



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Gestión educativa a través de un liderazgo pedagógico ético, eficiente  
y de responsabilidad social para con la demanda social**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Educación

**AUTOR:**

Cerón Salazar, Mauro Héctor (ORCID: 0000-0002-9672-9212)

**ASESOR:**

Dr. Padilla Caballero, Jesús Emilio Agustín (ORCID: 0000-0002-9756-8772)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2021

## Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mi madre Juana Salazar Ricra, mi familia, las hnas. Carmelita Vedruna y Compañía de Jesús, Por su aporte social, desde los evangelios.

A la colega Nancy Alfonsina Negreiros Mora por su acompañamiento y oraciones.

## Agradecimiento

De manera especial al doctor Padilla Caballero, Jesús Emilio Agustín por su calidad como profesional y como persona.

## Índice de contenido

|  | Pg.  |
|--|------|
| Carátula   |      |
| Índice de contenido  |      |
| Dedicatoria .....  | ii   |
| Agradecimiento .....   | iii  |
| Índice de contenido .....                                      | iv   |
| Índice de tablas .....   | vi   |
| Índice de figuras .....  | vii  |
| RESUMEN .....  | viii |
| ABSTRACT .....   | ix   |
| RESUMO .....   | x    |
| I. INTRODUCCIÓN.....   | 11   |
| II. MARCO TEÓRICO.....   | 15   |
| III. METODOLOGÍA.....  | 24   |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación.....                       | 24   |
| 3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización..... | 24   |
| 3.1. Escenario de estudio .....                                | 25   |
| 3.2. Participantes .....                                       | 25   |
| 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....     | 26   |

|        |                                  |    |
|--------|----------------------------------|----|
| 3.4.   | Procedimiento.....               | 26 |
| 3.5.   | Rigor científico.....            | 27 |
| 3.6.   | Método de análisis de datos..... | 27 |
| 3.7.   | Aspectos éticos.....             | 28 |
| IV.    | RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....      | 29 |
| V.     | CONCLUSIONES.....                | 37 |
| VI.    | RECOMENDACIONES.....             | 39 |
| VII.   | PROPUESTA.....                   | 41 |
| ANEXOS |                                  |    |

## Índice de tablas

|   | Pg. |
|---|-----|
| Tabla 1: Categorías y subcategorías apriorísticas | 24  |

## Índice de figuras

|  | Pg. |
|--|-----|
| Figura 1: Nube de palabras de Liderazgo pedagógico           | 29  |
| Figura 2: Subcategorías del Liderazgo pedagógico             | 29  |
| Figura 3: Nube de palabras de la Subcategoría Conducta ética | 30  |
| Figura 4: Indicadores de Conducta ética                      | 30  |
| Figura 5: Nube de palabras de la Subcategoría Eficiencia     | 32  |
| Figura 6: Indicadores de Eficiencia                          | 32  |
| Figura 7: Nube de palabras de la Subcategoría Eficacia       | 33  |
| Figura 8: Indicadores de Eficacia                            | 33  |
| Figura 9: Nube de palabras de la Subcategoría Servicio       | 35  |
| Figura 10: Indicadores de Servicio                           | 35  |

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general interpretar el liderazgo pedagógico con ética, eficiencia y responsabilidad social para una sociedad demandante de calidad de educación en tiempos de pandemia. La investigación es de tipo básica exploratoria; de enfoque cualitativo, se usó el método fenomenológico y el diseño hermenéutico, empleando la técnica de entrevista. Se determinó como categoría base al liderazgo pedagógico y como subcategorías a los valores, la consecuencia, los principios, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la responsabilidad social, la sostenibilidad, la gestión transparente, el compromiso, la identidad y la proactividad. Obteniéndose como resultados que, el liderazgo pedagógico es coherente con liderazgo de acompañamiento y no de imposición que se caracteriza por el compromiso y una gestión transparente. Que la conducta ética debe fundamentarse en la gestión de hacer el bien y hacerlo bien, teniendo como elementos la consideración al cuidado de las normas de la institución, el acompañamiento para el crecimiento de las personas. Así mismo, la eficacia se caracteriza por hacer que la sociedad se transforme y sea mejor. Concluyendo que, el liderazgo pedagógico es coherente con el liderazgo de acompañamiento y no de imposición que se caracteriza por el compromiso y una gestión transparente.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico, liderazgo de acompañamiento; valores de gestión pedagógica, liderazgo educativo, excelencia de gestión.



## ABSTRACT

The general objective of this study was to interpret pedagogical leadership with ethics, efficiency and social responsibility for a society demanding quality education in times of pandemic. The research is of a basic exploratory type; of qualitative approach, the phenomenological method and the hermeneutic design were used, using the interview technique. It was determined as a basic category to pedagogical leadership and as subcategories to values, consequence, principles, problem solving, teamwork, social responsibility, sustainability, transparent management, commitment, identity, and proactivity. Obtaining as results that, the pedagogical leadership is coherent with leadership of accompaniment and not of imposition that is characterized by commitment and transparent management. That ethical conduct must be based on the management of doing good and doing it well, having as elements the consideration of the care of the rules of the institution, the accompaniment for the growth of people. Likewise, efficiency is characterized by making society transform and better. Concluding that, pedagogical leadership is consistent with the leadership of accompaniment and not of imposition that is characterized by commitment and transparent management.

Keywords: Pedagogical leadership, accompanying leadership; values of pedagogical management, educational leadership, management excellence.

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi interpretar a liderança pedagógica com ética, eficiência e responsabilidade social para uma sociedade que exige educação de qualidade em tempos de pandemia. A pesquisa é de um tipo exploratório básico; de abordagem qualitativa, do método fenomenológico e do desenho hermenêutico, utilizando-se a técnica de entrevista. Foi determinada como categoria básica à liderança pedagógica e como subcategorias a valores, consequências, princípios, resolução de problemas, trabalho em equipe, responsabilidade social, sustentabilidade, gestão transparente, compromisso, identidade e proatividade. Obtendo como resultados que, a liderança pedagógica é coerente com a liderança de acompanhamento e não de imposição que se caracteriza pelo comprometimento e gestão transparente. Essa conduta ética deve ser baseada na gestão de fazer o bem e fazê-lo bem, tendo como elementos a consideração do cuidado das regras da instituição, o acompanhamento para o crescimento das pessoas. Da mesma forma, a eficiência é caracterizada por fazer a sociedade se transformar e melhorar. Concluindo que, a liderança pedagógica é coerente com a liderança do acompanhamento e não da imposição que se caracteriza pelo comprometimento e gestão transparente.

Palavras-chave: Liderança pedagógica, liderança acompanhante; valores da gestão pedagógica, liderança educacional, excelência em gestão.

## I. INTRODUCCIÓN

La educación a nivel mundial se encuentra en una de sus más grandes crisis de los últimos tiempos, generada por una mala gestión de bienes y servicios, sin un horizonte específico y carente de un proceso de articulación entre las entidades involucradas. Y la inesperada pandemia ha demostrado la carencia de políticas de gestión en temas de educación a nivel mundial. La situación actual, de emergencia sanitaria generada por la COVID-19, ha generado cambios bruscos en el sistema educativo mundial y desde luego, en el peruano, pasando de un trabajo presencial a uno remoto, sin legislación adecuada que lo regule; de clases presenciales a virtuales síncronas y/o asíncronas, clases televisadas o por radio. A nivel mundial se pueden observar los diferentes cambios que se desarrollan en la metodología de la enseñanza, así como los esfuerzos de adaptación por parte de los docentes y alumnos. Es importante el trabajo en conjunto, sobre todo los implicados en la comunidad educativa desde la dirección, profesores, estudiantes y los padres de familia, quienes, iniciaron actividades de gestión, enseñanza, aprendizaje y acompañamiento educativo, respectivamente, mediante la comunicación telefónica y otros medios virtuales empleando las plataformas disponibles, mismas que debieron adaptar al quehacer educativo como WhatsApp, Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, entre otras. Se incrementó la necesidad, para los actores educativos, de contar con equipos tecnológicos que les permitieran acceder o brindar los servicios educativos, tales como computadoras, tabletas, celulares “inteligentes”. Sin embargo, la problemática continuó, dentro del accionar pedagógico, así como de las relaciones interpersonales, resaltando el nivel de liderazgo en la gestión articulada a las comunidades de aprendizaje.

Lo descrito se ha replicado en todo el mundo y todos los sistemas educativos reformularon sus acciones, muchos de ellos siguiendo recomendaciones que priorizaron el cuidado de la salud humana; específicamente en el tema educativo, la gestión educativa respecto del trabajo docente se ha enfocado en el incremento de su desempeño y uso de los medios tecnológicos. Ahora bien, para la mejora del trabajo docente se requiere de un liderazgo sostenido de los directivos, las cuales a través de las comunidades profesionales resaltan el grado de interacción por alcanzar metas, para revertir la realidad del sistema educativo, dado que, de

acuerdo a los resultados de la evaluación del Programme for International Student Assessment (PISA), y de las valoraciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (ODCE), es urgente incrementar las potencialidades del trabajo en el aula, así como sistematizar deficiencias y revertirlas con acciones positivas (Cubas, 2021), esto con el fin último de preparar a los estudiantes, para que adquieran un alto nivel académico y el desarrollo de la autonomía, de tal manera que pueda concebir la realidad de manera cognitiva, psicológica, social y objetiva.

Ante esta propuesta, se señala que es fundamental y de prioridad, desarrollar estrategias de índole formativo en gestión que apunte al aprendizaje integral y que solo será posible en la persona del líder pedagógico. Esto obliga a revisar gestiones de liderazgos pedagógicos que aporten y tracen una ruta profesional y técnica para volver a empezar. Modelos de liderazgos pedagógicos se pueden evidenciar en países como Finlandia, Singapur, E.E.U.U. e Inglaterra, donde se corrobora la urgencia de tener líderes escolares como vitales y trascendentes en los sistemas de la educación para la buena conducción a favor y principalmente de los estudiantes y también de los docentes y padres de familia. Y se recalcan como necesario, la dirección escolar quien tenga liderazgo pedagógico, para maximizar el éxito del aprendizaje de los maestros, y trayendo de vuelta a los estudiantes. De esta premisa, podemos seguir identificando la implicancia de esta investigación, ya que tiene un fuerte impacto en la sociedad desde una gestión pública en las escuelas. El crecimiento de director en medio de su desempeño como el responsable de un centro escolar, no solo genera una eficacia y eficiencia ligada a su perfil como rol. Va más allá que su desempeño administrativo y de modelo burocrático, el cual ha regido por décadas en el sistema educativo. Este modelo lo limita a una autoridad formal que se rige por las leyes y también por las normas que lo limitan a un responsable administrativo, haciendo de su labor un tema monótono y rutinario.

En este sentido es imprescindible atender la problemática de la educación mejorando la gestión desde el liderazgo pedagógico y eso solo es posible recuperando la información de líderes destacados en la historia de grandes instituciones, quienes por su gestión en el liderazgo han demostrado que; sí se

puede de forma íntegra llegar a grandes resultados sostenibles. Hoy más que nunca en nuestra sociedad se debe poner en valor la gestión pública y privada al servicio de la sociedad y con mayor razón de las zonas más vulnerables. Porque la educación es el agregado para el capital humano de un país que quiere el desarrollo.

La justificación teórica de la presente investigación pretende aportar al conocimiento científico respecto al tema de liderazgo pedagógico en el contexto escolar, por el hecho de ser una investigación cualitativa contribuye a ser dinámica, ya que, está centrada en la entrevista realizada al sacerdote encargado de los colegios a nivel del Perú. Así mismo los datos o resultados obtenidos serán discutidos con los de otros autores, así como teorías y definiciones del tema, contribuyendo a la especialidad de la educación y la psicología. Respecto a la justificación práctica, los resultados de esta investigación brindan conocimientos sobre la problemática actual del liderazgo pedagógico en los colegios de todo el Perú. Además, aporta los indicadores y desempeño, por lo que se mide los resultados en efecto a la producción y motivación del equipo que lidera. Los datos obtenidos servirán para dar apertura a futuras investigaciones para así generar soluciones, mediante cursos, programa o talleres que el investigador puede implementar como estrategia en beneficio de los estudiantes colegiales, docentes, directores y padres de familia, para lograr un adecuado ambiente de trabajo y sobre todo influir de forma positiva a la educación. Asimismo, la justificación social se sostiene en que, con los resultados encontrados se aportará en el conocimiento, en la promoción y posibles soluciones frente a la problemática del estudiante escolar, sus familias; con docentes y directores encargados de dirigir las escuelas. Mediante la implementación de talleres de organización, cursos de liderazgo pedagógico; implementaciones de grupos de docentes y directivos, para una mejor enseñanza. La justificación ética del trabajo de investigación pretende sostener la importancia de la conducta íntegra del líder en valores personales, sociales, académicos y profesional. A fin de instaurar un precedente que genere confianza y fidelización de los equipos. Así también, la justificación psicológica del líder pedagógico, porque hoy en día se ve necesario un responsable que conduzca a un equipo de manera ecuánime y calificada en el manejo de sus emociones y exigencias sociales. Cabe

destacar para el presente trabajo, la justificación filosófica, porque la ciencia tiene sus raíces en la profundización de los temas de interacción humana en la permanente búsqueda de la verdad y la interrogante humana del porque estamos, y hacemos las cosas. La justificación del proyecto por las características del informante pasa por una mirada profunda de la espiritualidad en la gestión y como esta virtud genera una regulación de la conducta en la gestión. Otro aspecto para contemplar es el aspecto jurídico, por aquellos lineamientos que exige la norma y que nos lleva a implementar políticas de incidencia respetando las leyes que rigen la marcha de toda institución.

El trabajo de investigación tiene como objetivo general; interpretar el liderazgo pedagógico con ética, eficiencia y responsabilidad social para una sociedad demandante de calidad de educación en tiempos de pandemia; y como objetivos específicos el reconocer los diferentes elementos propios de la conducta ética para un adecuado liderazgo pedagógico; conocer la eficiencia desde el uso de estrategias; identificar la eficacia; y reflexionar sobre el servicio desde las diferentes enfoques para un adecuado liderazgo pedagógico.

## II. MARCO TEÓRICO

En México y Colombia González, Becerra, y Moreno (2021), contribuyeron con su investigación sobre la enseñanza pedagógica y su aprendizaje en las escuelas primarias multigrado de México y Colombia; se ha tenido para esta investigación, el propósito de analizar y describir la enseñanza aprendizaje en el marco referido en las teorías socio cultural y la perspectiva interpretativa, La comparación de dos escuelas de primaria de dos países como son México y Colombia, buscaron hallar las aproximaciones y constataciones sobre los métodos de enseñanza y estrategias del aprendizaje, así como, otros elementos. Lo encontrado en la investigación demostró que fue complejo el trabajar como docente en la atención de los educandos que pertenecen a distintos grados de primaria en una misma situación. Se hizo más que evidente una especialización en formación para competencias de atención, instrumentos para el apoyo, estrategias y adecuaciones de estrategias al contexto, sobre todo en los diseños para esta modalidad. Fue determinante la investigación, que nos invita a orientar el diseño de las sesiones como las guías prácticas y modulares para una intervención que se ajuste a la realidad educativa. Todo ello, nos conduce a una reflexión del quehacer diario de la dirección y como esta repercute en los miembros y áreas de una comunidad escolar. Ello implica que se debe ser dinámico, flexible y adaptativo a los cambios coyunturales que generan las sociedades y las políticas gubernamentales que están en su periodo de gestión. Este análisis nos lleva a concluir que en algunas regiones de Latinoamérica inician la modernización de sus gestiones en medida a los contextos en los que se desarrollan.

Padilla *et al.*, (2020) indicaron la inquietud de evaluar la utilidad de la educación en modalidad online con la finalidad de conocer sus ventajas y su importancia dentro de las políticas educativas, producto del proceso de evaluación se visualizó diferentes desventajas a partir del cambio abrupto producto del virus del COVID 19. Por otra parte, a nivel nacional encontramos trabajos como el de Córdova (2021), referida ala gestión del liderazgo pedagógico en emergencia nacional, el objetivo fue definir el estatus del liderazgo pedagógico; determinándose que existe vínculo entre la gestión del líder pedagógico enmarcado en un contexto COVID 19 y la calidad del servicio educativo. Adicionalmente (Allcca, 2021) refirió que, sin

capacidad de liderar independientemente a los involucrados en una comunidad estudiantil y sin trabajo en equipo la percepción de los docentes no aporta significado en un adecuado liderazgo pedagógico; sin embargo, la ventaja que tiene el líder sobre la escuela dependerá en medida a sus características personales que se verán reflejadas en su gestión y por ende en la comunidad beneficiaria de la escuela donde se desarrolla y en consecuencia la percepción de los docentes sobre su rol.

Abregú (2021), planteó la necesidad de volver a buscar formas de incrementar la población estudiantil a partir de una gestión competente y de un liderazgo pedagógico eficiente; en beneficio de certificar la eficacia de la prestación educativa a través de una adecuada planificación y/o acompañamiento con un correcto líder pedagógico; como resultado se buscó incrementar la matrícula de estudiantes a nivel anual en beneficio de los estudiantes. En otras palabras; la gestión del líder pedagógico nos lleva a identificar que no solo la gestión nos ayuda a tener un buen servicio y acompañamiento en el desempeño sino también, manejar adecuadamente los recursos y procesos; contribuyendo a una excelencia en la gestión pública. Ya que, los resultados en los beneficiarios no solo sería la comunidad estudiantil, sino, el contexto donde se desarrolla. Es decir, la comunidad en general. Las estrategias, pueden partir desde la planificación para asegurar la identidad de sus miembros con la escuela y su entorno a fin de valorar las acciones que en su conjunto realizan. Así mismo, Castillo (2018), refiere que el liderazgo pedagógico contribuye al desempeño docente y coincide con Allca (2019); quien señaló que la gestión del liderazgo pedagógico compartida de manera participativa demuestra mayor aceptación y compromiso por la comunidad educativa. En esta misma línea Panihuara (2019) añade el acompañamiento pedagógico como una motivación que satisface a los docentes por su formación continua y visitas al aula para mejorar el interaprendizaje.

Según Caballero y García (2015), el liderazgo hace referencia a los procedimientos que se emplean para persuadir a las personas y alcanzar en consenso los objetivos, es importante mencionar que el liderazgo se evidencia el desarrollo de un grupo de personas, basado en la interacción de los integrantes. Bolívar (2010) indica que el liderazgo es la forma de interferir sobre los demás. Parra (2017) indica que el



liderazgo, es la acción de influir positivamente para generar un objetivo en común, con gestiones específicas que logren el aprobación y eficacia del grupo; entonces, se sostiene que el líder no es innato, sino que se hace del grupo, y asume el reto de fomentar apreciaciones en común que beneficien a una determinada organización. Si bien es cierto, el liderazgo se ha enfocado en las instituciones empresariales, en donde el líder mostraba su visión sobre el éxito de la empresa, obteniendo y fomentando el esfuerzo de su equipo con la finalidad de alcanzar las metas como mencionan Salazar (2006) y Bracho y García (2013). El National College for School Leadership (NCSL) véase a Freire y Miranda (2014) define al liderazgo en la escuela como el procedimiento que desarrollan los estudiantes para que se extienda entre todos los miembros de una clase, y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos. Se sabe que en este proceso se debe contar con la participación de los miembros educativos con la finalidad de proponer soluciones, y el logro de metas institucionales, dejando de lado el trabajo administrativo y convirtiéndolo en líderes que promuevan la reconstrucción de contextos efectivos de aprendizaje con un clima escolar positivo. El liderazgo pedagógico, hace uso del material en el marco del buen desempeño, donde considera la aplicación de este debe conducir a los actores educativos para consolidar las metas planteadas en los documentos y normas que orientan la gestión escolar, que han sido construidos de manera conjunta. El liderar inicia con el ejemplo y no desde el cargo. Señala que como valor el respeto prima por encima del temor a las normas o leyes.

El liderazgo transformacional, nace en los años 90, centrado en las organizaciones empresariales, para luego ingresar al campo educativo según afirma Salazar (2006), siendo fundamental la motivación que debe grabar el líder para generar puntos en común y compromiso con la finalidad de obtener los mejores resultados según el aprendizaje de los alumnos. Para Bass véase en Salazar (2006) el liderazgo transformador contiene cuatro componentes: carisma, inspiración, intelecto y estimulación. Bass y Avolio, citado por Bracho y García (2013), señala que las características del líder transformador son: ser admirado, carismático, respetado y con capacidad creativa, demostrando la capacidad de resolver problemas y solicitando a las personas proponer ideas nuevas; comunicación para ejercer influencia en el trabajo en equipo; en equipo alcanzar la visión propuesta para el

futuro; fortalecer la conducta ética, promover la comunicación asertiva y ser coherente entre lo que dice, piensa y hace. El liderazgo instruccional corresponde a una enseñanza tradicional, por lo contrario, en la actualidad se apuesta por un liderazgo que transforme y sea eficientemente en los procesos establecidos de las escuelas, en ese sentido el liderazgo transformacional aplicado a la escuela se concibe como liderazgo pedagógico según lo propuesto por Leithwood (2009).

Leithwood (2009) define al liderazgo escolar como la forma de influir y dinamizar sobre otras personas con el objetivo de establecer metas comunes. Esta definición reafirma que el liderazgo escolar no se ejerce desde la oficina del director, es la asociación de expectativas sobre los representantes educativos para hacer de la escuela un foco de aprendizaje efectivo. El liderazgo escolar se convierte en un liderazgo distribuido del que hace mención Bolívar (1997): que no es solo función de uno, es decir del directivo, sino que es necesario el establecimiento de metas comunes que confluyan en el aprendizaje, claro que el directivo es quien tiene que direccionar todas las tareas realizables necesarias para alcanzar las metas del colegio. Gajardo y Ulloa (2016) consideran al liderazgo pedagógico como al conjunto de prácticas educacionales que llevan a cabo los directivos para generar altos niveles de aprendizaje en los escolares. Esta concepción de liderazgo escolar clarifica que los hallazgos en temas de gestión educativa es el logro de aprendizajes. En ese sentido, el director del colegio ha desarrollado la habilidad de convocar a la comunidad educativa, cultivando un liderazgo serio sobre ellos (Leithwood, 2009).

El liderazgo no solo se atribuye al director de la Institución, por el contrario, reúne a los docentes para que fortalezcan el proceso de aprendizaje y liderazgo, evidenciándose en el acompañamiento. El mismo autor considera que las respuestas del liderazgo transformacional en la escuela han generado la mejora de los aprendizajes, lo que, se evidencia en el liderazgo distribuido, como ya se dijo anteriormente teniendo como fin compartido niveles altos de aprendizaje. Pero cómo distribuye el directivo las tareas para encaminar el propósito planteado: lograr aprendizajes.

Con respecto a la práctica docente, Valdés, Cantón y Mercado (2006), citados por Cárdenas, Méndez y Gonzáles (2014) indica que el ámbito educativo es el medio para que las personas puedan guardar, transferir y modificar su cultura, por ende, la forma como viven las personas. Bajo esta concepción, la educación es básica en las personas, porque tiene gran influencia sobre sus formas de pensar, creer y actuar, Pozo (2011), citado por Cárdenas, Méndez y Gonzales (2014) indican que, las Organizaciones Educativas cambian de acuerdo con la evaluación de desempeño docente.

Bajo este enfoque, Ponce (2005), definió al desempeño docente como el resultado obtenido de sus competencias profesionales que se exteriorizan hacia los educandos, durante el periodo de formación. En tal sentido; un liderazgo para afrontar el reto debe tener profesores que respondan a las necesidades de la globalización, siendo necesario: profesionalizar la práctica docente y revalorar la noción pedagógica. El desempeño del maestro debe contemplar todos los procedimientos que lleva a cabo para lograr que sus estudiantes aprendan de manera significativa. Además, este documento normativo contiene los dominios, competencias y capacidades que deben desarrollar los profesores, como indica Bolívar (2014), citado por Ulloa y Rodríguez (2014) señalando que el liderazgo distribuido debe darse en una comunidad de aprendizaje; bajo este contexto; los docentes que aún aprenden consolidan su liderazgo aprendiendo juntos en las Comunidades de Aprendizaje, que permite la revalorización del docente y mejorar su práctica a partir de su profesionalismo.

Según Bolívar (2014), los docentes tienen el compromiso de fortalecer sus competencias profesionales para incrementar su desempeño y su compartir sus experiencias a sus estudiantes generando aprendizajes significativos impactando de manera positiva en el contexto educativo, es por ello, la actualización docente no solo basada en el conocimiento si no también en el aprendizaje empírico.

El aprendizaje de los docentes aún se base en las capacitaciones y especializaciones, sin embargo, la demanda actual exige que los docentes se capaciten en el desarrollo de habilidades blandas que permitan fomentar un mejor desarrollo profesional, basa en conocimiento, pero también en calidad humana, ya

que en ocasiones los estudiantes no sólo necesitan adquirir el conocimiento, por el contrario, necesitan que los escuchen y orienten. Bolívar (2017) la interacción con los colegas es una oportunidad para aprender, considerando concretizar los objetivos de mejora de los aprendizajes de los educandos. En las Instituciones Educativas del Perú, se ha implementado la hora colegiada, un área en el que docentes y directivos deben afrontar temas comunes, que tienen como fin lograr resultados óptimos de aprendizaje de los educandos, pero aún, se requiere del direccionamiento del directivo para que la hora colegiada sea eficaz y se tenga los resultados deseados. Entonces, se necesita que todos los entes involucrados en el contexto escolar compartan metas, objetivos, experiencias para que puedan mejorar sus capacidades y sean transmitidas a sus estudiantes.

Para el presente trabajo y por la información procesada en las entrevistas realizadas se considera importante y trascendental incorporar el modelo pedagógico de Jesús. En ese sentido, Gerhardsson nos comparte desde sus trabajos críticas condiciones que se deben considerar en el líder, entre las que podemos señalar; Solo para aprender debemos hacerlo desde un maestro. No solo basta con observar sino con imitar y para ello debemos tener el sentido agudo de la observación. El autor nos propone, la Torá como una propuesta de actitud santa ante la vida. Y se vuelve al principio de que solo imitando lo observado se conoce (Odgen, 2006). Podemos describir en esta tesis al liderazgo de Jesús, que a pesar de cumplir con un proyecto personal también cumplió con su proyecto de filosofía de vida a través de su propia existencia. Esa característica desde hablar y convencer no solo por lo que decía, sino por la argumentación de sus palabras basadas en la profundidad de estas. Su liderazgo era empático porque era similar a la mayoría de su tiempo y hablaba con el mismo sentir de la época desde la compasión por que sufre. La humildad como actitud a pesar de su alto nivel intelectual le llevo a dar sentido a las leyes y como líder les daba vida a las normas de aquel entonces, ya que una ley sin sentido de ella está condenada a mutilar el derecho de la vida. Su competencia de diálogo abierto y escucha activa permitió en los demás la auto reflexión y conversión de una vida de riesgos de muerte a adoptar caminos u acciones de vida por la suya y la de los demás. El liderazgo de Jesús fue íntegro y coherente basado en hablar

desde las acciones para compartir sus ideales; cualidades como la sinceridad, y la tolerancia le permitieron contagiar su propuesta a muchos en su entorno.

El Liderazgo pedagógico, según Chiavenato (2006), señaló que es un punto importante que plantea la teoría de atributos de personalidad, la cual se sustenta en las cualidades y/o características propias de la persona, es decir los líderes poseen ciertas características en su personalidad que los hacen ideales, dichas cualidades repercuten en el comportamiento de las personas de su entorno. Esta teoría también se basa en la teoría del gran hombre, sustentada por Carlyle (1840) quien afirma que muchos hombres relevantes históricamente, han contribuido con el mundo actual a través de sus cualidades personales como carisma, inteligencia, sabiduría, dotes políticos, etc. Los autores que han trabajado el tema del liderazgo nos demuestran que es un término que se encuentra vinculado a perfiles y cualidades esperadas para determinadas responsabilidades.

Entre las orientaciones conceptuales del liderazgo directivo tenemos a Rosales (2010), quien afirma que es la característica que tienen algunos directores que indagan sobre destrezas innovadoras en el campo educativo, motivando a su entorno en el alcance de los objetivos. Asimismo, Farre y Las Heras (2002) demostraron que el aspecto del líder en el director consiste en el establecimiento de parámetros, tanto en las funciones como en las metas organizacionales. El líder directivo cuenta con competencias adecuadas para la comunicación de disposiciones a su equipo. Asimismo, un líder de la dirección es aquel que sabe cómo participar de manera asertiva para el logro de metas en equipo, siguiendo ciertas normas. De la misma manera Espinoza (1999), afirmó que el liderazgo se deriva del inglés leader, cuyo significado es guía, el cual busca establecer la dirección a seguir, por esta razón el gerente planifica, programa estrategias, orienta y contribuye con las actividades de su entorno.

Así mismo se considera el enfoque de la gestión escolar y la dirección como gestión, están unidas y nos proyecta a una política de educación a través de logro de competencias que faciliten el progreso de las actividades administrativas y de procesos. Cabe recalcar, que todo proyecto educativo institucional está ligado a una dirección que motiva a los docentes y comunidad en general para satisfacer las

necesidades del entorno y sus exigencias (Herrera y Tobón, 2017). Además, la dinámica social y las exigencias de los tiempos requieren de líderes pedagógicos que estén innovando, sobre todo la forma de operaciones de los recursos y resultados, haciendo para ello procesos claros y flexibles adaptados a los contextos. Por eso se dice que un líder debe ser visionario y estar adelantado en sus propuestas para mejorar la organización en un mundo globalizado (Miranda 2016).

Un líder para gestionar de forma efectiva debe plantearse metas reales dentro de los aprendizajes, ya que cumple un rol fundamental en la institución, asimismo, orientar la calidad educativa a través de modelos de desempeño de enseñanza y aprendizaje que respondan a los compromisos de una comunidad educativa y también articular los procesos con la organización de los docentes para que en conjunto lleguen al cumplimiento de los logros institucionales. Debe por ello tener claro su diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento pertinente que nos ayuden a una buena gestión (Analuisa y Pila, 2020).

En ese sentido, se entiende por eficacia, a la capacidad de alcanzar los objetivos o el desarrollo de una actividad sin tener en cuenta el proceso de cómo se logró, en ese sentido, en el ámbito de la educación, los profesionales poseen cualidades especiales que les permite alcanzar el éxito y generar un impacto positivo en los estudiantes (Reoyo, Miguel, y Martín, 2017). Además, es fundamental considerar a la eficiencia, entendida como el resultado de los objetivos, que orienta al profesional en la búsqueda de hacer o ejecutar las tareas óptimamente con la menor cantidad de recursos, permitiendo que los profesionales puedan alcanzar la eficacia de todos los niveles que conforman el sistema educativo. Es importante mencionar que la Eficiencia involucra procedimientos y recursos que permitan elaborar estrategias para el aprendizaje (Chirinos & Padrón, 2010).

Tanto la eficacia como eficiencia conllevan a prestar óptimamente un servicio, el cual corresponde a la actividad o actividades que se brindan con el propósito de alcanzar los conocimientos y valores en el ámbito educativo contribuyendo al bien común. La acción del servicio transforma los aprendizajes y potencia el aprendizaje activo y significativo fomentando competencias y el ejercicio responsable (Puig,

Gijón, Martín, y Rubio, 2011). Así también, el Liderazgo pedagógico se relaciona con la conducta ética, referida como la acción propia de la asimilación de las normas y patrones de conducta que regulan la convivencia y la interacción entre los miembros de la sociedad, a la vez, permite que los futuros profesionales concienticen la formación ética para actuar ante los retos de la sociedad, teniendo en cuenta, los valores y normas, aspectos importantes para el desenvolvimiento en el quehacer profesional, vida personal y social. (Ramos y López, 2019).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo básica exploratorio porque radica su comprensión en la investigación explicativa del fenómeno donde los hallazgos de un liderazgo pedagógico se encuentran basado en la experiencia de la gestión directiva. Este tipo de investigación de enfoque cualitativo está muy vinculada a los orígenes con la filosofía porque parte de los cuestionamientos de las acciones que motiva al hombre en su vida. El método es fenomenológico y su diseño hermenéutico que nos permite tener conocimiento nuevo desde los hechos y acciones; a fin de contribuir con ciencia a los retos de la historia humana. Para el presente trabajo se empleó la técnica de entrevista y guía de preguntas semiestructuradas, porque está centrado en un tema específico, como es, el Liderazgo Pedagógico realizado a directivos de instituciones líderes en gestión educativa.

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

En referencia a las categorías se determinó como categoría base al liderazgo pedagógico, teniendo como subcategorías a los valores, la consecuencia, los principios, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la responsabilidad social, la sostenibilidad, la gestión transparente, el compromiso, la identidad y la proactividad.

Tabla 1: Matriz de categorización apriorística

| Categoría base       | subcategoría   | subcategoría   |
|----------------------|----------------|--|
| Liderazgo pedagógico | conducta ética | valores<br>consecuencia<br>principios                              |
|                      | eficiencia     | resolución de problemas<br>trabajo en equipo<br>toma de decisiones |
|                      | eficacia       | responsabilidad social<br>sostenibilidad<br>gestión transparente   |
|                      | servicio       | compromiso<br>identidad<br>Proactividad                            |

Nota: Diseño interpretativo de Cerón y Padilla (2021)



### 3.1. Escenario de estudio

El escenario de estudio para recolectar la información se basó en entornos de espacios virtuales y han sido seleccionados, por encontrarse en estado de pandemia. Los informantes son directivos de educación básica regular en todos los niveles y con un amplio conocimiento y experiencia en gestión pedagógica como directivos. Finalmente, cabe señalar que los informantes decidieron responder a la entrevista de manera particular y conforme a sus responsabilidades sociales y profesionales. Los Informante P. Juan Cuquerella, S.J, P. Oscar Morelli y P. José Quiroz, lo realizaron vía ZOOM; y los P. Ernesto Cavassa y P. Hector Zegarra por medio de comunicación escrita.

### 3.2. Participantes

Para la investigación se consideró como informantes, profesionales destacados y reconocidos por su desempeño y profesionalismo en temas de gestión educativa; siendo ellos los que se presentan a continuación: Juan Enrique Cuquerella Cayuela, de Valencia, España. Nacido el 5 de junio de 1940; realizó estudios en la compañía de Jesús, Actualmente, Universidad Antonio Ruiz de Montoya en Lima. Estudió Filosofía en la Universidad Complutense de Madrid, y Teología en la universidad de Comilla (España), Así mismo, estudió educación en la escuela normal Miguel Grau de Piura. Ordenándose sacerdote en 1971. Así también, P. Óscar Morelli Müller S.J. Ex alumno del Colegio de la Inmaculada de Monterrico en Lima de la compañía de Jesús. Estudió Letras en la Universidad Pontificia Católica del Perú. Continuó estudios en Santiago de Chile y Madrid en España. Se ordenó Sacerdote en Lima. Fue Maestro de novicios de la Compañía de Jesús. Fue responsable de las parroquias de San Juan Bautista de Huaró, San Pedro de Andahuaylillas y de San Pablo de Acongate en el Arzobispado del Cuzco. Fue Rector del Colegio La Inmaculada en Lima en el año 2013. Actualmente trabaja en la Red de Colegios de Fe y Alegría en la oficina central. Adicionalmente, P. Ernesto Cavassa S.J, actual director de Fe y Alegría del Perú; ha desempeñado diversos cargos como Superior Provincial de la Compañía de Jesús del Perú. Presidente de la Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina del Caribe (CPAL), Ocupó el cargo de Rector de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya y presidente de la asociación de

Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL). También, P. Héctor Luis Zegarra Huamán; S.S. Nacido en Abancay el 14 de febrero del año 1968. Fue ex estudiante del colegio Miguel Grau de Abancay promoción 1985. Se ordenó sacerdote el 18 de abril de 1998. Realizo estudios de Bachillerato y licenciatura en la Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima. Promotor de IEP San Alfonso Lima 2004 a 2015. En su gestión se priorizó el acompañamiento de las familias en su crecimiento humano y cristiano promoviendo la misión pastoral donde se invita a la vida cristiana. Por otra parte, el P. Javier Quirós, exalumno del Colegio de La Inmaculada; de la promoción San Pedro Claver de 1969; ingresó a la Compañía de Jesús en el año de 1972. Se ordenó sacerdote en el año de 1983. Es licenciado en teología y espiritualidad de la Pontificia Universidad Gregoriana de Roma. Es licenciado en educación de la Universidad Pontificia Católica del Perú, Realizo diplomado en Gestión de Centros Educativos por la U. del Pacífico y la U. Ruiz de Montoya, fue rector del colegio San José en Arequipa desde 1995 hasta 1999, presidente de Consorcio Ignaciano de Educación (CONSIGNA), y vicepresidente de la Asociación de Colegios Jesuitas del Perú (ACSIP), así mismo, vicepresidente de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas.

### 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se hizo uso de la técnica de entrevista, ello nos permitió interpretar los hallazgos de la información utilizando estos instrumentos con preguntas específicas, a fin de establecer para la presente investigación nuevo conocimiento. El instrumento fue validado por un asesor especialista con quien se construyó el balotario de la guía de entrevista la cual se basó en doce preguntas que se desprende de las subcategorías.

### 3.4. Procedimiento

El procedimiento parte por llenar un vacío del conocimiento sobre el liderazgo pedagógico. Para ello, primero se realizó un filtro de selección a un grupo de líderes pedagógicos con experiencia en gestión. Los considerados fueron invitados a través de llamadas telefónicas explicándoles el motivo de su importante participación en la tesis. Se coordinó con cada uno de ellos día y hora para la

entrevista y desarrollar el balotario de preguntas. Una vez obtenida sus respuestas se hizo un análisis profundo comenzando con el desgravado de la información en formato Word para luego comenzar con el proceso en las herramientas virtuales a fin de precisar y trasladar la información de los entrevistados.

### 3.5. Rigor científico

Para el rigor científico, se hizo uso del registro de la recolección de información directamente del informante y su consentimiento registrado en video y documento firmado a fin de que la entrevista sea precisa, exacta y sin subjetividad. Así lo señala Hernández, 2014. ARIAS, 2001; Resalta la entrevista como el proceso de la recopilación oral que hace el investigador a una persona que es el informante de una manera directa y frente a frente por ambas partes. En ese sentido, se requiere de un tiempo de entrevista que se emplea para la administración de esta ya que se registra de la fuente directa y sus ideas se plasman tal cual expuesta durante el periodo del intercambio de información. Así lo determina la comisión para América Latina y el Caribe, (2002). También el rigor científico está dado por las reconstrucciones teóricas y por la búsqueda de coherencia entre las interpretaciones trabajadas por investigadores que están en concordancia que la tesis de liderazgo pedagógico. Es equivalente a la validez y confiabilidad de la investigación cuantitativa, empleando para ello: la dependencia o consistencia lógica, la credibilidad, la auditabilidad o confirmabilidad y la transferibilidad o aplicabilidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Finalmente, se debe señalar que la participación de los informantes ha sido voluntario y han consentido a través de la grabación y en otros casos con declaración jurada, que sus respuestas son verdaderas.

### 3.6. Método de análisis de datos

Respecto al análisis de datos se realizó la revisión y vaciado de los datos en texto, con el fin de tener una data clasificada por orden de importancia y de interés para la categoría principal y cuatro subcategorías, las mismas que tienen a su vez tres subcategorías que nos permitió determinar la preguntas pertinentes y relevantes del cual se obtuvo los datos que queremos conocer. Para el análisis de datos se

hizo uso del soporte virtual con el programa del Atlas Tic, donde ingresado la data nos arrojó las ideas fuerza o principales en una nube de palabras y la Red de la asociación de las ideas en relación de las categorías y subcategorías respondiendo así al vacío del conocimiento sobre el liderazgo pedagógico.

### 3.7. Aspectos éticos

Para la presente investigación se consideró, los aspectos éticos, ya que contemplan la moral y las normas que conducen el comportamiento humano basado en principios concretos como son: realizar las acciones de investigación de una forma transparente e íntegra; informar de forma honesta los hallazgos intelectuales de la investigación; transmitir los datos de forma imparcial sin la influencia laboral o profesional; compartir la información de forma objetiva y responsable para la difusión, generar vínculos de claridad, para no crear conflictos de intereses declarados; entregar la información con consentimiento para aportar a la comunidad científica.



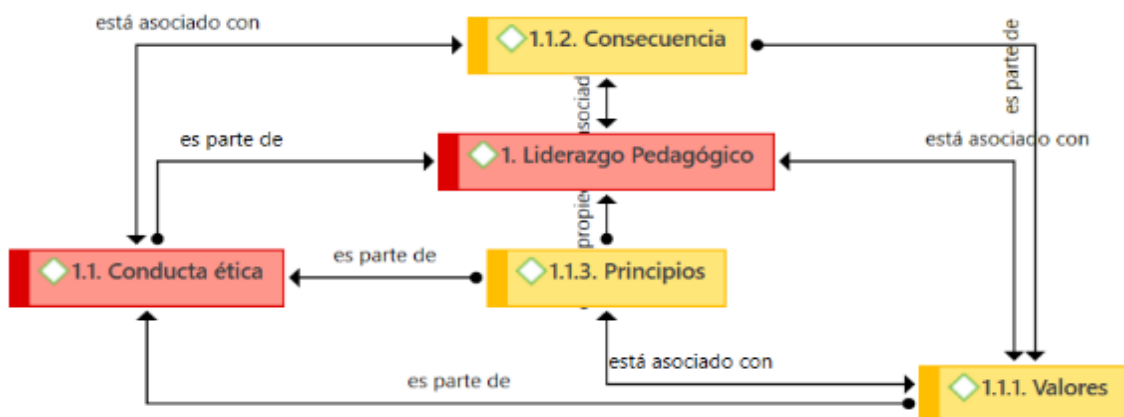
pandemia. Los hallazgos permiten afirmar que el liderazgo pedagógico es coherente con liderazgo de acompañamiento y no de imposición que se caracteriza por el compromiso y una gestión transparente, características que distan de las planteadas por (Odgen, 2006) quien afirma que las características de un liderazgo se enfocan en un diálogo abierto y escucha activa; permitiendo en los demás la auto reflexión y conversión de una vida de riesgos de muerte a adoptar caminos u acciones de vida por la suya y la de los demás. El liderazgo de Jesús fue íntegro y coherente basado en hablar desde las acciones para compartir sus ideales. Cualidades como la sinceridad y la tolerancia le permitió contagiar de su propuesta a muchos de su entorno.

Figura n° 3 Nube de palabras de la Subcategoría Conducta ética



Fuente: Extraído del AtlasTiv9

Figura n° 4 Subcategoría Conducta ética



Fuente: Extraído del AtlasTiv9

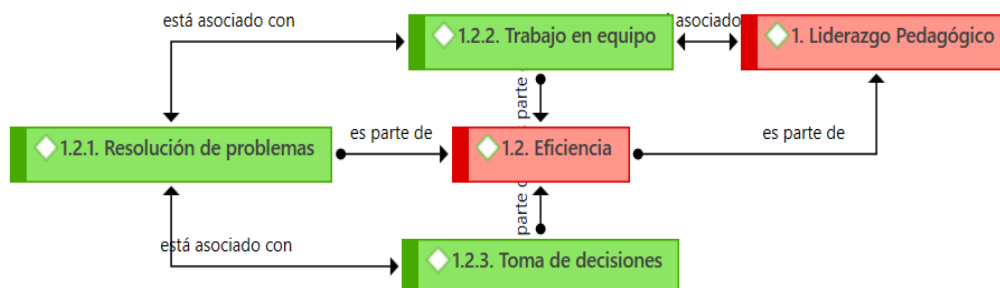
En cuanto a reconocer los diferentes elementos propios de la conducta ética para un adecuado liderazgo pedagógico. Los hallazgos evidencian que la conducta ética debe fundamentarse en la gestión de hacer el bien y hacerlo bien, teniendo como elementos la consideración al cuidado de las normas de la institución, el acompañamiento para el crecimiento de las personas, el creer en las personas, acompañar los procesos de escucha y al mismo tiempo aportar cada uno lo mejor de sí mismo. La conducta ética está vinculada a la historia en todos ya que se aprende, se forma en la familia, en la amistad y en la sociedad. La conducta ética se evidencia como el conjunto de valores que buscan la mejor formación para los estudiantes sin imponerles, si no hay que ayudar a que se manifieste en cada uno. Teniendo como responsabilidades hacer de la mejor manera la enseñanza y aprendizaje de los alumnos, haciendo énfasis que los valores de una persona son los que determinan sus acciones e identifican la calidad de sus interacciones en donde predomina la honestidad que implica decir no sé cuándo se desconoce algo y el valor de la responsabilidad como valores fundamentales. La conducta ética está regida por principios que direccionan las conductas de los estudiantes que los engrandecen y sumergen en un determinado grupo. Hallazgo que se fundamentan en los encontrados por (Ramos y López, 2019) quien manifiesta que la conducta ética es referida como la acción propia de la asimilación de las normas y patrones de conducta que regulan la convivencia y las relaciones de las personas en la sociedad, a la vez, permite que los futuros profesionales concienticen la formación ética para actuar ante los retos de la sociedad, teniendo en cuenta, los valores y normas, aspectos importantes para el desenvolvimiento en el quehacer profesional, vida personal y social. (Ramos y López, 2019).

Figura n° 5 Nube de palabras de la Subcategoría Eficiencia



Fuente: Extraído del AtlasTiv9

Figura n° 6 Subcategoría Eficiencia



Fuente: Extraído del AtlasTiv9

Respecto a conocer la eficiencia desde el uso de estrategias para un adecuado liderazgo pedagógico. De los hallazgos se afirma que para medir la eficiencia es necesario el uso de indicadores que nos brinden resultados de comprobación del logro de metas planteadas que evidencien si realmente se está actuando de la mejor manera como comunidad educativa, es importante precisar que hay niveles de eficiencia en donde se puede ser eficiente, al lograr que los exalumnos que han pasado por el sistema educativo hayan crecido más que otros ex estudiantes de otras instituciones educativas atendiendo el objetivo de formar personas que puedan desarrollarse plenamente como ciudadanos, y se evidencie que son cada





En referencia a identificar la eficacia desde las diferentes características para un adecuado liderazgo pedagógico. De los resultados se manifiesta que la eficacia se caracteriza por hacer que la sociedad se transforme y sea mejor, entonces los colegios Fe y Alegría surge de las voluntades de la gente y grupos que quieren una educación de calidad, empoderando el crecimiento de las capacidades de las personas y ello es perdurable en el tiempo ya que los exalumnos cuentan con diversos instrumentos para moverse e interactuar de forma exitosa en la sociedad. Hallazgos que coinciden por los planteados por (Reoyo, Miguel, y Martín, 2017) quien afirma que la eficacia es la capacidad de alcanzar los objetivos o el desarrollo de una actividad sin tener en cuenta el proceso de cómo se logró, en ese sentido, en el ámbito de la educación, los profesionales poseen cualidades especiales que les permite alcanzar el éxito y generar un impacto positivo en los estudiantes.

Así mismo, la eficacia que se hace perceptible en la apertura de pensamiento y de acción, que va de la mano con la capacidad de crear y generar mejores oportunidades de una mejor educación para sus hijos en la sociedad dando muestra de la responsabilidad de la educación que trasciende de generación en generación; por ende, se hace necesario que la gestión este centrada en la educación liberadora, es decir que hace crecer en conocimientos y libertad que no impone, si no que acompaña. Siendo parte de una gestión transparente que propicia espacios en donde los docentes puedan perfeccionarse, capacitarse generando redes de ayuda mutua. Hallazgos que coinciden con los planteamientos de (Chirinos & Padrón, 2010) quién afirma que es fundamental considerar a la eficiencia, entendida como el resultado de los objetivos, que orienta al profesional en la búsqueda de hacer o ejecutar las tareas óptimamente con la menor cantidad de recursos, permitiendo que los profesionales puedan alcanzar la calidad en la educación en todos los niveles que conforman el sistema educativo. Es importante mencionar que la Eficiencia involucra procedimientos y recursos que permitan elaborar estrategias para el aprendizaje. Es importante precisar que la acción educativa es transparente porque la comunidad educativa está informada de todo lo que se realiza o ejecuta, y se pretende realizar; por la calidad de atención en los servicios educativos brindando todas las facilidades en los trámites. Todo ello, teniendo la confianza como un valor clave para las relaciones sociales y de la gestión. Tal como

afirma (Miranda 2016) que haciendo para ello procesos claros y flexibles adaptados a los contextos. Por eso se dice que un líder debe ser visionario y estar adelantado en sus propuestas para mejorar la organización en un mundo globalizado.

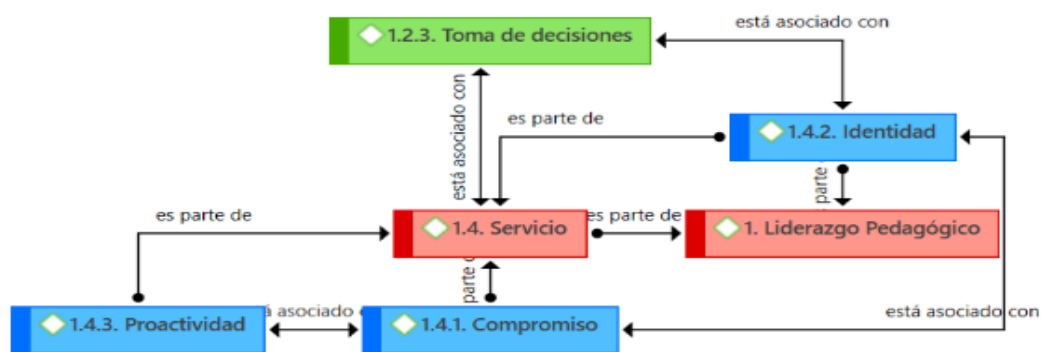
El líder pedagógico es muy cercano a toda la realidad del contexto formativo evidentemente del aspecto administrativo y su gestión se caracteriza por la transparencia tanto económica en su redición de cuentas, como en sus relaciones sociales.

Figura nº 9 Nube de palabras de la Subcategoría Servicio



Fuente: Extraído del AtlasTiv9

Figura nº 10 Subcategoría Servicio



Fuente: Extraído del AtlasTiv9

Con respecto a reflexionar sobre el servicio desde los diferentes enfoques para un adecuado liderazgo pedagógico. Los hallazgos permiten precisar que el servicio depende del compromiso, el mismo que está muy estrechamente relacionado con

la satisfacción de los padres de familia y los alumnos por la transferencia no solo de conocimientos y de valores, sino también una transferencia de personalidad y crecimiento personal que tiene un valor agregado de afectividad e identidad que busca la realización colectiva de forma positiva y con vocación de servicio para el bien común de todos, propiciando herramientas y materiales que propicien un ambiente de trabajo agradable fortaleciendo el compromiso de los padres, docentes y estudiantes disfrutando el ser maestro. Hallazgos que se fundamentan con los planteamientos de (Puig, Gijón, Martín, y Rubio, 2011) quien refiere que la acción del servicio transforma los aprendizajes y potencia el aprendizaje activo y significativo fomentando competencias y el ejercicio responsable (Puig, Gijón, Martín, y Rubio, 2011); demostrando que la proactividad es el deseo de superación que traen los emigrantes del campo a la ciudad; los colegios Fe y Alegría son una evidencia de la calidad de servicio que está presente en 21 países de América, América Latina, Europa, Asia y África, porque hay una comunidad de deseo hay un horizonte en común que es la educación de calidad y el compromiso asumido para logro de las metas planteadas que son la suma de intereses colectivos con un mismo horizonte pero varias voluntades de querer velar por la educación de calidad pero también velar por la toma de conciencia para mantener la vida del planeta; planteando respuestas y propuestas a diferentes problemas que se puedan suscitar, aportando conocimientos, compartiendo nuevas e innovadoras metodologías para desarrollo del aprendizaje con responsabilidad de los alumnos.

## V. CONCLUSIONES

- Primero: En referencia al objetivo general interpretar el liderazgo pedagógico; debe darse con ética, eficiencia, eficacia, y responsabilidad social para una sociedad demandante de calidad de educación en tiempos de pandemia. Se concluye que el liderazgo pedagógico es coherente con el liderazgo de acompañamiento y no de imposición; éste se caracteriza por el compromiso y una gestión transparente.
- Segundo: En cuanto a reconocer los diferentes elementos propios de la conducta ética para un adecuado liderazgo pedagógico. Se evidenció que la conducta ética debe fundamentarse en la gestión de hacer el bien y hacerlo bien, teniendo como elementos la consideración al cuidado de las normas de la institución, el acompañamiento para el crecimiento de las personas, el creer en las personas, acompañar los procesos de escucha y al mismo tiempo aportar cada uno lo mejor de sí mismo. La conducta ética está vinculada a la historia en todos ya que se aprende, se forma en la familia, en la amistad y en la sociedad. La conducta ética se evidencia como el conjunto de valores que buscan la mejor formación para los estudiantes sin imponerles, si no hay que ayudar a que se manifieste en cada uno.
- Tercero: Respecto a conocer la eficiencia desde el uso de estrategias para un adecuado liderazgo pedagógico. Se interpretó que para medir la eficiencia es necesario el uso de indicadores que nos brinden resultados de comprobación del logro de metas planteadas que evidencien si realmente se está actuando de la mejor manera como comunidad educativa, es importante precisar que hay niveles de eficiencia en donde se puede ser más eficiente, al lograr que los exalumnos que han pasado por el sistema educativo hayan crecido más que otros ex estudiantes de otras instituciones educativas atendiendo el objetivo de formar personas que puedan desarrollarse plenamente como ciudadanos, y se evidencie que son cada vez

mejores; propiciando que cada uno de ellos se desarrolle cualitativamente y ponga lo mejor de cada uno.

Cuarto: En referencia a identificar la eficacia desde las diferentes características para un adecuado liderazgo pedagógico. De los resultados se concluye que la eficacia se caracteriza por hacer que la sociedad se transforme y sea mejor, entonces los colegios Fe y Alegría surge de las voluntades de la gente y grupos que quieren una educación de calidad, empoderando el crecimiento de las capacidades de las personas y ello es perdurable en el tiempo ya que los exalumnos cuentan con diversos instrumentos para moverse e interactuar de forma exitosa en la sociedad

Quinto: Con respecto a reflexionar sobre el servicio desde los diferentes enfoques para un adecuado liderazgo pedagógico. Se concluye que se debe precisar que el servicio depende del compromiso, el mismo que está muy estrechamente relacionado con la satisfacción de los padres de familia y los alumnos por la transferencia no solo de conocimientos y de valores, sino también una transferencia de personalidad y crecimiento personal que tiene un valor agregado de afectividad e identidad que busca la realización colectiva de forma positiva y con vocación de servicio para el bien común de todos, propiciando herramientas y materiales que propicien un ambiente de trabajo agradable fortaleciendo el compromiso de los padres, docentes, estudiantes y disfrutando el ser maestro.

## VI. RECOMENDACIONES

- Primero: Respecto al objetivo general sobre el liderazgo pedagógico con ética, eficiencia, eficacia, y responsabilidad social para una sociedad demandante de calidad de educación en tiempos de pandemia. Se recomienda que, aquel que asuma un liderazgo pedagógico debe tener una convicción sobre la trascendencia que implica su rol y que refleje en su vida una coherencia entre sus acciones y desempeño. Debe mostrar un permanente acompañamiento que deslinde del sometimiento por el poder o cargo que tiene; y más por el contrario, motive al equipo por su compromiso en una gestión transparente auditable y confiable.
- Segundo: Es fundamental formarse, mantenerse y propiciar el comportamiento ético a lo largo de la vida personal y profesional, porque conlleva al buen uso de la conducción del liderazgo pedagógico. La gestión, la planificación, ejecución y evaluación guiado por la consistencia de la conducta ética asegura una gestión basada en el bien y hacerlo correctamente bien, Ello permite la convivencia profesional que garantiza la introspección de las normas de la institución, Un verdadero liderazgo pedagógico acompaña sin distinción el desarrollo personal y profesional de sus miembros porque confía y cree en sus capacidades reforzando su potencial. Para ello debe tener una agudeza en la capacidad de escucha; generando en su equipo la imagen de su interés por ellos. Es imprescindible revisar permanentemente muestras acciones realizadas en la institución a fin de mejorar desde una mirada ética, para no caer ante las tentaciones que rodean permanentemente la gestión. Tener liderazgo pedagógico con lleva a una gran responsabilidad que se refleja en los estudiantes, maestros, padres de familia y comunidad en general. Por ello La ética debe ser el sello y la marca de la gestión.
- Tercero: Para un liderazgo pedagógico tener eficiencia trasciende más allá de una estrategia. Se recomienda demostrar con indicadores la evidencia

de la gestión. No solo se basa en logros y metas condicionadas. Es, mirar a profundidad todos los elementos reales existentes para poder tomar decisiones que se puedan cumplir y así generar en el equipo un trabajo compartido y no una carga laboral innecesaria que muestre un liderazgo pedagógico improvisado. Para el liderazgo pedagógico su horizonte es la comunidad educativa y en esa eficiencia debe primar su objetivo primordial que son sus estudiantes que llegarán hacer exalumnos, que en su rol social logren demostrar que han desarrollado sus competencias personales y tengan una base para su formación profesional.

Cuarto: El liderazgo pedagógico refleja su eficacia en resultados que conllevan a un trabajo en conjunto con la sociedad, involucrando esfuerzos y voluntades con los sectores que quieren una sociedad mejor, Una de las fortalezas del liderazgo pedagógico debiera ser la capacidad de articular todas las gestiones que tienen como base la calidad educativa, Sostener la motivación de las diferentes instituciones con propuestas claras y concretas a fin de permanecer en el tiempo y sean los beneficiarios los que por su experiencia vivida sigan replicando en la sociedad la eficiencia de un liderazgo pedagógico.

Quinto: El servicio como vocación y parte de las características del liderazgo pedagógico deben ser vinculadas al compromiso que se asume, ello permitirá el factor confianza por parte de los beneficiarios y equipo con el cual se trabaja. Implica servir desde la persona con su conducta transparente en la gestión y evidencia el conocimiento, valores de su personalidad. Servir, para el líder pedagógico es compartir su identidad con sus ideales y convicción que todos somos responsables de la calidad educativa. Que conlleva a una actitud positiva por el bien común de todos, Se recomienda innovarse permanentemente en herramientas y materiales de gestión actualizada para que el servir sostenga el compromiso de la comunidad educativa y disfrutar de lo que se hace como liderazgo pedagógico.



## VII. PROPUESTA

La Ética es invaluable e innegociable. Parte desde una formación personal que sustenta el desempeño profesional. Un liderazgo pedagógico trasciende en la medida que este componente ético esté presente a lo largo de la vida del líder. Por ello se propone una evaluación preliminar comprobada y de experiencia, antes de dar un cargo de liderazgo que implique una incidencia de responsabilidad social. Porque su quehacer ha de marcar la historia y velara su compromiso que ha demostrado a lo largo de su diversos cargos o responsabilidades.

La propuesta en temas de eficiencia está sustentada en el buen uso de los recursos e instrumentos que demuestra la competencia de gestión de la calidad por parte del líder, en ese sentido es imprescindible la capacitación en gestión pública y de educación a fin de optimizar los elementos que con lleve a la calidad educativa.

Se propone que el Líder debe ser eficaz y por lo expuesto en la tesis los informantes resaltan en el líder la capacidad de estar involucrados con el proyecto por ello deben de desarrollar sus habilidades sociales de impacto con la demanda de la misma. Es decir reconocer sus carencias y trabajar en ellas con humildad y sin imposiciones a los grupos que tiene por el cargo que les asisten. Ser eficaz para los líderes de estos tiempos significa ser creativos frente a los imprevistos como en estos tiempos que nos tocó vivir como la pandemia.

La propuesta en temas de servicio destaca del líder la verdadera vocación por el amor que se tiene a lo que se hace y hacerlo bien, Involucra que el líder debe tener identidad con la institución a la que asiste y cumplir con los factores que con lleva a la satisfacción de los beneficiarios y principalmente de la realización por una humanidad más humanizada.

## REFERENCIAS

- Aguirre, M. (2021). Liderazgo pedagógico y desempeño docente en los colegios de secundaria del distrito de Bellavista, San Martín 2020. Renati.
- Allcca, C. (2021). Liderazgo pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas de Huancayo. *Universidad Nacional del Centro*, 17-131.
- Barber, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. *Educación, Calidad, Enseñanza*, 48
- Bolívar, A. (2014). Las historias de vida del profesorado: voces y contextos. *Revista mexicana de investigación educativa*, 711-734.
- Bolívar, A. (2015). Construir localmente la capacidad de mejora: Liderazgo pedagógico y Comunidad Profesional. *In Ponencia presentada en el XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa, Chihuahua, México.*
- Bolívar, A., Caballero, K., & García, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 483-506.
- Caballero, et a. (2020) Educación mediada por la tecnología Visión del futuro. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. Guayaquil, Ecuador.
- Cadillo, A. (2021). *Diseño Creativo*. Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Los Olivos - Perú.
- Chirinos, N., & Padrón, E. (2010). La eficiencia docente en la práctica educativa. *Scielo*.
- Cordova, A. (2021). Gestión del liderazgo pedagógico en la emergencia nacional COVID 19 en los docentes del Instituto Superior Tecnológico IDAT-Los Olivos 2020. *Universidad Cèsar Vallejo*.

- Cubas, M. (2021). Liderazgo pedagógico, comunidades profesionales de aprendizaje y desempeño docente en instituciones educativas de la REI4, UGEL 04, Lima 2020. *Renati*.
- García, M., & Caballero, K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? *Dirección Escolar y Liderazgo en el Ámbito Iberoamericano, Monográfico*, 83-106.
- González, A., Becerra, M., & Moreno, J. (2021). La enseñanza y el aprendizaje en las escuelas primarias multigrado en México y Colombia. *Conrado*, 351-359.
- Huamán Castro, M. C., & al, e. (2019). *Experiencias y Tecnonologías encaninadas a la Investigación y Educación. El Camino a la Investigación con Tecnología* . Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional "ITFIP", Espinal Tolima Colombia.
- Mellado, M., Chaucono, J. C., & Villagra, C. (2017). Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico. *Scielo*, 541-548.
- Puig, J., Gijón, M., Martín, X., & Rubio, L. (2011). Aprendizaje-servicio y Educación para la Ciudadanía. *Revista de Educación*, 46-64.
- Ramos, G., & López, A. (2019). Formación ética del profesional y ética profesional del docente. *Estudios Pedagógicos*, 185-199.
- Reoyo, N., Miguel, C., & Martín, L. (2017). Características de eficacia docente desde las perspectivas del profesorado y futuro profesorado de secundaria. *Revista de Educación*, 62-82.
- Villagrán, C., Mellado, M., & Cubo, S. (2018). Relación entre variables mediadoras del desempeño docente y resultados educativos; una aproximación al liderazgo escolar. *Dialnet*, 213-240.

## Anexo 1: Matriz de categorización apriorística

| Tema de investigación           | Problema de investigación   | Objetivo General   | Categoría base                         | Objetivo específico   | Subcategoría   | Subcategoría   |
|---------------------------------|---|--|--|---|----------------|--|
| Gestión de la calidad educativa | Gestión educativa a través de un liderazgo pedagógico ético, eficiente y de responsabilidad social para con la demanda social | Interpretar el liderazgo pedagógico con ética, eficiencia y responsabilidad social para una sociedad demandante de calidad de educación en tiempos de pandemia | Liderazgo pedagógico                   | Reconocer los diferentes elementos propios de la conducta ética para un adecuado liderazgo pedagógico | conducta ética | valores<br>consecuencia<br>principios                              |
|                                 |   |  |  | Conocer la eficiencia desde el uso de estrategias para un adecuado liderazgo pedagógico               | eficiencia     | resolución de problemas<br>trabajo en equipo<br>toma de decisiones |
|                                 |   |  |  | Identificar la eficacia desde las diferentes características para un adecuado liderazgo pedagógico    | eficacia       | responsabilidad social<br>sostenibilidad<br>gestión transparente   |
|                                 |   |  |  | Reflexionar sobre el servicio desde los diferentes enfoques para un adecuado liderazgo pedagógico     | servicio       | compromiso<br>identidad<br>Proactividad                            |
| línea de Investigación          | Tipo y Diseño   | Participantes  | Escenario de estudio                   | Técnica e Instrumentos  |                |  |
| Calidad y Gestión               | Tipo: Básico<br>Diseño: Hermenéutico<br>Nivel: Interpretativo<br>Enfoque: Cualitativo   | Directores   | Directores de educación básica regular | Técnica: Entrevista<br>Instrumento: Guía de entrevista semiestructurada                               |                |  |

Elaborado por Cerón y Padilla (2021)

## Anexo 2: Guía de entrevista semiestructurada

|                        |   |  |  |
|------------------------|---|--|--|
| <b>Datos generales</b> | Nombre:<br>Estudios realizados:   |  |  |
| <b>Conducta ética</b>  | <b>Valores</b>  | <b>Principios</b>  | <b>Consecuencia</b>  |
|                        | ¿Cuáles considera usted son los valores éticos que sostienen una adecuada conducta en la gestión educativa?       | ¿Cómo hace usted para tener una conducta ética consecuente de liderazgo pedagógico en su gestión pedagógica?                 | ¿Bajo qué principios éticos se podría definir una adecuada conducta ética para una gestión educativa de calidad? |
| <b>Eficiencia</b>      | <b>Resolución de problemas</b>  | <b>Trabajo en equipo</b>   | <b>Toma de decisiones</b>  |
|                        | ¿Cuál son los pasos que usted sigue para una adecuada resolución de problemas en la gestión educativa de calidad? | ¿Cómo propiciar un eficiente trabajo en equipo que contribuya a una gestión educativa bajo un adecuado liderazgo pedagógico? | ¿Cuáles son los criterios para tomar decisiones eficientes en un adecuado liderazgo pedagógico?                  |
| <b>Eficacia</b>        | <b>Responsabilidad social</b>   | <b>Sostenibilidad</b>  | <b>Gestión transparente</b>  |
|                        | ¿De qué manera el liderazgo pedagógico responde a la responsabilidad social?                                      | ¿Cómo generar sostenibilidad en la gestión educativa a través de un adecuado liderazgo pedagógico?                           | ¿Cuáles son las características de una gestión transparente que contribuya a una gestión educativa de calidad?   |
| <b>Servicio</b>        | <b>Compromiso</b>   | <b>Identidad</b>   | <b>Proactividad</b>  |
|                        | ¿De qué manera el compromiso del líder pedagógico aporta en la gestión educativa de calidad?                      | ¿De qué manera la identidad contribuye a la gestión educativa a través un adecuado liderazgo pedagógico?                     | ¿De qué manera, la proactividad fortalece la gestión educativa para un líder pedagógico?                         |

## Anexo 3: Carta de presentación



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 18 de octubre de 2021  
Carta P.1037-2021-UCV-VA-EPG-FD1/J

Lic.  
Juan Enrique Cuquerella Cayuela  
Director  
Fe y Alegría Perú

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a CERÓN SALAZAR, MAURO HECTOR; identificado con DNI N° 09749598 y con código de matrícula N° 6000137533; estudiante del programa de DOCTORADO EN EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTOR, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**Gestión educativa a través de un liderazgo pedagógico ético, eficiente y de responsabilidad social para con la demanda social.**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestro estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador CERÓN SALAZAR, MAURO HECTOR asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresar los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Venturo Orbegoso  
Jefe  
ESCUELA DE POSGRADO  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



## Anexo 4: Certificados de validez de la Guía de entrevista semiestructurada



### Certificado de validez de la Guía de Entrevista Semiestructurada

Observaciones: Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: colocar (X) donde corresponda

|             |   |
|-------------|---|
| Claridad    | X |
| Pertinencia | X |
| Relevancia  | X |

Apellidos y nombres del juez validador:  
Dr. Quinteros Gómez, Yakov Mario

DNI: 41147993

Especialidad del validador:  
Metodólogo

**Pertinencia:**

El ítem corresponde a la subcategoría propuesta.

**Relevancia:**


El ítem es apropiado para presentar el componente específico del constructo.

**Claridad:**

Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo.

**NOTA:** Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para recoger información sobre la categoría y subcategorías.

Lima, 2 de octubre del 2021

  
Dr. Quinteros Gomez, Yakov Mario  
Metodólogo



### Certificado de validez de la Guía de Entrevista Semiestructurada

Observaciones: Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: colocar (X) donde corresponda

|             |   |
|-------------|---|
| Claridad    | X |
| Pertinencia | X |
| Relevancia  | X |

Apellidos y nombres del juez validador:  
Dra. Calonge de la Piedra Dina Marisol

DNI: 16720776

Especialidad del validador:  
Metodóloga

**Pertinencia:**

El ítem corresponde a la subcategoría propuesta.

**Relevancia:**

El ítem es apropiado para presentar el componente específico del constructo.

**Claridad:**

Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo.

**NOTA:** Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para recoger información sobre la categoría y subcategorías.

Lima, 02 de octubre 2021

  
Dra. Calonge de la Piedra Dina Marisol  
Metodóloga



### Certificado de validez de la Guía de Entrevista Semiestructurada

Observaciones: Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: colocar (X) donde corresponda

|             |   |
|-------------|---|
| Claridad    | X |
| Pertinencia | X |
| Relevancia  | X |

Apellidos y nombres del juez validador:  
Dr. Padilla Caballero, Jesús Emilio Agustín

DNI: 25861074

Especialidad del validador:  
Metodólogo / Temático

**Pertinencia:**

El ítem corresponde a la subcategoría propuesta.

**Relevancia:**

El ítem es apropiado para presentar el componente específico del constructo.

**Claridad:**

Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo.

**NOTA:** Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para recoger información sobre la categoría y subcategorías.

Lima, 2 de octubre del 2021


  
Jesús Emilio Agustín Padilla Caballero  
Metodólogo / Temático

## Anexo 5: Fotos de entrevistados

### Entrevistado 1: sacerdote Javier Quiroz

Padre Javier Quiroz

**CONDUCTA ÉTICA**



¿Cuáles considera usted son los valores éticos que sostienen una adecuada conducta en la gestión educativa?

¿Cómo hace usted para tener una conducta ética consecuente de liderazgo pedagógico en su gestión pedagógica?

¿Bajo qué principios éticos se podría definir una adecuada conducta ética para una gestión educativa de calidad?

01:32

### Entrevistado 2: sacerdote Juan Enrique Cuquerella

video2654286575

**Gestión educativa a través de un liderazgo pedagógico ético, eficiente y de responsabilidad social para con la demanda social**



Juan Enrique Cuquerella Cayuela (Valencia, España, 5 de junio de 1940) curso estudios clásicos en la escuela jesuita, hoy Universidad Antonio Ruiz de Montoya de Lima, Filosofía en la Universidad Complutense de Madrid, Teología en la Universidad de Comilla (España) y Educación en la Escuela Normal Miguel Grau de Piura. Allí se ordenó sacerdote en 1971.



 **FEDERACIÓN INTERNACIONAL Fe y Alegría**

Movimiento de Educación Popular, Integral y Promocional 00:10



### Entrevistado 3: sacerdote Oscar Morelli Muller

P. Oscar Morelli Entrevista

**Gestión educativa a través de un liderazgo pedagógico ético, eficiente y de responsabilidad social para con la demanda social**

P. Óscar Morelli Müller S.J. Estudió en el Colegio de la Inmaculada de Monterrico en Lima, de los Padres Jesuitas. Ingresó a la Pontificia Universidad Católica del Perú donde cursó los Estudios Generales de Letras. Ingresó a la Compañía de Jesús, realizó sus estudios en Lima, Santiago de Chile y Madrid en España, se ordenó de Sacerdote en Lima. Maestro de Novicios en el Noviciado de la Compañía de Jesús en la ciudad de Arequipa. Nombrado como Párroco de San Juan Bautista de Huaró, de San Pedro de Andahuayllillas, y de San Pablo de Ocongate, todas ellas en el Arzobispado del Cuzco. Fue designado como Rector del Colegio de la Inmaculada de Lima a partir del 2013. En la actualidad trabaja en Fe y Alegría.

**FEDERACIÓN INTERNACIONAL Fe y Alegría**  
Movimiento de Educación Popular, Integral y Promoción

### Entrevistado 4: sacerdote Ernesto Cavassa

**DECLARACIÓN JURADA**

Yo, Ernesto Marco Cavassa Canessa, con DNI 07806170, declaro participar de la tesis para la obtención del grado de Doctor del Magister Mauro Hector Cerón Salazar cuyo título es: Gestión educativa a través de un liderazgo pedagógico ético, eficiente y de responsabilidad social para con la demanda social.

Señalo que participo de la presente tesis a través del cuestionario que se me ha enviado ya que por motivos de trabajo se me dificulta a nivel personal y/o virtual.

Sin otro particular, remito el cuestionario escrito.

Atte.

**Gestión educativa a través de un liderazgo pedagógico ético, eficiente y de responsabilidad social para con la demanda social**

El P. Ernesto Cavassa S.J. actual director de Fe y Alegría del Perú. Ha desempeñado distintos cargos como Superior Provincial de la Compañía de Jesús del Perú, Presidente de la Conferencia de Provincias Jesuitas de América Latina y el Caribe (CPAL), Rector de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya y Presidente de la Asociación de Universidades Compañías a la Compañía de Jesús en América Latina (AUJAL).

**FEDERACIÓN INTERNACIONAL Fe y Alegría**  
Movimiento de Educación Popular, Integral y Promoción

## Entrevistado 5: sacerdote Héctor Luis Zegarra Huamán

**Gestión educativa a través de un liderazgo pedagógico ético,  
eficiente y de responsabilidad social para con la demanda social**

P. Héctor Luis Zegarra Huamán, C.Ss.R. Nacido en Abancay: 14, 02, 1968. Promoción 1985 del Colegio Miguel Grau de Abancay. Ordenado sacerdote: 18, 04, 1998. Estudios Bachillerato y licenciatura en la Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima. Promotor de IEP San Alfonso Lima 2004 a 2015. En su gestión se priorizo el acompañamiento de las familias en su crecimiento humano y cristiano promoviendo la misión pastoral donde se promueve la vida cristiana.



Yo, Héctor Luis Zegarra Huamán, con DNI: 31031596. Declaro participar de la tesis para la obtención del grado de Doctor del Magister Mauro Hector Cerón Salazar cuyo título es: Gestión educativa a través de un liderazgo pedagógico ético, eficiente y de responsabilidad social para con la demanda social.

Señalo que participé de la presente tesis a través del cuestionario que se me ha enviado ya que por motivos de trabajo se me dificulta a nivel personal y/o virtual.

Sin otra particular, remito el cuestionario escrito.

Atte.

## Anexo 6: Transcripción de las entrevistas

Entrevistado 1:

Entrevista al PADRE JAVIER QUIROZ

MAURO: Muy buenos días, nos encontramos con el padre Javier Quiroz para la tesis de gestión y liderazgo en el área de educación, padre Javier muy buenos días, nos gustaría saber un poco de usted, quién es y en qué obras de la compañía usted ha trabajado.

PADRE JAVIER: Muy bien, buenos días, soy el padre Javier Quiroz, jesuita y un poquito sobre mi trayectoria, he trabajado en la formación de los jóvenes jesuitas en el noviciado y una vez que terminé este trabajo, ya como sacerdote, entre a trabajar en educación y de ahí no he salido prácticamente hasta ahora, primero trabajé, como consejero espiritual en el colegio de la Inmaculada de Lima, luego fui director del colegio San José de Arequipa, volví a la formación de los jóvenes estudiantes jesuitas, pero mantuve siempre mi contacto con la educación escolar de los colegios particulares, luego asumí la dirección del colegio la Inmaculada de acá de Lima y finalmente entre a “Fe y alegría” a la dirección general de la obra además tuve un problema de salud y tuve que dejar la dirección, pero me mantuve allí un tiempo y en el año 2018, tuve un servicio, fui director del colegio particular de la compañía Cristo Rey en Tacna y ahora estoy, desde el mes de agosto de este año, otra vez en “Fe y alegría”, encargado del tema de identidad y visión, esa es mi trayectoria, entonces me dediqué a la educación, todo este tiempo verdad.

MAURO: Muchas gracias padre, vamos a hablar el día de hoy sobre la conducta ética, brevemente ¿cuáles son o cuáles considera usted que son los valores éticos que sostienen una adecuada conducta en la gestión educativa?

PADRE JAVIER: ¿Haber, bueno yo diría en primer lugar la honestidad no? o sea, sin duda es la honestidad es clarísimo y junto, a partir de ahí transparencia, pero fundamentalmente diría honestidad más todavía aun en el Perú de hoy.

MAURO: Y cómo hace usted para tener una conducta consecuente de liderazgo pedagógico en su gestión, en todo lo que nos ha comentado en todas las obras en la que ha estado, qué es aquello que le ha permitido ser consecuente en la gestión.

PADRE JAVIER. Yo te diría la transparencia, ya sea, porque transparenta si publicas todo, pero hay cosas que no puedes publicar no, pero tener una conducta tal que aborde toda tu gestión, eso lo aprendí yo ya en un colegio, no de Lima, en un colegio en provincia y digo toda regla tiene excepciones, porque no se trata de ser solo un tipo duro con las reglas ni con una única ley, pero si uno hace una excepción, tiene que estar dispuesto a hacer esa misma excepción en cualquier caso similar, es decir, no porque tienes una idea clara, o porque vienes recomendado con una tarjeta, sea de quien sea y el Santo Padre incluido, yo no puedo hacer esa excepción ,si yo no puedo hacerla en cualquier otra persona que se encuentre en alguna situación similar, esto lo aprendí como te digo en provincias, donde las cosas pues son más claras, todo el mundo sabe quién eres y quién es quién, es decir, mira yo sé que lo que yo converso acá en mi oficina en privado es como si fuera público ahora a los médicos incluso pueden estar siendo grabados, entonces tienes que hablar como si estuvieras siendo grabado o estando en la plaza de armas de la ciudad, es decir, ese tiene que ser tu criterio como director nada de casitas escondidas este que se yo, no sé si me explico, para mí eso es lo importante, creo que es un indicador o artilugio muy útil para mantenerse transparente.

MAURO: Perfecto, muy bien padre y ¿bajo que principios éticos se podría describir una adecuada, conducta ética en la gestión?

PADRE JAVIER: ¿bajo que principios éticos, se puede definir una adecuada conducta ética?, desde la misma línea de lo que te vengo diciendo no? o sea transparencia y bueno hay cosas que vienen en las preguntas posteriores que o sea, trabajar con otros.

MAURO: Bien padre pasamos entonces a la eficiencia de liderazgo, ¿cuáles son los pasos que usted sigue para una adecuada resolución de problemas, para que haya una buena gestión, cual sería esos pasos que nos podría recomendar, sugerir para resolver problemas en la gestión?

PADRE JAVIER: Mira, primero tener una idea clara de cuál es el problema, es decir, como director no tengo que tener como ningún reparo en decir a una pregunta no sé, cuando no se algo no lo sé, yo he visto a muchos directores que meten la pata porque piensan que decir, no sé, o consultar va significar perder autoridad para ellos y yo creo que la transparencia y la honestidad personal implica también en

decir no se o todavía no tengo las cosas claras eso es parte de la transparencia, entonces lejos de hacerte perder autoridad, creo que eso te ayuda, evidentemente eso es ``todavía no se mas bien``, todavía no encuentro una solución espera que piense un poquito más que consulte y luego la consulta, ósea hay decisiones sabiendo que la última palabra la tiene el director, pero que se tome su tiempo y estudio para que esa última palabra sea de verdad la correcta, yo puedo decir por ejemplo al comienzo de año, cuando uno está planificando el trabajo en la institución hay cosas que uno puede delegar, pero hay una cosa indelegable voy a poner una comparación es como si tu estuvieras armando un cuadro y lo quieres colgar en la pared el director es el que tiene que definir en qué punto de la pared se pone el clavo y eso no lo puedes delegar a nadie eso es tu responsabilidad, para llegar a eso tienes que estar ben fundado y tienes que saber cuál es el punto y porque va a poner tu clavito en esa parte de allí, me explico? ¿Creo que el ejemplo no es muy largo no?

MAURO: Y en relación a eso ¿cómo hay que propiciar un eficiente trabajo en equipo para que contribuya evidentemente a la gestión?, ¿cómo usted haría para propiciar eso el trabajo en equipo, recuerde que no todos pensamos igual, tenemos formaciones distintas entonces usted como líder como hace eso como propicia un eficiente trabajo en equipo?

PADRE JAVIER: Mira yo ahí tendría algún problema, por ejemplo, en una institución pública, donde ya me encuentro con el personal, yo no lo elegiría, se hace un poquito más difícil, pero yo tengo que poder confiar en la gente, cuando por ejemplo me ha tocado elegir al personal mi criterio, que se yo pues tengo, digamos en una persona que se yo su chamba limpieza, yo creo que tengo poner mis expectativas como director que va contratar altísimas y tan alta que decir bueno que esta persona que este sujeto podría llegar a ser director de la institución, me explico? O sea y en ese sentido ponerlo muy alto las vallas, una vez cuando yo empezaba en Arequipa, necesitaban una secretaria, no existía una secretaría en la dirección y era una institución que tenía una serie de parches entonces alguien me aconsejo, me fui donde un señor que su trabajo era la selección y evaluación del personal, entonces él me dijo mire consígame varios curriculums usted haga una demanda digamos, una petición de curriculums seleccióneme y déjeme 5 y yo los veo, entonces le deje 5 y él me dijo, mire padre con los 5 quizás hacemos 1 y me habló de una

persona a la que yo conocía y le dije, he tenido a personas con un curriculum mucho más consistentes, pero dado que mi institución es muy febril digamos y tiene una serie de errores yo he pensado que esto o sea que el tejido es el nuevo traje nuevo digamos no se desgarran no? Me dijo no padre es un error la calidad tira para arriba, elija calidad allí donde este el puesto que sea, por eso te decía si yo puedo poner como un indicador que esta persona llegue al puesto más alto, ósea mis expectativas como líder como es la calidad sobre todo calidad humana, yo me pierdo un poquito en las habilidades profesionales para eso tengo otra gente que tiene mejor ojo para eso, pero el mío como director es mirar las habilidades humanas, tampoco se trata de que sea muy bueno o que es un inepto no? Tiene que ser honrado honesto, transparente y luego que tenga las capacidades y las competencias necesarias para cumplir y desempeñar el trabajo que tiene.

MAURO: Perfecto muy claro y ¿cuáles serían bajo esa misma premisa los criterios para tomar decisiones, como hace usted para tomar las mejores decisiones?

PADRE JAVIER: Tienes que escuchar todo o sea la mayor cantidad de puntos de vista ahora, ponderarlos luego y tomar la decisión que te parezca más correcta, ahora sí una decisión, si una consulta que estás haciendo la inmensa mayoría está en contra tienes que pensarlo bastante bien, ahora el tema es, ahí es un tema que tienes que ponderar porque no es la mayoría de votos, yo en eso soy muy jesuita ósea, los jesuitas tenemos por ejemplo el superior tiene una consulta el provincial y el general también tienen una consulta y el papel del consultor es decir lo que él piensa, el cómo ve el problema después ya el superior le toca a, el tomar la decisión yo diría para es eso no?, no es por mayoría de votos puede ser que tu tengas pareceres contrarios pero al final veas con claridad que ahí está, ahora bien una buena dosis de humildad del director, tiene que tener las cosas muy claras como para si hay una mayoría que está planteando una cosa él decida lo contrario, puede darse el caso, pero habría que tomarlo con cuidado

MAURO: Muy bien, muy interesante no? La propuesta que tiene la compañía tiene en ese aspecto y en cuanto a la eficacia el liderazgo pedagógico responde a la responsabilidad social

PADRE JAVIER: Haber yo creo que eso me parece bien en claro, estamos hablando de instituciones educativas y por lo tanto la responsabilidad social no es un añadido o sea yo considero que una institución educativa no tiene un fin solo en

sí misma y en concreto en fe y alegría y en los colegios en los que estado no nos quedamos en la institución digo utópicamente, pero estoy seguro lo creo, el objetivo de fe y alegría no es la educación ni los 80mil o 90 mil alumnos que tenemos, el objetivo de fe ya alegría es cambiar la educación en el mundo entero ni siquiera solo en Perú esa es nuestra meta y estamos en el sector público con “Fe y alegría” porque lo queremos hacer posible, queremos demostrar eso que hacemos en un colegio y que tenemos un montón de éxito o lo que fuere en los colegios en donde tenemos éxito decir a los demás colegios que ellos también lo pueden hacer que si nosotros podemos también ellos pueden, eso de decir ``no, yo soy del colegio Fe y alegría`` eso es más que todo es una tontería mi éxito es para decirle a los demás que también pueden, estoy en la educación publica y también puedo y eso de que me copia bienvenido sea la copia mi institución o colegio tiene que ser una institución de puertas abiertas acá comparto de todo no estoy compitiendo tontamente con los demás, bien para mi es una forma de ver la responsabilidad social.

MAURO: Muy bien padre, y ¿cómo se puede sostener esa idea que usted acaba de mencionar como se puede sostener en el tiempo y como puede servir para otras instituciones, que también quieren la calidad y quieren lo mejor, como se sostiene padre?

PADRE JAVIER: Mira en “Fe y alegría” esa es la gran pregunta, uno de los factores de éxito en fe y alegría para adoptar su responsabilidad social es la presencia de la comunidad religiosa que viven en el barrio y que están en el colegio y que además que son un referentes para las familias, la puerta de sus casas están siempre abierta, todo el mundo va entonces tú dices como hago todo eso online como puedo hacer ese tipo de presencia con un director que tiene su familia y que no vive allí, no sé si me explico para mí todavía ni encuentro la respuesta, y muchos piensan que ese modelo de fe y alegría es irreplicable precisamente por esa participación de las oraciones religiosas, el vínculo que eso da con el barrio, por ejemplo no sé si tu trabajaste en Fe y alegría o algo más o menos ubicas , justo ahora estaba hablando con una religiosa de Fe y alegría 17 de Villa el Salvador, yo he conocido esos colegios desde sus inicios porque yo era novicio y todo el noviciado he estado allí los profesores vivían allí, claro eran estudiantes y yo le digo a Michelle Azcueta tienes que ubicarlo, Michelle era estudiante y había un grupo de gente vinculada a

la escuela de educación de la Universidad Católica que ya no existe, no la facultad si no la escuela y claro se fueron allá y fundaron el colegio junto con la institución teresiana y era muy bueno porque pues conocían al barrio, Michelle se quedó a vivir allí toda la vida pero como replicas eso no?

MAURO: Interesante si, recuerdo incluso que Michelle Azcueta incluso llego a ser alcalde porque se había identificado tanto con la población que apostó por gestionar con la municipalidad, cosas que ya involucraban allá a la sociedad de aquel entonces. Padre en la tercera pregunta nos dicen ¿cuáles son las características de una gestión transparente que contribuye es decir si usted podría mencionar 2 características para una gestión transparente ya dijo que era la honestidad, 2 cosas más que podríamos aportar para una gestión transparente?

PADRE JAVIER: Rendición de cuentas, es decir, no solo significa la cuestión económica balances, esto entró, esto se gastó y esto se invirtió y fundamentalmente eso y que más te podría decir, para una gestión transparente bueno, con quiénes hablo yo como director, con quiénes me encuentro quizás puedo tener una cartilla o un espacio donde pueda decir con quién está conversando el director eso la transparencia por ese lado tanto económica y a través de las relaciones.

MAURO: Muy bien y entramos a la último y definitivo cuadro, que es sobre el servicio. De qué manera empezamos con la palabra compromiso, yo recuerdo a Antonio Bash que en todas las reuniones siempre hablaba con los docentes sobre esta palabra y él decía mucho sobre este término que para él era uno de los pilares que tenía Fe y alegría, ese compromiso que tenían los docentes para con los estudiantes y sus padres de familia en el caso de su propia experiencia ¿cómo ve usted el compromiso dentro de esta gestión educativa de calidad usted como líder pedagógico la palabra pedagógico que le involucra que le trae a la reflexión de qué manera usted lo percibe lo ve nos podría comentar un poco por favor?

PADRE JAVIER: Mira, yo creo que es fundamental el compromiso, pero haber, yo no creo en un compromiso voluntarista que cosa es eso, bueno cuando me jalen de las orejas y yo hago lo que hago porque tengo que hacerlo quizás soy muy utópico pero yo considero que un maestro o maestra en el Perú algo de vocación tiene ya entonces tenemos que hacer alianza con ese algo, ósea que puede ser no se 50% o un 20% yo tenía un maestro que decía el que se mete a maestro en el Perú para hacer plata es un idiota porque no lo va a conseguir, él decía, el maestro



en el Perú entre los pobres es el rico y entre los ricos es el pobre, entonces meterte para hacer plata no tú tienes que vacilarte siendo maestro tienes que encontrar el gusto de ser maestro para mí el compromiso va por ahí y ese es el arte de director de directora seducir a su equipo para que se vacile por ejemplo en Fe y alegría mucha gente que no está allí, dice no yo no voy a fe ya alegría porque allí trabajan mucho, incluso algunos piensan que los maestros de fe y alegría reciben algo más económicamente, mentira pero eso es otro tema lo vamos hablar en otro momento a veces pensamos que la iniciativa tiene que ser económico, eso es mentira el compromiso económico por eso te digo podemos tocar ese tema en otro momento yo tengo allí mis serios cuestionamientos de que es el bono lo que te hace trabajar más, no necesariamente puede ser al revés lo que necesitas es un bono afectivo necesitas un bono que engrandezca tu ego tu vocación ósea me quedo más tiempo trabajando me sacas la mugre no porque me explotas si no porque me gusta es mi vocación yo me quedo más tiempo hablando con mis alumnos porque estoy comprometido no porque el deber de ser, sino porque me vacila porque me gusta, no sé si me explico entonces yo veo el compromiso por allí y esto tiene que ser el arte de la dirección hacer alianza con esto, evidentemente tiene que ver oye te están explotando no sé qué cosa y ahora entro en el tema económico fíjate yo cuando dirigía un colegio en Arequipa nos tocó hacer el centenario la gente se sacó la mugre y antes ya veníamos trabajando en la formación o creación de un nuevo proyecto educativo y yo conseguí teníamos a veces, hay cosas que no las puedes hacer después de clases la gente está cansada, entonces tenías que agarrarte un sábado o un día de semana entonces yo decía muy bien un sábado el día de semana el sacrificio los hacen los papas quienes tienen a los chicos en la casa pero el sábado retribuimos nosotros y de vez en cuando yo tenía algún tipo de incentivo pero a posteriori, entonces yo entraba con el tema del don, hasta que al final invente una cosa, cuando estuve en la inmaculada de decir muy bien profesores ustedes tienen que venir a trabajar un sábado tienen derecho a buscar otro día, vamos a organizarlo bonito a que ese día no vengán a trabajar y con cuidado para que no coincida con los profesores del mismo grado y lo agradecían muchísimo porque ese día el maestro por ejemplo iba al colegio de su hijo averiguar como esta y una de las cosas que suele pasar en el magisterio a veces los hijos más descuidados son los hijos de los maestros porque a veces los maestros no tienen tiempo para

atender a sus propio hijos y son no se artilugios que uno se encuentra al entrar con el tema del don, tú me das y yo te doy no te pago, porque si te voy a poner horas extras ahí no va la cosa, no sé si me explico.

MAURO: Muy claro y de hecho eso se ve siempre y sobre todo Fe y alegría tiene estas características, el compromiso por ese amor que Jesús nos ha enseñado en el evangelio por los demás, padre y de identidad recuerdo mucho al padre Jesús herrero que también dentro de sus familias en el 93,94 y 95, hizo mucho hincapié en esos momentos de crisis de aquel entonces por el que pasaba el Perú y el tocaba mucho estos temas durante esos 3 años en el caso suyo de su propia experiencia ¿de qué manera la identidad contribuye en la gestión?

PADRE JAVIER: Bien yo creo que mucho con esta perspectiva que estoy planteando bueno en estos años que también estamos en plena pandemia a mí me ha tocado vivir la pandemia desde el año pasado y parte de este en un colegio allá por Tacna y me gusta mejor hablar mejor con ejemplos, el colegio de Tacna es parroquiano era pequeño y la característica de ese colegio era que nadie dejaba de entrar al colegio por problemas económicos entonces en ese colegio hace 50 años tenías a los hijos de los italianos emigrantes que tenían buen billete y tenías también a los hijos del pueblito de Para donde esta ubicado también el colegio y yo no he visto en ninguna parte una integración los veo las promociones antiguas que vienen a los colegios a celebrar sus 50 años, 40 años una integración y al inicio era pequeño, eran promociones de 15 alumnos que fue creciendo y ahora ya es un colegio que diríamos normal pero ha quedado ese tema de la identidad de la integración entonces cuando empieza las crisis el año pasado en los colegios particulares se metió el tema de cómo no es presencial tienes que rebajar la pensión y se metió no sé de donde bajar 50% voy a pagar el 50% como si el colegio fuera una entidad que gana muchísima plata como para construir una fábrica entonces simplemente me estás dando mal el producto de calidad, evidentemente la formación la educación y la calidad a distancia ya no es igual y por eso voy a pagar menos, ok pero y como pago a los maestros los despido? Entonces después de darle muchas vueltas nosotros decimos en el colegio decir no, este colegio no hace rebajas el colegio no es una mercancía, tu rebajas un par de medias un pantalón un carro pero yo no te rebajo la educación porque no es una mercancía y este colegio ha sido de integración toda la vida por lo tanto de aquí el primer principio no

se va nadie del colegio ni la familia ni profesor ni el personal no despedimos a nadie como hacemos los ayudamos en solidaridad, entonces no hay descuentos 50% nada porque si hubiera bajado el 50% un 30% de familias se hubieran tenido que retirar y lo que es peor un 30% se hubiera ido de robo porque podría pasar eso, entonces decidimos no bajar pensiones y que hicieran sus solicitudes los que pedían algún tipo de apoyo con ese colegio ya que hay una relación muy estrecha entre familia, profesores los profesores visitan las casas un par de veces al año entonces ellos sabes quién es quién presentaron su solicitud es como si hubiera solicitado un 25% de recorte del presupuesto mejor dicho, después de la petición que hicieron los maestros nosotros los bajamos a un poco menos del 10% redujimos los costos operativos del colegio, es decir mantenimiento no de personal y eso significa solamente el 8% entonces ese 10% restante de donde salía del bolsillo del personal? Entonces en lo personal yo soy un miembro y el director de la comunidad magisterial hicimos una gestión transparente con el administrador los cuales serían las condiciones, dijimos compañeros necesitamos lo equivalente al casi 10% del presupuesto ustedes decidan como lo manejan digan cuanto retiramos? Los profesores y la comunidad magisterial decidieron decir que bajaban el sueldo en esa cantidad alguno que tenía necesidades especiales no entro en el asunto y se le respeto, pero entramos entonces en conclusión y el equipo de los profes salieron mucho más fortalecidos en esta situación tan difícil, pero ese es el criterio no sé si me estoy yendo por las ramas, pero ese es un tema de identidad, entonces si yo digo si hacemos una rebaja esto no es una mercancía estamos traicionando nuestra historia y la identidad de este colegio ha sido la integración la mejor forma de integrarlos es manejarlas.

MAURO: Me parece excelente el ejemplo que me ha dado porque ilustra lo que es la identidad y padre una consulta y la proactividad eso de tener la visión a futuro de ir mirando cómo se van presentado las cosas y como debo de prevenir del futuro que se viene ya cuando por ejemplo la pandemia pase que mecanismo voy a poder utilizar la conducta proactiva ¿de qué manera usted considera que las conductas proactivas fortalecen la gestión de los líderes pedagógicos en su experiencia?

PADRE JAVIER: Mira en un colegio es bien fácil aburrirse, una de las cosas que tiene que hacer el director y los directivos es que la gente se mueva ahora cada vez es más difícil, yo tenía un amigo que en paz descansa estuvo trabajando en el

ministerio de educación te hablo de un ejemplo que paso hace 20 años casi y él era muy veras él decía mira tú agarra imagínate que has congelado a un médico y un maestro en 1850 los haz congelado y ahora los puedes revivir y lo revives ahora en el año 2000 tu metes a un médico a un quirófano y él no tiene idea de donde está parado lo metes al quirófano y él no sabe qué es eso las máquinas y todas esas vainas tu metes en un aula al maestro y te da una clase y lo aplauden, ya te digo está cambiando eso, ahora que estamos trabajando que son los intentos que se dan en el Perú y que lamentablemente el gobierno los quiere quitar la verdad con todo respeto pero el señor presidente representa a la peor parte del sindicato magisterial por ejemplo hay maestros que no han pasado los exámenes, hablemos claro ósea el tema ya me estoy yendo por las ramas otra vez el tema de la proactividad va por ahí entonces como te digo cada vez es más difícil hacerlo pero uno tiene que estarse moviendo y mira el profesor se lleva la chamba a su casa no puedes decir el solo tener yo tengo mis ocho horas y aquí se acabó, es decir tenemos que subir el salario de los maestros por supuesto que sí, tenemos que seguir y volver la jornada completa no es justo que un alumno de un colegio público tenga 2 horas diarias menos de educación a diferencia de un colegio particular eso no es justo como vas hacer competir a ambos y eso empezó en la época de la reforma educativa ósea por eso yo creo que cuando el ministro Saavedra empezó a meter a los colegios de jornada completa no es tan fácil y ya el magisterio se ha quejado de muchas cosas no quieren volver a clases y los maestros ahora tienen otras chambas entonces están cobrando de la plata de todos los peruanos y encima tienen sus moto taxis y demás y encima no quieren volver a trabajar están en otros trabajos no es justo pues, hablemos claro también

MAURO. Me parece claro también las propuestas que usted menciona y es una cuestión que sí debemos seguir analizando y revisando para esta tesis de liderazgo pedagógico y estas formas de ver cómo gestionar administrar los servicios públicos de gestión aportan bastante, padre Javier Quiroz, le quiero agradecer mucho por esta entrevista y como ex alumno de Fe y alegría desde los 6 años y hasta el día de hoy no me he desvinculado y ya estoy alrededor de los 50 y sé cómo yo, hay muchos ex estudiantes que nos unimos para seguir aportando a través de nuestras localidades a esta gran obra que ha hecho mucho y esos es algo a lo que le

debemos a la compañía de Jesús no sé si tenga alguna palabra más para terminar la entrevista padre antes de dejar de grabar.

PADRE JAVIER: No nada muchas gracias por la entrevista y espero que allá sido útil

MAURO: De hecho, que sí padre hay mucho para analizar hacer mucho análisis de contenido muchas triangulaciones y aportar a los nuevos líderes que vayan aparecer con las nuevas direcciones y los retos nuevos de la vida misma y con la dinámica de nuestra sociedad y en ese sentido agradecerle la entrevista ya que hay temas que usted ha abierto y a mí me encantaría trabajarlo puntualmente para el siguiente ciclo en el trabajo de investigaciones.

PADRE JAVIER: Muy bien Mauro un gusto.

Entrevistado 2:

Sacerdote Juan Enrique Cuquerella Cayuela

(Valencia, España, 5 de junio de 1940) curso estudios clásicos en la escuela jesuita - Universidad Antonio Ruiz de Montoya de Lima. Filosofía en la Universidad Complutense de Madrid Teología en la Universidad de Comilla (España) Educación en la Escuela Normal Miguel Grau de Piura Se ordenó sacerdote en 1971 Fecha de la entrevista: 16/ 09 /21

1. ¿Cuáles considera usted son los valores éticos que sostienen una adecuada conducta en la gestión educativa?

Lo primero es decirte que hablar de la responsabilidad social y la gestión en un trabajo educativo, tiene una particularidad que yo creo que es importante cuando hoy en día se tiene en cuenta la responsabilidad social de las empresas, siempre se está pensando en una empresa que da servicios o que tiene acciones productivas y que dentro de eso en todos los elementos que funcionan y trabajan en la empresa, todos ellos tienen que tener detrás de sí un código de funcionamiento ético que les de unidad y que les dé sobre todo sostenibilidad y que les haga que realmente funcionen bien como empresa en el caso de una acción educativa, lo ético de la acción educativa, está en la confianza de la acción

empresarial, es decir la educación no es cualquier producto ni cualquier servicio, tiene unos matices especiales sociales que hacen que la ética no sea solo algo que tiene que estar en la gestión de la acción educativa si no que es parte muy importante de la misma labor educativa, es decir cómo estamos hablando de empresas dedicadas a la educación y el colegio fe y alegría es una de ellas, este hecho hace que la responsabilidad social de este grupo de esta acción de esta empresa de este proyecto empresarial educativo, en sí mismo tenga un contenido ético porque el producto que queremos conseguir con la acción empresarial el producto educativo es precisamente el crecimiento de la persona, educar para los que tenemos una visión de la educación como una acción importante en el acompañamiento del desarrollo de las personas y esto en sí mismo, el desarrollo de la persona incluye ya elementos éticos muy importantes, la ética, es decir, la forma de comportarse de una persona, los valores de una persona que determina sus criterios de acción, son parte de esa personalidad que va ir creciendo y se va a favorecer con la acción educativa, entonces es imposible que una acción empresarial educativa no tenga dentro en sí misma un elemento importante que es el elemento ético, entonces la ética no es algo que deba acompañar el proyecto social sino que es un elemento determinante del proyecto social, la finalidad social es conseguir que la persona que esté en el trabajo pedagógico vaya creciendo como persona y eso incluye un crecimiento en lo ético, en los valores, por ello siempre hablamos en fe y alegría que nuestra acción educativa, incluye como un elemento esencial el crecimiento en las capacidades humanas de las persona, esto es lo queremos hacer en fe y alegría y eso no se puede hacer sin una estructura ética de la gestión de estos proyectos sería contradictorio querer conseguir el crecimiento de la persona y que en ese crecimiento que este dentro de ello lo ético y hacerlo de una forma no ética eso es imposible, por eso cuando hablamos de gestión educativa, la proyección social de la acción educativa o en un gestión con responsabilidad social y por lo tanto una gestión que incluye la ética, que incluye códigos de ética para todos los participantes en el proyecto de la construcción de las personas del proyecto educativo estamos hablando de una forma especial que la ética no es solamente algo que debe acompañar la acción social, la acción empresarial, la gestión empresarial si no que es un elemento intrínseco de esa misma acción educativa, lo ético.

2. ¿Cómo hace usted para tener una conducta ética consecuente de liderazgo pedagógico en su gestión pedagógica?

Precisamente por el concepto de educación como acompañamiento para el crecimiento de las personas no como educación como entregar cosas, entregar cosas de valores que yo tengo y que entrego al otro no se trata de eso se trata de conseguir que la personas se vayan consolidando y cuajando como una persona ética y eso no se puede conseguir desde fuera, es decir para nosotros el liderazgo en la acción educativa no significa una persona que imbuye mete en la cabeza de los alumnos los valores, no se trata de eso sería completamente anti educativo y anti ético sería uno que llama Freire en la educación liberadora de Freire, Freire precisamente distingue esas 2 formas de hacer educación, una educación bancaria es aquella que se da cuando hay alguien que es el que sabe y le dice al otro lo que tiene que saber, eso es una educación bancaria, Freire dice que eso no es educativo que eso no hace crecer a la persona lo que hace crecer a la persona como alguien libre es una educación liberadora es decir que le hace crecer en conocimientos y libertad no le impongo nada si no que le acompaño, yo profesor, yo líder, de una acción educativa acompaño al alumno que va creciendo en su proceso de crecimiento, no metiéndole mis ideas, mis contenidos que son los que valen para que el los asuma y así crezca no lo que tiene que hacer es conseguir el mismo crecer, lo que yo debo hacer en liderazgo lo que debe hacer un buen docente, un buen profesor un buen educador, es precisamente un liderazgo de acompañamiento no un liderazgo de imposición de determinar por donde las cosas como son, las ideas y valores que se tiene que tener no se trata de eso; un líder debe ser aquella persona que debe ser capaz de estimular a la personas para funcionar con valores y éticamente, nosotros más bien hablamos más que de un liderazgo, un liderazgo pedagógico en el sentido de un educador y un educando alguien que educa a una persona, nosotros en una educación liberadora y educativa, hablamos de un liderazgo social y es toda la comunidad que incluye los docentes, los alumnos, los administradores, los gestores de todo este funcionamiento y todos ellos lideran como comunidad educativa acompaña a este crecimiento de la persona y los que se educan no son solamente los educandos son los que crecen con esa acción pedagógica, los que crecen en esa escuela no

solamente son los alumnos es toda la comunidad educativa la que va creciendo, lo que va haciendo es que todas las personas se desarrollen, como los docentes, los alumnos como personas en crecimiento, los padres de familia como acompañantes de estos alumnos, es decir es toda la comunidad educativa la que lidera todo este proceso pedagógico es un concepto de liderazgo diferente.

3. ¿Bajo qué principios éticos se podría definir una adecuada conducta ética para una gestión educativa de calidad?

La ética es una de las partes de la persona, por un lado, está la ética y por otro lado están los principios éticos, la ética es el comportamiento de la persona, el comportamiento que los hace sentirse realmente realizados como personas que los abre hacia los demás que no los aísla ni los empobrece, sino que los engrandece y los sumergen en un grupo social, entonces definir una adecuada conducta ética es precisamente definir el comportamiento social de la persona en su relación con los demás, el medio ambiente, con la naturaleza, esa relación es en la que se basa y va creciendo, el niño cuando nace no está hecho como persona tiene que construirse a sí mismo y ese proceso de construcción incluye lo ético, es decir incluye el bien y el mal lo que el juzga como bueno como para sí mismo como para con los demás y como para la naturaleza, entonces ese encuentro con lo ético es un encuentro que se hace a través de las conductas sociales que se van teniendo en el proceso de aprendizaje desde ya, entonces a eso llamamos principios éticos son los principios en los cuales nos encontramos en una comunidad una sociedad, nos encontramos en una forma de pensar sobre lo que es bueno y lo que es malo en común las vamos descubriendo aquellas que nos empobrecen y enriquecen, aquellas que son buenas y malas para otros, entonces eso el descubrir esto, es descubrir y crecer y construir principios éticos, habrá que irlo definiendo en común habrá que irlo haciendo socialmente, habrá que irlo aceptándolo, habrá que irlo corrigiendo, delimitando el límite de mis acciones va ser el bien o el mal que haga a los demás, a mí mismo y a la naturaleza.

4. ¿Cuál son los pasos que usted sigue para una adecuada resolución de problemas en la gestión educativa de calidad?



Bueno es que, en la escena educativa en concreto que es la estamos hablando, no estamos hablando de otro tipo de empresa, estamos hablando de un proyecto educativo, en la escena educativa hay dos niveles de eficiencia, se puede ser eficiente en cuanto al conseguir que las personas crezcan es decir que las personas vayan siendo cada vez más personas eso es la educación, estamos hablando además de una entidad como fe y alegría que se dedica no a la educación profesional en principio, si no que a la educación básica y la educación básica es aquella que va a conseguir el vacar el desarrollo de toda persona como base por eso lo llaman educación básica es para todos, es una base sobre la que habrá que construir profesionalmente más adelante, entonces fe y alegría es una empresa que se dedica acompañar el proceso de crecimiento para ser una base sólida de personas para que ellos puedan después desarrollarse y participar en la vida social y en la vida personal, entonces cuando hablamos de eficiencia es decir será una acción eficiente, cuando consiga realmente que la persona con las que se acompañan al proceso de educación consigan educarse, crecer , consigan tener esa base común de personas que les permita construirse para el futuro y participar en la sociedad, eso sería un grado de eficiencia que habría que pedir, esa es la eficiencia por resultados educativos, es decir que eficiencia tiene fe y alegría en conseguir esa base sólida personal en todos sus alumnos o de todo grupo social con el que se mueve, eso es una eficiencia, por otro lado de la eficiencia que me hablas tu es la eficiencia como empresa, es decir no somos personas individuales si no que hablamos de comunidades educativas, es decir no solamente son los docentes los que educan si no que hay todo un aparato que llamamos comunidad educativa de Fe y alegría y que incluye a todos los participantes, padres de familia, docentes, directivos, alumno(a)s, servidores, todos estos forman lo que llamamos la escuela, la comunidad educativa, eso tenemos que medir su eficiencia con indicadores que nos digan si realmente estamos actuando de la mejor forma como comunidad educativa para conseguir que los alumnos y las alumnas tengan esa base en común entonces tenemos que ver dos grados de eficiencia, una la eficiencia con cada uno de los alumnos (a)s que terminan en fe y alegría.

5. ¿Cómo propiciar un eficiente trabajo en equipo que contribuya a una gestión educativa bajo un adecuado liderazgo pedagógico?

Por otro lado la eficiencia del sistema fe y alegría de como uno hace en fe y alegría para ver si es la mejor forma de conseguir esos resultados, yo creo que ya se han hecho evaluaciones, ya termino una evaluación importante no solo a nivel de fe y alegría Perú, si no hay una evaluación que se ha hecho en 6 países, lo ha hecho una universidad de Bélgica de Bruselas ha analizado distintos indicadores de la eficiencia del sistema de fe y alegría, bueno está recogiendo los resultados han tenido 3 reuniones últimamente para darnos los resultados de esta evaluación, que ha durado casi 3 años y como te digo se han hecho en 6 países y más de 50 escuelas que se han analizado, claro y como ellos nos dicen hay una eficiencia a los 2 niveles, una eficiencia en lo conseguido en los exalumnos es decir los que han pasado por el sistema son más personas que han crecido más que otros que las escuelas que están al lado, entonces ha sido más eficiente y también evalúan en que ha consistido ese funcionamiento entonces están entregando un trabajo largo esto que se está haciendo y lo están entregando ya, y bueno nos dicen eso efectivamente el sistema ha funcionado bien y cual creo yo después de ver lo que van diciendo esta evaluación cual es el elemento más importante de esto pues sin duda, es un elemento es que no son gente, es decir la comunidad educativa la empresa educativa fe y alegría surge de un deseo de grupos que se juntan con ese deseo de obtener una educación eficaz para sus hijos y tanto los padres de familia como los profesores, ministerios de educación, grupos sociales en lo que estamos, todos ellos tienen un deseo muy grande de que la educación es decir el crecimiento personal de las nuevas generaciones realmente les den elementos de participación en la sociedad y hacer que la sociedad se transforme y sea mejor, entonces fe y alegría surge de voluntades de gente y grupos que quieren una educación de calidad quieren que las alumno(a)s salgan adelante, entonces un conjunto de voluntades y esas voluntades tienen un concepto pedagógico valido como lo hemos venido hablando, tienen una transferencia no solamente de conocimientos y de valores si no sobre todo una transferencia de personalidad de crecimiento personal y de forma de hacerlo que está dando resultado no solamente en Perú si no en muchos países, en este momento fe y alegría está presente en 21 países diferentes, de América, América Latina, Europa, Asia y África entonces creo yo que es eficaz y es eficaz porque hay una comunidad de deseo hay un horizonte en común que es la educación de calidad de las nuevas generaciones, entonces las

nuevas generaciones de las grandes poblaciones nacientes de América Latina, de Asia, África, entonces esas nuevas generaciones están consiguiendo que la comunidad educativa se ponga en marcha, entonces con el esfuerzo y deseo en común y el horizonte en común pues se vaya avanzando en esta línea.

6. ¿Cuáles son los criterios para tomar decisiones eficientes en un adecuado liderazgo pedagógico?

Yo creo que el criterio fundamental, el criterio es aquello que nos permite juzgar y de allí viene la palabra y en nuestro juicio de valor esta y tiene como criterio y es el criterio de las personas del crecimiento de ellas, es decir el criterio fundamental para tomar decisiones en fe y alegría siempre es el crecimiento de los alumno(a)s cualquier cosa que incida en un mejor y mayor crecimiento personal de alumno(a)s es bueno para fe y alegría y cualquier cosa que destruya que niegue que se olvide de que lo más importante y el objetivo que tiene fe y alegría es malo, pero principalmente el objetivo es el crecimiento de las personas un crecimiento que realmente les de poder para ser y tomar decisiones y para ser que esas decisiones sean autónomas no sean impuestas, el criterio fundamental es el crecimiento de los alumno(a)s cualquier cosa que favorezca ese crecimiento es bueno para fe y alegría , cualquier cosa que se oponga a ese crecimiento es malo entonces ese criterio es muy general pero en cada momento tendrá que determinarse y en cada problema hay que analizarlo, este problema que queremos resolver este problema de contradicción en por ejemplo lo que quieren algunos padres de familia y los que quieren otros, este problema de contradicciones, entre el bienestar de los profesores y el de los alumnos este problema como se tiene que resolver acudiendo al criterio de que es mejor para que las personas crezcan de que es mejor para que los alumno(a)s salgan mejor formados tengan más capacidad el día de mañana y puedan tener mejores herramientas para desarrollarse para ser personas ante la sociedad, entonces yo creo que si aplicamos a cada problema este criterio y lo aplicamos con sinceridad sin olvidarnos nunca de él y sin fijarnos en intereses personales eso es secundario y no son lo de los alumnos pues nos permitirá el caminar eficientemente y encaminarnos todos en una misma línea yo creo que es lo que uno hace que las cosas funcionen, hay mucho sacrificio en estos momentos o años que yo he apoyado de la enfermedad esta que nos tiene a todos

constreñidos a los alumnos y profesores nos ha traído nuevos problemas muy grandes el juicio es entonces, empezamos clases o no lo empezamos entonces habrá que ver cuál es el mejor criterio para los alumnos no para los profesores ,no para los padres de familia, sino para los alumnos que es mejor para ellos.

7. ¿De qué manera el liderazgo pedagógico responde a la responsabilidad social?

Bueno lo que te decía al principio, que la responsabilidad social de empresas educativas tiene un matiz importante, la responsabilidad social de una empresa que fabrica por poner un ejemplo de una fábrica de coca- cola, en la responsabilidad social se va dar un producto bueno que no haga daño, que no engañe, que tenga un precio justo que no haya que lo que la gente no quiere, entonces la responsabilidad social será su incidencia con respecto a la sociedad en el caso de una empresa educativa es diferente porque no estamos fabricando coca- cola, lo que estamos haciendo es que las personas se desarrollen en la eficacia esto está muy unido a lo que ha pasado con nuestros exalumnos, realmente nuestros exalumnos tienen más instrumentos para moverse en la sociedad para hacer que la sociedad sea mejor y sin estar constreñidos por los intereses de otros siguen sin posibilidad de auto desarrollarse como personas sin ser sometidos a los intereses de otros, sino realmente han encontrado el camino para ser mejores para poder ayudar más, pensar más en un crecimiento de sus familias, no solamente en un crecimiento económico sino en un crecimiento de una mejor forma de vida , entonces la eficacia nuestra estará dada por la eficacia por los buenos libres y abiertos que sean nuestros exalumnos no nos basta con que solo funcionen bien nuestros colegios sino que fe y alegría se preocupa porque realmente hayan crecido nuestros alumnos es una eficacia en una empresa educativa.

8. ¿Cómo generar sostenibilidad en la gestión educativa a través de un adecuado liderazgo pedagógico?

Este es un proyecto social, o sea es la responsabilidad social de la sociedad misma no de una empresa, es una responsabilidad de la comunidad no es la responsabilidad social que se crea para producir algo, ello nace de que las personas quieren que haya una educación básica y buena para sus hijos entonces esas personas esos grupos sociales que nacen en los años 60 cuando nace fe y

alegría son la gente que viene emigrado de la violencia y la pobreza de las zonas rurales y que se concentran en lima o en otras ciudades de país o en caracas o en las grandes capitales, esa gente que bien huyendo de la pobreza presionada por la violencia y una vida muy difícil en cuanto se juntan y han tenido la capacidad de sentir una responsabilidad social de que sus hijos sean mejores que vivan mejor que ellos y eso es muy importante en los padres de familia se nota mucho en las primeras escuelas, es decir hay un deseo de esa población emigrante que viene del campo a la ciudad un deseo de lo que han conseguido ellos de huir de esa pobreza y de instalarse en la ciudad y que sea manejado por sus hijos con instrumentos que ellos no tuvieron con esa educación que tampoco obtuvieron en los años 60 ni 70 del siglo pasado: cuando nace fe y alegría eso hace que haya un sentimiento de responsabilidad común de todos esos emigrantes de construir un buen sistema educativo para sus hijos y eso se llama fe y alegría, ósea lo que se ha construido no lo han construido ni los profesores ni los directivos de fe y alegría eso principalmente los han construido aquellos inmigrantes del campo a la ciudad que vinieron luchando por una casa nueva un sitio nuevo donde vivir una forma nueva de vivir y que hicieron para sus hijos una escuela eficiente, que permita a sus hijos ser mejores que ellos, para poder tener una base sólida para poder desarrollarse mejor que lo que ellos pudieron hacer entonces fe y alegría nace de la responsabilidad social de estos grupos de inmigrantes de los años 60 del siglo pasado y se ha prolongado hasta ahora porque sigue la inmigración no ha terminado entonces siguen construyéndose nuevas escuelas, para sus hijos y quieren que tengan instrumentos que ellos nunca tuvieron.

9. ¿Cómo generar sostenibilidad en la gestión educativa a través de un adecuado liderazgo pedagógico?

Lo más transparente que hay es la acción educativa, es que ello sea de la comunidad misma es la misma comunidad que está informada ya que es ella la que lo está haciendo, entonces yo creo que fe y alegría , o sea los grupos sociales que se han constituido de fe y alegría siempre se han visto así mismo muy transparentes ya que son ellos mismo los que se conocen entonces, no hay una diligencia oculta que es la que tiene las metas no, es la sociedad misma es el grupo humano es la comunidad la que quiere esto y se junta con otro grupo , esto es la comunidad

educativa es completamente transparente en si misma por eso digo lo más transparente que hay es el vidrio, el vidrio es completamente transparente y hacia afuera también se deja ver por qué la comunidad no se oculta la comunidad dice lo que quiere y lo dice abiertamente.

10. ¿De qué manera el compromiso del líder pedagógico aporta en la gestión educativa de calidad?

Yo creo que es al revés, o sea, lo que más me ayudado a mi yo no creo que sea que haya ayudado mucho a fe y alegría pero a mi si me ha ayudado porque yo si he cumplido un papel dentro de todo este movimiento comunitario y me ha enriquecido mucho como persona ya que son comunidades muy vivas muy fuertes las comunidades de fe y alegría, ósea no son comunidades que ponen problemas para que las diligencias se resuelvan no, así yo no me he encontrado en fe y alegría yo me he encontrado con comunidades educativas vivas y si tienen sus problema por supuesto, pero que normalmente han buscado como superarlos y los han superado y los han compartido ósea no hay a mí me parece que lo más importante en el servicio que hemos dado es el servicio de una voluntad en común es decir hemos participado todos en ello, nos hemos metido de cabeza en ese deseo y hemos luchado por sacarlo adelante.

11. ¿De qué manera la identidad contribuye a la gestión educativa a través un adecuado liderazgo pedagógico?

Siempre teniendo en cuenta como decía antes como visión importante ese crecimiento de los alumnos como meta entonces yo creo que es un servicio muy querido por los padres de familia por la comunidad educativas por los alumno(a)s y eso es fe y alegría, entonces fe y alegría no es otra cosa que esa voluntades compartidas de los distintos testamentos de fe y alegría, los distintos testamentos de los directivos, padres de familia, de los docentes, de las personas de servicio y de los alumno(a)s, entonces creo que hemos funcionado e ido creciendo buscando el mejor servicio educativo yo creo que normalmente se consigue y cuando hay varias voluntades las dificultades no son por lejanía, sino porque a veces no se encuentra el camino o porque hay dificultades que no tienen una solución rápida pero siempre hay una voluntad sincera que encuentro entre todos los testamentos.

12. ¿De qué manera, la proactividad fortalece la gestión educativa para un líder pedagógico?

No hay nunca una oposición de intereses de gestión de los docentes ni de los intereses de los alumnos eso no se da porque fe y alegría es una suma no es una diferenciación no es una empresa de unos intereses contra otros, si no al revés es una suma de intereses con un mismo horizonte.

Entrevistado 3:

Padre óscar Morelli Miuller

MAURO: Muy buenos días nos encontramos con el padre óscar Morelli Miuller quien estudio en el colegio de la inmaculada de Monterrico en Lima de los padres jesuitas, ingreso a la Pontífice Universidad Católica del Perú, donde cruzo los estudios generales de letras, ingreso a la compañía de Jesús, realizó sus estudios en Lima, Santiago de Chile y Madrid en España, se ordenó como sacerdote en Lima, es maestro de novicios en el noviciado de la compañía de Jesús en la ciudad de Arequipa nombrado como párroco de San Juan Bautista de Huaró, de San Pedro de Andahuaylillas y de San Pablo de Acongana, todas ellas en el Arzobispado de Cuzco, fue designado como rector del colegio la Inmaculada en Lima a partir del 2013 y en la actualidad trabaja en Fe y alegría. Muy buenos días padre quien le habla es Mauro Cerón, trabajo la tesis gestión educativa a través de un liderazgo pedagógico, ético, eficiente y de responsabilidad social para con la demanda social vamos a comenzar con las preguntas, aquí algunas referencias del informante y sobre la pregunta....

PADRE OSCAR: Hola que tal, disculpa que te interrumpa me da un gusto saludarte y agradecerte por la entrevista, una pequeña corrección yo no fui párroco de Ocongate, son parroquias que están, todas vinculadas son 6 parroquias jesuitas y de alguna forma si esta vinculado, pero era más párroco de Andahuaylillas y Huaró, pero es un detalle, gracias.

MAURO: Muy amable, gracias por la corrección padre, listo vamos hablar hoy día sobre la conducta ética, ¿cuáles considera usted son los valores éticos que sostienes una adecuada conducta en la gestión educativa?

PADRE OSCAR: A ver si hablamos de sentido ético, estamos hablando del comportamiento humano en esta gestión entonces lo primero que toda gestión educativa debe darse cuenta es que no es una persona si no es un cuerpo que trabaja en una misión colectiva, entonces lo más importante es el trabajo de cuerpo, creyendo en la capacidad de las personas, si tú tienes un cuerpo académico capaz en todos los sentidos, entonces tú tienes una buena gestión porque tienes un cuerpo con el que trabajas, entonces lo primero es esa conciencia de ser cuerpo para una misión, entonces tienes claridad la noción y si la misión está centrada y es una gestión educativa evidentemente está centrada en la educación, en el sujeto a quienes este acompañando en su formación yo creo que eso es clave evidentemente es creer en las personas, acompañar los procesos escuchar y al mismo tiempo aportar cada uno lo mejor de si mismo.

MAURO: Muy bien gracias padre y ¿cómo hace usted para tener una conducta ética consecuente de liderazgo pedagógico en su gestión pedagógica?

PADRE OSCAR: Bueno la conducta ética de alguna forma está vinculada a la historia en todos nosotros ya que nosotros aprendemos, nos formamos en familia, en amistad, en sociedad y aportamos, entonces si puede haber conductas erróneas por las cosas que podríamos haber tenido en nuestra historia, pero la gran capacidad, primero la gran capacidad de autocorrección, es decir como revisando llamamos en educación la pausa ignaciana, cada día vas revisando que cosas puedes mejorar, que cosas positivas, etc. y por otro lado esa capacidad de haber, de dejarte corregir, es decir el líder no es perfecto, no es el que tiene toda la sapiencia si no es el que aprende a trabajar en conjunto y entre todos vamos gestionando lo mejor cada día no, entonces eso es importante, buscar el bien común de la mejor manera y en su mejor esplendor cada vez que va mejorando, se va mejorando en conjunto.

MAURO: ¿Y bajo que principios éticos se podría definir una adecuada conducta ética?

PADRE OSCAR: Primero creer en la persona, tener confianza en las personas, buscar el mayor bien de cada persona tanto como de los docentes como de los administrativos, como del personal que trabaja y evidentemente los estudiantes las familias y buscar en pro del mayor bien con la capacidad de auto aceptación de aquellas cosas que hay que corregir, entonces esa transparencia, el buen gobierno,



esa calidad de relación con las demás personas, esa consistencia ética de cada uno, en un conjunto con valores buscan la mejor formación para los estudiantes pero eso no es algo que se impone si no hay que ayudar a que brote en cada uno  
MAURO: Muy bien muchas gracias pasamos al segundo criterio de la categoría que es deficiencia, ¿Cuáles son los pasos que usted sigue para una adecuada resolución de problemas en la gestión?

PADRE OSCAR: Bueno, primero darnos cuentas que los problemas van a existir es parte de la realidad, la aceptación del problema es importante, no hay nada peor que pensar que no hay problemas, entonces la aceptación, la identificación de la problemática, la capacidad de identificar la problemática para estima de juicio a una persona, poder identificar a una persona y puedo distinguir de la problemática a una persona, pero no somos jueces somos personas que tenemos la capacidad de equivocarnos, pero también tenemos que ver el grado de compromiso libre de una persona en un acto una persona que puede ser problemática y para eso siempre decimos en no hablar de la persona sino de hablar con la persona esa capacidad de dialogo interactivo, en la pedagogía ignaciana hablamos mucho de salvar la proposición del otro en el buen sentido es decir, que de bueno a querido hacer o y si está mal pues voy preguntando y si al mismo tiempo hay que corregir se corrige, bueno una cosa es corregir y otra cosa es condenar, ahora nos toca a nosotros ser jueces, nos toca acompañar, nos toca presentar las cosas entonces yo creo que eso es parte, es más pedagógica, humana, espiritual, desgraciadamente creo yo, que a veces del lado , entra el lado legal, puritivo, que no tiene mucho de pedagógico si no más puritivo que eso ha entrado tal vez como una especie de norma, hay que tener en cuenta bueno a escogerla como límite pero no como lo normando de nuestra opulencia..

MAURO: Y en ese sentido ¿cómo propiciar un eficiente trabajo en equipo que contribuye a una gestión?

PADRE OSCAR: Haber lo mas importante creo que es ayudar a que broten los liderazgos interiores de los equipos, liderazgos positivos, abiertos la capacidad de una buena convivencia con buen humor, crear un buen clima laboral donde todos nos comprometemos en una misión común, es decir el centro no somos nosotros son los estudiantes, los que estamos acompañando en la formación y mirando el

mayor bien en conjunto y nos apoyamos todos en esta gestión, esto es lo más importante

MAURO: ¿Y estos criterios cuáles serían? para tomar una decisión eficiente en este caso.

PADRE OSCAR: Bueno el creer en las personas en que buscas el mayor bien, no doblegar, no someter, sino propiciar que cada uno se habrá en distintas cualidades al mismo tiempo que cada uno ponga lo mejor de su ser humano, es decir los maestros y maestras son no solo son transmisores, su prioridad no solo es transmitir sus conocimientos sino el compartir una humanidad que va buscando el mayor bien pero permanentemente en ellos y en los demás, son personas que ayudan a personas a crecer en lo máximo entonces son un cuerpo que ayudan a crecer permanentemente, entonces hay que buscar también espacios para los docentes que puedan seguir perfeccionándose, estudiando, capacitándose entre ellos apoyándose mutuamente, todas esas cosas van ayudar a crecer una gestión también implica el conjunto integral del estudiante, sobre el estudiante su familia con sus amigos, su contexto social y eso la pedagogía ignaciana habla mucho de la importancia del contexto, es decir partir de la realidad, por otro lado de la experiencia que se tiene positiva o negativa, hay que descubrir cuál es la experiencia que se tiene, también dar la capacidad de reflexión personal de llevar a la acción y a la evaluación todo ese conjunto es importante y hay que tener en cuenta.

MAURO: Muchas gracias por esta categoría, empezamos por la categoría eficacia ¿De qué manera el liderazgo pedagógico responde justamente a la responsabilidad social?

PADRE OSCAR: Bueno todo líder pedagógico es aquel que está comprometido con la formación, debe responder a una sociedad que reclama evidentemente y en el Perú a veces una formación ética dar lo mejor en profundidad y eso es una responsabilidad que vas transmitiendo al mismo protagonista en su formación que es el estudiante y el estudiante debe asimilar que no debemos movernos en el mundo superficial de la información si no de profundidad de investigar, leer mucho que haga una formación de calidad, personal en todo lo que hace no, en tus relaciones, en el recreo, estudio en el compartir, en el trato, el respeto, todos aportamos a eso.

MAURO: Bien ¿Y cómo generar esa sostenibilidad del postulado que usted me acaba de mencionar, como sostener esto en la gestión?

PADRE OSCAR: Asumir que todo forma y eso implica que el líder pedagógico por decirlo así debe estar cercano a toda la realidad del contexto formativo evidentemente del aspecto administrativo para poder brindar el mayor servicio pero de todas las relaciones internas que se producen en un centro educativo, desde como es el trato de los estudiantes con los trabajadores, este tipo forma es decir no puedes formar solamente un aspecto que no integra toda la realidad que el estudiante vive al interior y recoger mucho de la realidad que vive al exterior del centro educativo, entonces tienes que sostener una ética formativa coherente a todo lo que implica la vida en un colegio se conversa pero se tiene que reflejar el trabajar no los sectores conceptuales si no la vida misma para que después de egresado el estudiante valla a aplicar esos valores que hemos sostenido, esto es en todos los aspectos

MAURO: Excelente gracias ¿Cuáles son las características de una gestión transparente?

PADRE OSCAR: He bueno, yo diría esa capacidad de apertura no, ya que un líder pedagógico no es aquella persona que no se equivoca si no es esa persona que es capaz de ayudar a otra a crecer con humildad y recibir aportes, críticas, pero críticas constructivas no las críticas del WhatsApp y ayudar a crecer a formular esas críticas positivas en todo, y para eso hay una gestión transparente que es capaz de permitirle verse, eso no quiere decir que todo mundo meta mano en eso, es decir ya que una persona que no conoce un aspecto pedagógico de repente no va decir no es que este libro es bueno y este libro tiene que tener mi hijo, no tú tienes que buscar y para esto hay una lista para lo mejor en cada área no se trata de votación y de ver qué cosa es un falso concepto del contexto , una cosa es la escucha y otra cosa es el aporte que es mejor si se busca el aporte de ir progresando no disminuyendo yo no puedo transmitir valores de prejuicios, de historias falsas, de falsas lecturas simplemente por argumentos ideológicos no, entonces tengo que sustentar todos los estudios históricos de cómo se van llevando las cosas, eso es vital es decir esa transparencia esa capacidad de dialogo implica evidentemente una diversidad de puntos de vista esa uniformidad, pero yo creo que...eso practicar

esos puntos de vistas y formar en la capacidad de escucha y de dialogo correcto no la imposición de para mejorar.

MAURO: Muy bien y entramos a esta última categoría que es de servicios ¿De qué manera el compromiso de vida aporta en la gestión educativa?

PADRE OSCAR: En la gestión educativa de calidad, es decir cuando se busca propiciar un crecimiento permanente nosotros teníamos un eslogan ``tiempo para leer, tiempo para profundizar`` uno no puede educar pensando en calidad cuando tus comentarios son superficiales tomados de distintos aspectos, acudimos mucho al internet y está bien, pero hay cosas que se tienen que profundizar no una respuesta inmediata porque profundizar significa asimilar, hacer propio, entonces un líder pedagógico tiene que ayudar a que la gente profundice buscando el mayor bien y discernir el mayor bien no es un proceso de elegir entre lo bueno y lo malo, lo malo nunca debe ser una opción de elección, lo malo es una opción de rechazo, yo no me fijo entre el bien y el mal yo rechazo el mal y debo aprender a elegir entre el bien mayor de cosas buenas entonces la formación de calidad debe llevar no solo a rechazar el mal eso no debe estar solo en automático, sino buscar el mayor bien en la educación de calidad tiene que estar permanentemente buscando el mayor bien no para un grupito sino para todos porque todos aportan su mayor bien.

MAURO: Muy bien ¿y de qué manera la identidad contribuye a la gestión educativa?

PADRE OSCAR: ¿En qué sentido la identidad?

MAURO: La identidad cuando uno, por ejemplo, vamos al centro laboral y siente que el centro laboral comulga la visión y la misión personal que uno tiene, como que el trabajo se te hace mucho más llevadero, mucho más fácil porque compartimos una misma identidad por ejemplo de servicio y en el caso de las instituciones de la obra de la compañía el servicio esta como una identidad la misión por la opción por los más pobres, ¿entonces esta identidad contribuye a la gestión educativa o no necesariamente?

PADRE OSCAR: Evidente yo creo que es una pregunta que se responde así misma, es decir la identidad es algo que se refuerza positivamente y se corrige en aquello que no esté bien, porque esa identidad toda la sociedad lo forma no solo el docente, es una identidad compartida en las familias, compartida en los docentes, directivos, trabajadores, tienen una misma visión y esa misión es la de servir; en

los colegios jesuitas hablamos mucho de hombres y mujeres para los demás para el bien mayor, que no es una negación del sujeto en sí mismo, sino que es ante todo una capacidad de en el servicio descubrir lo mejor de mí mismo, es decir cuando en el pueblo se habla de los pobres los evangelizan; muchas veces en el servicio yo descubro el mayor bien de mi persona no buscándome a mí mismo si no en esta capacidad que tenemos, entonces en la capacidad intelectual, deportiva, todos en ese proceso de buscar el mayor bien de nuestro país de ayudar a las personas mas necesitadas vamos descubriendo a lo mejor como un buen medico será capaz de descubrir lo mejor de sí mismo superando la pandemia, ayudando a salir de la crisis, un economista también ayudara a Salir de la crisis del país, es decir ante los retos que vienen justamente uno es capaz de poner lo mejor y eso es el mayor servicio.

MAURO: Luego, de qué manera la proactividad, o sea, es un poco adelantarnos a los hechos no, cuando uno tiene un poco la visión de lo que podría venir es mejor ir preparándonos antes, no la conducta proactiva de qué manera fortalece en un líder de qué manera fortalece la gestión educativa porque no todos los lideres tenemos esa capacidad de mirar `` el futuro `` para poder ir adelantando soluciones o ir previniendo situaciones que cuando llegue el momento podamos responder de forma razonable, entonces usted de qué manera la proactividad considera que fortalece una gestión o no lo fortalecería que opina usted al respecto

PADRE OSCAR: Bueno evidentemente si fortalece, pero nadie tiene una bola de cristal, es decir tenemos que salir, ya que a veces culturalmente tendemos a centrarnos en nosotros mismos y al estar centrados en nosotros mismos creemos que nosotros somos la única respuesta, hoy la educación tiene que abrirse a esa ciudadanía global a esa capacidad de ver de aprender a través de la historia, del encuentro cultural con las otras culturas con otras realidades, esa capacidad de apertura, escuchar lo que otros dicen y escuchar es leer, informarse, prepararse y estar al tanto de la realidad, esa en la misma realidad está el germen del futuro, es decir cuando eres capaz de analizar la realidad de procesar lo que hay allí evidentemente la fe, la confianza, la opción religiosa en muchas religiones no sola la católica te ayuda a ver a la persona en su integridad, en su plenitud, toda buena religión debe de llevar al ser humano a alcanzar la plenitud de sí mismo, pero no centrada individualmente solo , sino en lo colectivo busca la plenitud de la

humanidad en comunión con la naturaleza en comunión con todo, entonces cuando tu proyectas hacia dónde vamos como humanidad, si vamos hacia a la plenitud o hacia la destrucción por eso se insiste tanto en el cuidado ecológico del planeta en común como dice el papa francisco, pero es que eso nos va afectar a toda la humanidad y el calentamiento global o todo estos aspectos que afectan están destruyendo sectores que van a incidir una mayor mortalidad, de los más vulnerables, entonces nosotros tenemos que estar pendientes de que es lo que lleva un mayor cuidado de la vida del planeta del mundo de las culturas en todo sentido y es desde allí donde uno tiene que ser proactivo no imponiendo si no formando consenso, ayudando a que la gente salga de sí misma a estar centrado en su realización personal para darse cuenta de que no nos podemos realizar individualmente si no nos realizamos colectivamente, positivamente y con vocación de servicio para el bien común de todos

MAURO: Y para terminar algún mensaje que nos podrías dar a todos aquellos que están liderando gestiones, obras, instituciones ¿cuál sería ese mensaje puntual que usted le daría a estos líderes pedagógicos que están a nivel nacional cual sería tu mensaje final?

PADRE OSCAR: Haber capacidad de diálogo, profundidad de pensamiento, capacidad de dar una propuesta esperanzada en lo mejor de la humanidad apostar por lo mejor en todo aspecto integral incluso de crecimiento espiritual, la espiritualidad abarca la corporeidad, abarca la cultura, abarca todo ello pero se proyecta es decir a la plenitud de vida, mucha esperanza, creer en la esperanza, propiciarla con lo cual la identificación del mal de los errores tienen límites con lo cual decía yo, el aspecto puritativo legal, pero debe formarse más como la identificación de posibilidad de crecimiento, esto enmienda en conjunto no de apoyo mutuo de compatibilidad y de lograr esos aprendizajes entre todos no solo para los estudiantes, que están en permanente superación en común, es darse la mano unos otros, es importante y saber sobre todo que la sociedad es la que los forma en conjunto toda la sociedad, cuando vas en el micro, cuando vas a comprar algo, todo eso va transmitiendo valores y generar una sociedad que respete a las personas y esto a veces refleja la deshumanización y la falta de respeto por intereses puramente económicos cuando la persona no vale o cuando la personas cambian por un ingreso eso no es así no somos mercado, somos personas.

MAURO: Muy bien muy amable muchas gracias por esta entrevista padre Oscar Morelli y esto es parte de la tesis que nosotros estamos postulando, le agradezco una vez más por esta entrevista.

PADRE OSCAR: Bien que te vaya bien y que aportes lo mejor de ti y de los alcances culturales que aportan a la sociedad y al crecimiento de la persona.

Entrevistado 4:

P. Ernesto Cavassa S.J

Actual director de Fe y Alegría del Perú ha desempeñado distintos cargos como Superior Provincial de la Compañía de Jesús del Perú.

Presidente de la Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina y el Caribe (CPAL)

Rector de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya y presidente de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL)

¿Cuáles considera usted son los valores éticos que sostienen una adecuada conducta en la gestión educativa?

- ✓ Justicia.
- ✓ Libertad.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Corresponsabilidad.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Respeto.
- ✓ Laboriosidad.

¿Cómo hace usted para tener una conducta ética consecuente de liderazgo pedagógico en su gestión pedagógica?

- ✓ Mejorar la calidad de la educación que imparto.
- ✓ Busco acciones estratégicas para que la Institución Educativa trabaje por la misma línea de consecución de la calidad educativa.

- ✓ Busco el sentido de pertenencia a la Institución Educativa de los docentes, trabajadores, padres de familia y alumnos.
- ✓ Lograr resultados educativos óptimos, creando un ambiente laboral ameno, mejoro las relaciones humanas laborales y educativos.

¿Bajo qué principios éticos se podría definir una adecuada conducta ética para una gestión educativa de calidad?

- ✓ La educación en valores humanos y cristianos.
- ✓ La libertad en la creatividad de los docentes para formar con la mente abierta a los alumnos para el desarrollo de la ciencia.
- ✓ La responsabilidad como principio de auto exigencia de los alumnos.
- ✓ La democracia para que los alumnos sepan respetar las opiniones de los demás.
- ✓ La solidaridad, que propicie el trabajo en equipo de los alumnos.
- ✓ El respeto, como un valor no negociable.

¿Cuál son los pasos que usted sigue para una adecuada resolución de problemas en la gestión educativa de calidad?

- ✓ Fijar con claridad las metas que deberían de alcanzar los docentes en la enseñanza. Además, ver con claridad qué medios se usarán para alcanzar dichas metas.
- ✓ Tener claro el ambiente sociocultural donde pertenecen los alumnos.
- ✓ Una infraestructura y materiales adecuados para lograr los objetivos de la educación.
- ✓ Buscar la innovación constante de acuerdo al correr del tiempo actual.
- ✓ Una administración transparente de la Institución Educativa con información clara a los padres de familia.

¿Cómo propiciar un eficiente trabajo en equipo que contribuya a una gestión educativa bajo un adecuado liderazgo pedagógico?



- ✓ Para lograr un eficiente trabajo en equipo es necesario generar instancias, condiciones y estructuras que produzca la participación de los docentes y alumnos.
- ✓ Buscar confianza y cohesión en los estudiantes para que colaboren voluntariamente en el proyecto.
- ✓ Propiciar las herramientas y materiales adecuados.
- ✓ Seleccionar las estrategias para desarrollar mejor el trabajo en equipo y la toma de decisiones en los alumnos.

¿Cuáles son los criterios para tomar decisiones eficientes en un adecuado liderazgo pedagógico?

- ✓ Compete sobre todo al directivo de la I.E. la Comunicación del ideario y la mística a todo el personal docente, padres de familia y alumnos.
- ✓ Propiciar compromiso en los docentes, sobre todo para propiciara identidad con la I.E.
- ✓ Crear ambiente agradable de trabajo dentro de la I. E.

¿De qué manera el liderazgo pedagógico responde a la responsabilidad social?

- ✓ Planteando con claridad el objetivo general de la I.E, orientado formar estudiantes para la adecuada vida social.
- ✓ Crear estrategias, para sensibilizar al alumnado a los acontecimientos sociales actuales que necesitan solidaridad.
- ✓ Inculcando las responsabilidades que cada ciudadano tiene con la sociedad: deberes y derechos.

¿Cómo generar sostenibilidad en la gestión educativa a través de un adecuado liderazgo pedagógico?

- ✓ Cuidando el Planeta (la casa común) para contrarrestar el efecto invernadero.
- ✓ Inculcando a todos los estamentos de la I.E. en el uso responsable del agua y los recursos naturales.
- ✓ Propiciando la cultura del reciclaje en el alumnado.

¿Cuáles son las características de una gestión transparente que contribuya a una gestión educativa de calidad?

- ✓ Las actualizaciones del docente en sus respectivas áreas.
- ✓ La apertura a los cambios en la gestión educativa.
- ✓ Calidad de atención en los servicios educativos con todas las facilidades en los trámites.

¿De qué manera el compromiso del líder pedagógico aporta en la gestión educativa de calidad?

- ✓ La calidad de enseñanza que imparte a los alumnos para su aprendizaje.
- ✓ La satisfacción de los padres de familia y los alumnos con la educación impartida por la I.E.
- ✓ Cumplimiento con las metas trazadas para lograr los objetivos educativos de la I. E.

¿De qué manera la identidad contribuye a la gestión educativa a través un adecuado liderazgo pedagógico?

- ✓ En el impulso de avanzar unidos en la consecución de las metas educativas trazadas por la I.E. La dirección, padres de familia, profesores y alumnos.
- ✓ En propiciar un ambiente agradable de convivencia entre los alumnos y profesores.
- ✓ En compartir las experiencias comunes cotidianas de la I. E.

¿De qué manera, la proactividad fortalece la gestión educativa para un líder pedagógico?

- ✓ Dando respuestas y soluciones adecuadas frente a los problemas que puedan suscitarse dentro de la I.E.
- ✓ Aportando conocimientos y metodologías nuevas para el desarrollo del aprendizaje en la I.E.
- ✓ La responsabilidad de hacer de la mejor manera la enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

Padre Héctor Luis Zegarra Huamán

Nacido en Abancay: 14, 02, 1968. Promoción 1985...: Colegio Miguel Grau de Abancay. Ordenado sacerdote: 18, 04, 1998. Estudios Bachillerato y licenciatura en: Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima. Promotor de IEP San Alfonso Lima 2004 a 2015.

## CONDUCTA ÉTICA

¿Cuáles considera usted son los valores éticos que sostienen una adecuada conducta en la gestión educativa?

Justicia.

Libertad.

Responsabilidad.

Corresponsabilidad.

Honestidad.

Respeto.

Laboriosidad.

¿Cómo hace usted para tener una conducta ética consecuente de liderazgo pedagógico en su gestión pedagógica?

Mejorar la calidad de la educación que imparto.

Busco acciones estratégicas para que la Institución Educativa trabaje por la misma línea de consecución de la calidad educativa.

Busco el sentido de pertenencia a la Institución Educativa de los docentes, trabajadores, padres de familia y alumnos.

Lograr resultados educativos óptimos, creando un ambiente laboral ameno, mejoro las relaciones humanas laborales y educativos.

¿Bajo qué principios éticos se podría definir una adecuada conducta ética para una gestión educativa de calidad?

La educación en valores humanos y cristianos.

La libertad en la creatividad de los docentes para formar con la mente abierta a los alumnos para el desarrollo de la ciencia.

La responsabilidad como principio de autoexigencia de los alumnos.

La democracia para que los alumnos sepan respetar las opiniones de los demás.

La solidaridad, que propicie el trabajo en equipo de los alumnos.

El respeto, como un valor no negociable.

## EFICIENCIA

¿Cuál son los pasos que usted sigue para una adecuada resolución de problemas en la gestión educativa de calidad?

Fijar con claridad las metas que deberían de alcanzar los docentes en la enseñanza. Además, ver con claridad qué medios se usarán para alcanzar dichas metas.

Tener claro el ambiente sociocultural donde pertenecen los alumnos.

Una infraestructura y materiales adecuados para lograr los objetivos de la educación.

Buscar la innovación constante de acuerdo al correr del tiempo actual.

Una administración transparente de la Institución Educativa con información clara a los padres de familia.

¿Cómo propiciar un eficiente trabajo en equipo que contribuya a una gestión educativa bajo un adecuado liderazgo pedagógico?

Para lograr un eficiente trabajo en equipo es necesario generar instancias, condiciones y estructuras que produzca la participación de los docentes y alumnos.

Buscar confianza y cohesión en los estudiantes para que colaboren voluntariamente en el proyecto.

Propiciar las herramientas y materiales adecuados.

Seleccionar las estrategias para desarrollar mejor el trabajo en equipo y la toma de decisiones en los alumnos.

¿Cuáles son los criterios para tomar decisiones eficientes en un adecuado liderazgo pedagógico?

Compete sobre todo al directivo de la I.E. la Comunicación del ideario y la mística a todo el personal docente, padres de familia y alumnos.

Propiciar compromiso en los docentes, sobre todo para propiciara identidad con la I.E.

Crear ambiente agradable de trabajo dentro de la I. E.

## EFICACIA

¿De qué manera el liderazgo pedagógico responde a la responsabilidad social?

Planteando con claridad el objetivo general de la I.E, orientado formar estudiantes para la adecuada vida social.

Crear estrategias, para sensibilizar al alumnado a los acontecimientos sociales actuales que necesitan solidaridad.

Inculcando las responsabilidades que cada ciudadano tiene con la sociedad: deberes y derechos.

¿Cómo generar sostenibilidad en la gestión educativa a través de un adecuado liderazgo pedagógico?

Cuidando el Planeta (la casa común) para contrarrestar el efecto invernadero.

Inculcando a todos los estamentos de la I.E. en el uso responsable del agua y los recursos naturales.

Propiciando la cultura del reciclaje en el alumnado.

¿Cuáles son las características de una gestión transparente que contribuya a una gestión educativa de calidad?

Las actualizaciones del docente en sus respectivas áreas.

La apertura a los cambios en la gestión educativa.

Calidad de atención en los servicios educativos con todas las facilidades en los trámites.

## SERVICIO

¿De qué manera el compromiso del líder pedagógico aporta en la gestión educativa de calidad?

La calidad de enseñanza que imparte a los alumnos para su aprendizaje.

La satisfacción de los padres de familia y los alumnos con la educación impartida por la I.E.

Cumplimiento con las metas trazadas para lograr los objetivos educativos de la I. E.

¿De qué manera la identidad contribuye a la gestión educativa a través un adecuado liderazgo pedagógico?

En el impulso de avanzar unidos en la consecución de las metas educativas trazadas por la I.E. La dirección, padres de familia, profesores y alumnos.

En propiciar un ambiente agradable de convivencia entre los alumnos y profesores.

En compartir las experiencias comunes cotidianas de la I. E.

¿De qué manera, la pro actividad fortalece la gestión educativa para un líder pedagógico?

Dando respuestas y soluciones adecuadas frente a los problemas que puedan suscitarse dentro de la I.E.

Aportando conocimientos y metodologías nuevas para el desarrollo del aprendizaje en la I.E.

La responsabilidad de hacer de la mejor manera la enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

## Anexo 9: Indicadores de las subcategorías apriorísticas

### Subcategoría Conducta ética

|  |    |  |   |
|--|----|--|---|
| cualquier otra consideración, el cuidado de las normas de "compliance" | E2 |  | 2 |
| actores educativos deben subordinar sus intereses particulares al dere | E2 |  | 2 |
| la conducta ética que debe fundamentar la gestión: "hacer el bien y ha | E2 |  | 1 |
| creer en las personas, acompañar los procesos escuchar y al mismo tiem | E3 |  | 1 |
| la conducta ética de alguna forma está vinculada a la historia en todo | E3 |  | 1 |
| conjunto con valores buscan la mejor formación para los estudiantes pe | E3 |  | 2 |
| La responsabilidad de hacer de la mejor manera la enseñanza y aprendiz | E4 |  | 2 |
| fundamentalmente diría honestidad más todavía aun en el Perú de hoy    | E5 |  | 2 |
| la transparencia y la honestidad personal implica también en decir no  | E5 |  | 3 |











### Subcategoría Eficiencia

|   |                        |  |   |
|---|------------------------|--|---|
| hay dos niveles de eficiencia, se puede ser eficiente en cuanto al con  | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 1 |
| no somos personas individuales si no que hablamos de comunidades...     | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 2 |
| tenemos que medir su eficiencia con indicadores que nos digan si realm  | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 3 |
| analizado distintos indicadores de la eficiencia del sistema de fe y a  | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 1 |
| eficiencia a los 2 niveles, una eficiencia en lo conseguido en los exa  | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 2 |
| la comunidad educativa la empresa educativa fe y alegría surge de un d  | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 3 |
| tienen una transferencia no solamente de conocimientos y de valores si  | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 3 |
| nos permite juzgar y de allí viene la palabra y en nuestro juicio de v  | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 2 |
| criterio fundamental para tomar decisiones en fe y alegría siempre es   | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 2 |
| tomar decisiones y para ser que esas decisiones sean autónomas no se... | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 3 |
| aplicamos a cada problema este criterio y lo aplicamos con sinceridad   | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 2 |

### Subcategoría eficacia

|  |                        |  |   |
|--|------------------------|--|---|
| hacer que la sociedad se transforme y sea mejor, entonces fe y alegría | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 2 |
| fe y alegría está presente en 21 países diferentes, de América, Améric | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 4 |
| la responsabilidad social será su incidencia con respecto a la socieda | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 2 |
| lo que estamos haciendo es que las personas se desarrollen en la efica | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 1 |
| nuestros exalumnos tienen más instrumentos para moverse en la socie... | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 2 |
| la eficacia nuestra estará dada por la eficacia por los buenos libres  | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 2 |
| la responsabilidad social que se crea para producir algo, ello nace de | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 3 |
| una gestión educativa evidentemente está centrada en la educación,     | E3                     |  | 4 |

## Subcategoría servicio

|  |                        |   |   |
|--|------------------------|---|---|
| además de una entidad como fe  | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 2 |
| tienen una transferencia no solamente de conocimientos y de valores si | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 3 |
| fe y alegría está presente en 21 países diferentes, de América, Améric | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 4 |
| son comunidades muy vivas muy fuertes las comunidades de fe y aleg...  | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 2 |
| yo creo que es un servicio muy querido por los padres de familia por l | ANÁLISIS DE CATEGORÍAS |  | 2 |
| hay que buscar también espacios para los docentes que puedan seguir... | E3                     |  | 2 |
| no nos podemos realizar individualmente si no nos realizamos colectiva | E3                     |  | 1 |
| Propiciar las herramientas y materiales adecuados                      | E4                     |  | 2 |
| Propiciar compromiso en los docentes, sobre todo para propiciara ident | E4                     |  | 3 |
| La satisfacción de los padres de familia y los alumnos con la educació | E4                     |  | 2 |