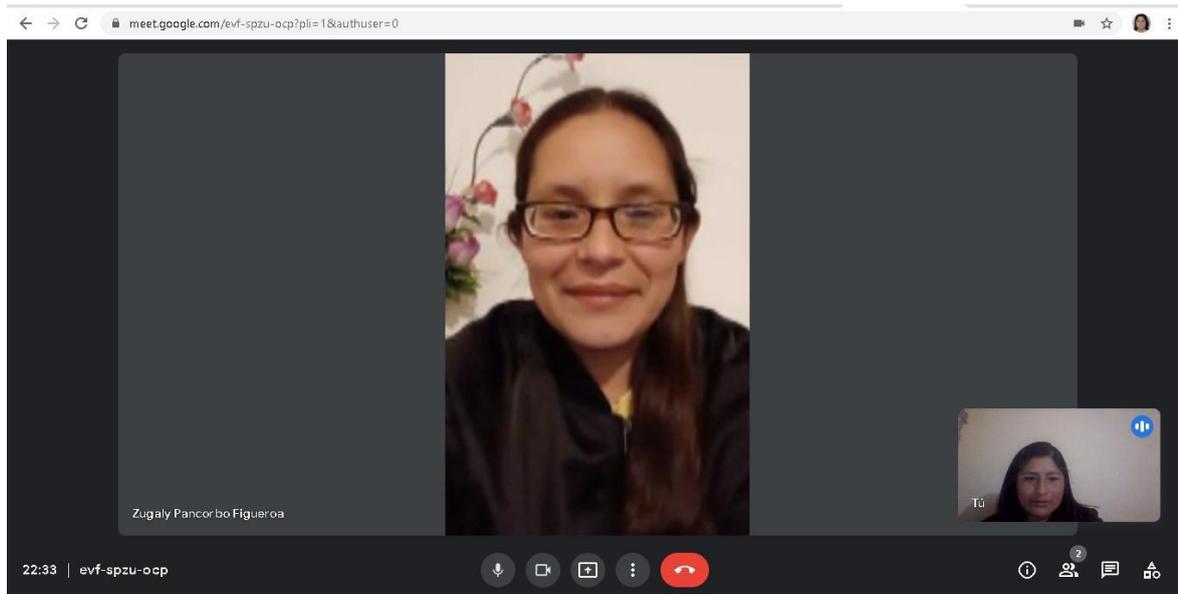
### PANEL FOTOGRÁFICO



Entrevista a la maestra Giovanna Apaza Llaqui. DNI N° 44972033.



Entrevista a la maestra Marcelina Hilario Arizapana. DNI N° 41355554.



Entrevista a la maestra Zugaly Pancorbo Figueroa. DNI N° 42461237.



Entrevista a la maestra Ruth Bobadilla Hanco, DNI N°40236335