



INVESTIGACIÓN COMO PRÁCTICA PERMANENTE

PERCEPCIONES DE DOCENTES PERUANOS
SOBRE GESTIÓN Y PRÁCTICA EDUCATIVA

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>



INVESTIGACIÓN COMO PRÁCTICA PERMANENTE: PERCEPCIONES DE DOCENTES PERUANOS SOBRE GESTIÓN Y PRÁCTICA EDUCATIVA

COLECCIÓN RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

Primera Edición 2021 Vol. 1

Editorial EIDEC

Sello Editorial EIDEC (978-958-53018)

NIT 900583173-1

ISBN: 978-958-53770-6-6

Formato: Digital PDF (Portable Document Format)

DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

Publicación: Colombia

Fecha Publicación: 24/12/2021

Coordinación Editorial

Escuela Internacional de Negocios y Desarrollo Empresarial de Colombia – EIDEC

Centro de Investigación Científica, Empresarial y Tecnológica de Colombia – CEINCET

Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES

Revisión y pares evaluadores

Centro de Investigación Científica, Empresarial y Tecnológica de Colombia – CEINCET

Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES



Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

Coordinadores editoriales

Roxana Pinilla Duarte

Editorial EIDEC

Dr. Cesar Augusto Silva Giraldo

Centro de Investigación Científica, Empresarial y Tecnológica de Colombia – CEINCET – Colombia.

Dr. David Andrés Suárez Suárez

Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES – Colombia.

El libro **INVESTIGACIÓN COMO PRÁCTICA PERMANENTE: PERCEPCIONES DE DOCENTES PERUANOS SOBRE GESTIÓN Y PRÁCTICA EDUCATIVA**, está publicado bajo la licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>). Esta licencia permite copiar, adaptar, redistribuir y reproducir el material en cualquier medio o formato, con fines no comerciales, dando crédito al autor y fuente original, proporcionando un enlace de la licencia de Creative Commons e indicando si se han realizado cambios.

Licencia: CC BY-NC 4.0.

NOTA EDITORIAL: Las opiniones y los contenidos publicados en el libro **INVESTIGACIÓN COMO PRÁCTICA PERMANENTE: PERCEPCIONES DE DOCENTES PERUANOS SOBRE GESTIÓN Y PRÁCTICA EDUCATIVA**, son de responsabilidad exclusiva de los autores; así mismo, éstos se responsabilizarán de obtener el permiso correspondiente para incluir material publicado por parte de la **Editorial EIDEC**.

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>



**INVESTIGACIÓN COMO PRÁCTICA
PERMANENTE: PERCEPCIONES DE
DOCENTES PERUANOS SOBRE GESTIÓN
Y PRÁCTICA EDUCATIVA**

**RESEARCH AS PERMANENT PRACTICE:
PERUVIAN TEACHER'S PERCEPTIONS
ON EDUCATIONAL MANAGEMENT AND
PRACTICE**

AUTORES¹

Angel Johel Centurión-Larrea, José Alexander Regalado-Caro,
Katerine Yanire Rivadeneira-Tigre, Ana Paola Gonzales-Barrios,
Nidia Johana Martino-Tafur, Alisson Fiorella Olaya-Arbildo,
Shirley Consuelo Ortiz-Nuñez, Danna Soraya Salazar-Coaguila,
Brayan Chepe-Díaz, Tatiana Eneque-Córdova, Alan Lazo-Mendoza,
Gabriel López-Solis, Teodora Noemi Llontop-Suclupe,
Esmeralda Jackelyne Pérez-García, Rosalina Bazán-Santamaria,
Leslin Lucila Facho-Santamaria, Griseida Aracely Tineo-Reyes,
José Bernilla-Calderón, Evelin Vidalina Bernilla-Vásquez,
Saida Shakira Carrión-Mego, Yarli Javier Juárez-Huancas,
Víctor Enrique Savero-Caramantín.

¹ Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Comunidad Educativa Ser Maestro
*Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y
Práctica Educativa*

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>



Contenido

PRÓLOGO	12
INTRODUCCIÓN	17
1. TEORÍA Y PRÁCTICA CURRICULAR PARA FAVORECER STEAM EN PERÚ	20
Angel Johel Centurión-Larrea.....	20
José Alexander Regalado-Caro.....	20
Katerine Yanire Rivadeneira-Tigre.....	20
Ana Paola Gonzales-Barrios	20
2. LIDERAZGO Y GESTIÓN EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE PERÚ	39
Nidia Johana Martino-Tafur	39
Alisson Fiorella Olaya-Arbildo.....	39
Shirley Consuelo Ortiz-Nuñez.....	39
Danna Soraya Salazar-Coaguila	39
Angel Johel Centurión-Larrea.....	39
3. PERCEPCIONES SOBRE ESTRATEGIAS DE GERENCIA Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN UNA ESCUELA PÚBLICA DE CHICLAYO	63
Brayan Chepe-Díaz.....	63
Tatiana Eneque-Córdova	63
Alan Lazo-Mendoza.....	63
Gabriel López-Solis	63
Ángel Johel Centurión-Larrea.....	63

4. PERCEPCIONES DOCENTES SOBRE PROBLEMÁTICAS ENTORNO A GERENCIA Y LIDERAZGO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA PRIMARIA 97

Teodora Noemi Llontop-Suclupe 97

Esmeralda Jackelyne Pérez-García 97

Rosalina Bazán-Santamaria 97

Leslin Lucila Facho-Santamaria 97

Griseida Aracely Tineo-Reyes 97

Ángel Johel Centurión-Larrea 97

5. MOTIVACIÓN E INCENTIVOS DOCENTES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA RURAL DE PERÚ 122

José Bernilla-Calderón 122

Evelin Vidalina Bernilla-Vásquez 122

Saida Shakira Carrión-Mego 122

Yarli Javier Juárez-Huancas 122

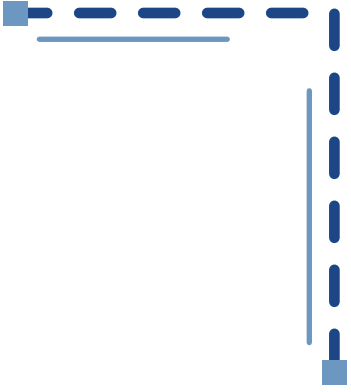
Víctor Enrique Savero-Caramantín 122

Ángel Johel Centurión-Larrea 122

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>





*A los estudiantes, personal docente, administrativo y
de servicio de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales
y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
de Lambayeque-Perú, víctimas de COVID-19*

PRÓLOGO

Es un honor hacer el prólogo de un libro liderado por el Dr. Ángel Johel Centurión Larrea, y otros participantes de los Cursos de Diseño curricular y evaluación y Dirección y Control Educativo de la Universidad Pedro Ruiz Gallo-UNPRG de Lambayeque-Perú. Las universidades tienen mayor sentido cuando se vinculan con la parte social, cuando reflexionan aportando conocimiento sobre sectores que están en constante y continuo desarrollo. Esto engrandece a las instituciones educativas que lo hacen.

La investigación, como así se indica en la Ley Universitaria de Perú, es esencial para el desarrollo de nuestra realidad como País. Estamos preparando el mundo para abordar un concepto de ciudadanía global o ciudadanía mundial, a través del compromiso, la participación, la defensa del medio planetario y de las personas. “La Educación para la Ciudadanía Global trata de desarrollar en los jóvenes una ciudadanía cosmopolita planetaria que rompa la lógica bipolar que contrapone la identidad universal a la particular, el ‘nosotros’ al ‘vosotros’ o ‘lo nuestro’ a lo ‘vuestro’” (Intermón Oxfam, CIDAC, Inizjamed, UCODEP, 2007). Este trabajo de investigación abre ventanas al mundo.

Es un libro sencillo, fácil de comprender, con conceptos claros, bien definidos que constituyen un marco teórico de referencia y reflexión. Mi felicitación a todos los alumnos y profesores por este logro conseguido que contribuye a mejorar los estándares de calidad de la Universidad Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

Es un libro que surge de las investigaciones desarrolladas en los Cursos académicos y que es el reflejo de un trabajo en equipo, abordado desde la multidisciplinariedad de los temas que se han desarrollado. De ahí su valor, un gran valor de saber trabajar juntos para llegar a este excelente resultado. Los jóvenes tenéis mucho que decir al mundo, mucho que aportar; creemos en vosotros porque estáis representando un mundo globalizado con vuestra generosidad. Buscamos consensos para alcanzar la ciudadanía global. Gracias por el esfuerzo y el ejemplo a todos y cada uno de vosotros. Tenemos que seguir

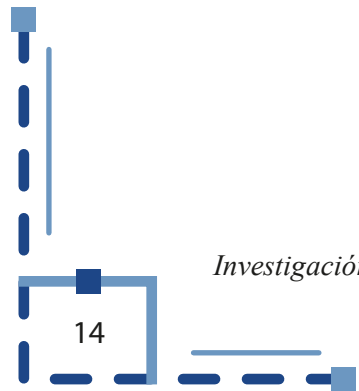
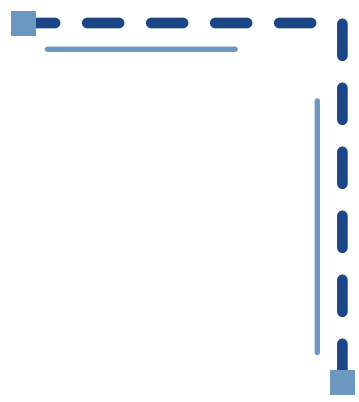
aprendiendo a pensar, tenemos que tomar decisiones, y tenemos que seguir trabajando juntos, en equipo para obtener los mejores resultados.

El presente libro describe la conceptualización teórica y práctica de un buen hacer. La educación tiene que perfeccionar los aspectos prácticos de la vida, del mundo, de la sociedad, pero conociendo la importancia que tienen las distintas teorías que nos permiten direccionar los proyectos educativos mediante una excelente gestión con visión nacional e internacional. De ahí la importancia que tiene este libro: que va a ayudar y contribuir a reflexionar y sistematizar algunos aspectos de la realidad de la educación, en un mundo globalizado y abierto también a otras realidades internacionales. Mis felicitaciones a sus autores y a la Universidad Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

Dr. Alberto Gómez Fuertes

Presidente Agencia Internacional de Cooperación y Desarrollo

Special Consultative Status ECOSOC-ONU



**INVESTIGACIÓN COMO PRÁCTICA
PERMANENTE: PERCEPCIONES DE
DOCENTES PERUANOS SOBRE GESTIÓN
Y PRÁCTICA EDUCATIVA**

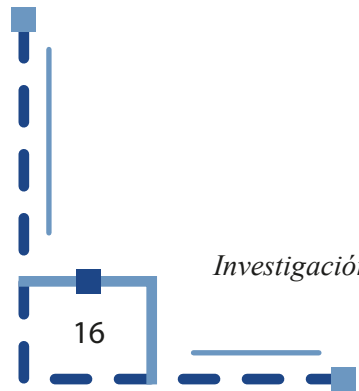
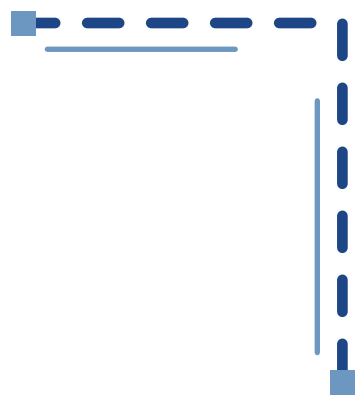
**RESEARCH AS PERMANENT PRACTICE:
PERUVIAN TEACHER'S PERCEPTIONS
ON EDUCATIONAL MANAGEMENT AND
PRACTICE**

Angel Johel Centurión-Larrea, José Alexander Regalado-Caro,
Katerine Yanire Rivadeneira-Tigre, Ana Paola Gonzales-Barrios,
Nidia Johana Martino-Tafur, Alisson Fiorella Olaya-Arbildo,
Shirley Consuelo Ortiz-Nuñez, Danna Soraya Salazar-Coaguila, Brayan Chepe-Díaz,
Tatiana Eneque-Córdova, Alan Lazo-Mendoza, Gabriel López-Solis,
Teodora Noemi Llontop-Suclupe, Esmeralda Jackelyne Pérez-García,
Rosalina Bazán- Santamaria, Leslin Lucila Facho-Santamaria,
Griseida Aracely Tineo-Reyes, José Bernilla- Calderón, Evelin Vidalina Bernilla-Vásquez,
Saida Shakira Carrión-Mego, Yarli Javier Juárez-Huancas,
Víctor Enrique Savero-Caramantín²

² Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Comunidad Educativa Ser Maestro

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

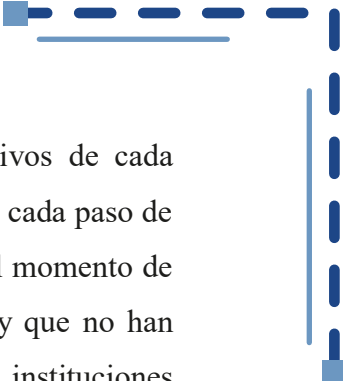


INTRODUCCIÓN

Estos últimos años condicionados por la pandemia sanitaria han sido muy difíciles para el mundo entero, sin embargo, la ciencia y sus operadores se han sobrepuesto y dado respuesta desde diversos escenarios a las demandas que este momento plantea. En el caso de la educación, sus diversos actores han reflexionado e innovado la forma de enseñar y aprender a fin de procurar niveles por lo menos aceptables en el cumplimiento de las metas proyectadas. En este contexto, estudiantes de una universidad pública del Perú han ejecutado sendos estudios en la lógica de la investigación formativa, priorizando como objetos, la gestión y la práctica educativa.

El sistema aludido, al encontrarse en un momento inusual de su desarrollo histórico demanda ser observado desde las percepciones de sus actores, a fin de conocer el grado de respuesta en este momento singular. Por ello, los asistentes a las cátedras Diseño curricular y evaluación, y Dirección y control educativo de las especialidades de Lengua y literatura, Ciencias Histórico Sociales y Filosofía, Educación Física e Idiomas Extranjeros de una Facultad de Educación, se dieron a la tarea, bajo la asesoría de su docente, de desarrollar investigaciones desde el enfoque metodológico cualitativo, a partir de estudios de caso y bajo la perspectiva fenomenológica. En total se culminaron con éxito más de veinte trabajos, de los cuales, en esta publicación, se incluyen cinco que unificaron esfuerzos para cristalizar la divulgación conjunta.

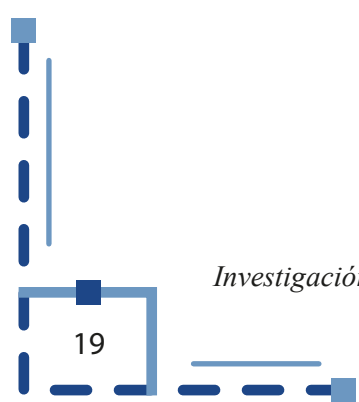
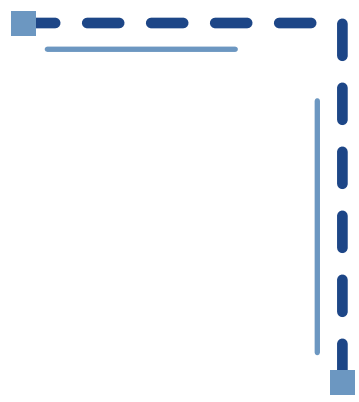
La dinámica de trabajo se desarrolló a lo largo de las dieciséis semanas que comprendió el semestre académico, divididas en tres etapas: Investigación bibliográfica que incluyó la selección de categorías, identificación de fuentes, determinación de problema y objetivo de investigación y redacción de marco conceptual a partir de citas seleccionadas. Luego, en la segunda etapa denominada Investigación de campo, se diseñó el instrumento, que para todos los casos fue una Guía de entrevista semiestructurada, la misma que luego fue aplicada, para más tarde luego de su transcripción, ser analizar e interpretar la información obtenida utilizando la técnica del open coding. Finalmente, se procedió a redactar cada una de las partes del artículo científico, culminando con la corrección, edición y sustentación final del mismo.



Ha sido importante la asesoría permanente de los avances progresivos de cada subproducto, en las horas de práctica y otras, que se sumaron a fin de mejorar cada paso de la secuencia propuesta. Se destaca la disposición de los estudiantes quienes al momento de la actividad cursaban el cuarto y sexto ciclo de su formación universitaria y que no han desmayado hasta culminarla. Asimismo, es importante agradecer a las instituciones educativas seleccionadas para realizar cada una de las intervenciones y a sus autoridades y docentes quienes permitieron, con su predisposición, concretarlos.

Finalmente, los autores reconocen a las autoridades de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque-Perú, en la figura del Sr. Decano Wilder Herrera Vargas por su disposición y respaldo al desarrollo de investigaciones científicas desarrolladas en esta unidad académica.

- *Los autores*



1. TEORÍA Y PRÁCTICA CURRICULAR PARA FAVORECER STEAM EN PERÚ

CURRICULUM THEORY AND PRACTICE TO PROMOTE STEAM IN PERU

Angel Johel Centurión-Larrea

José Alexander Regalado-Caro

Katerine Yanire Rivadeneira-Tigre

Ana Paola Gonzales-Barrios

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

RESUMEN

La investigación analiza las percepciones de docentes de Perú respecto a la importancia de la relación entre teoría y práctica curricular para favorecer STEAM. Se identificaron dos categorías: La relación teoría-práctica y la efectividad del currículo. Se empleó el estudio de caso, la entrevista y la guía de preguntas, validada por expertos. Los resultados indican que según la percepción docente existe la convicción de un desbalance entre el valor conceptual del Currículo Nacional peruano y su valor operacional para favorecer STEAM, lo cual se debería a una pobre capacitación en manejo curricular e intereses políticos de las autoridades, que trae consigo resultados muy pobres en el avance educativo general. Se concluye que esto se puede superar, a través de una correcta evaluación curricular que guíe el adecuado desenvolvimiento del proceso, además de promocionar la innovación docente, orientada al desarrollo de aprendizajes autónomos, a partir de la investigación y el uso de la tecnología.

PALABRAS CLAVE: *Teoría de la educación, Práctica pedagógica, Formación de docentes de secundaria, Evaluación del currículo, Eficiencia de la educación, Tecnología educacional.*

ABSTRACT

The research analyzes the perceptions of teachers in Peru regarding the importance of the relationship between theory and curricular practice to favor STEAM. Two categories were identified: The theory-practice relationship and the effectiveness of the curriculum. The case study, interview and expertly validated question guide were used. The results indicate that according to the teacher's perception there is the conviction of an imbalance between the conceptual value of the Peruvian National Curriculum and its operational value to favor STEAM, which is due to poor training in curricular management and political interests of the authorities, which brings with it very poor results in general educational progress. It is concluded that this can be overcome, through a correct curricular evaluation that guides the adequate development of the process, in addition to promoting teaching innovation, oriented to the development of autonomous learning, from research and the use of technology.

KEYWORDS: *Theory of education, Pedagogical practice, Training of secondary school teachers, Evaluation of the curriculum, Efficiency of education, Educational technology.*

INTRODUCCIÓN

El Currículo Nacional es un documento guía, propuesto por el Ministerio de Educación (MINEDU) para los distintos departamentos y pueblos existentes en el Perú; si bien es cierto se menciona que una de sus características es el ser flexible, adecuado a las múltiples circunstancias existentes en nuestro territorio, lo cierto es que, en la práctica, aquella característica no pasa de tener un valor únicamente literario, descuidando su aspecto funcional. Ante esto, la labor docente es fundamental para su operativización, por lo cual es necesario conocer su percepción sobre las razones de la separación actual de teoría y práctica en el currículo, así como su efectividad, que ha mostrado niveles bajos, en tal sentido el punto de origen de la presente investigación fue ¿Cuáles son las percepciones de los docentes con experiencia en Educación Básica Regular respecto a la importancia entre lo teórico y práctico del currículo para favorecer STEAM? El cual estuvo en relación directa con el objetivo de analizar las percepciones de los informantes.

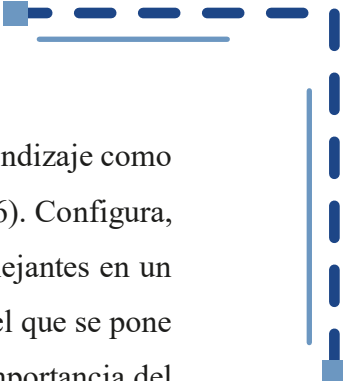
La importancia de la labor docente radica en su contribución por concretar aspiraciones de índole social y personal. Por ello, es importante analizar qué tan eficiente es el currículo con que se trabaja en la Educación Básica Regular (EBR), cómo la formación inicial del profesorado influye en su práctica, ya que es considerado “elemento clave de la transformación educativa, actor principal de la renovación de los modelos de enseñanza” (Vezub, 2007, p. 4). Asimismo, cómo el mencionado documento normativo y la suficiencia profesional favorecen la educación STEAM como alternativa de desarrollo de competencias pertinentes a las exigencias del mundo presente y futuro (Monroy-González et al., 2021). Sin embargo, se observa incoherencias entre lo discursivo, lo práctico y lo metodológico cuando se habla de implementación del currículo (Rojas, 2016).

STEAM, acrónimo de Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas surge a fines del siglo XX como resultado de investigaciones de la National Science Foundation que arrojaron poco interés en estas áreas, por lo que se promovió su práctica en los Estados Unidos y luego en América latina por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como respuesta a las brechas en lo tecnológico y social (Largo et al, 2017). Es un enfoque educativo que fomenta habilidades relacionadas con el pensamiento sistémico y científico, el uso de las TIC, la creatividad (Zamorano et al,

2018). Por tanto, se vincula con la innovación de la práctica educativa pues demanda formar a un estudiante que solucione problemas, innove, invente, fortalezca autosuficiencia, piense lógicamente y domine las tecnologías (Domínguez et al, 2018).

La relación entre lo discursivo y su aplicación es un proceso que se tiene que mejorar; se considera que ambos elementos deben ir de la mano, ya que la praxis constituye la base que fundamenta toda teoría, en tal sentido, deben mantener una correspondencia mutua (Álvarez,2012). Las teorías son los argumentos sistematizados que dirigen un pensamiento también teórico que, gracias a la acción práctica, permiten realizar reajustes, de tal manera que ambas estén direccionadas a conseguir fines productivos en la educación (Clemente, 2007). No obstante, se percibe que el problema radica en que, si se basa solo en el aspecto teórico, no se logrará un aprendizaje significativo que desarrolle la capacidad del estudiante de relacionarse con su entorno, esto traería como consecuencia la ineficacia del currículo (Gordillo, 1985; Brovelli, 2001).

Teniendo en consideración estas categorías – teoría y práctica – se puede establecer una correspondencia directa entre la planificación del Proceso Enseñanza Aprendizaje (PEA) y la realidad concreta; que nos conlleva a la eficacia objetiva, definida por Vidales (2010) como, “la capacidad que muestra el currículo escolar en su proceso de realización para alcanzar aquellos objetivos de formación y de desarrollo de la personalidad.” (p. 3). Dentro del PEA, se identifican como elementos fundamentales al docente, el estudiante, el contexto, así como al diseño curricular que se elabora con la finalidad de concretarlo en la formación integral del educando; sin embargo, no se puede afirmar una efectividad en el currículum si existe una desintegración de estos elementos, puesto que si el diseño curricular aplicado en la escuela no tiene conexión con el contexto social en el cual se emplea, el valor del documento únicamente sería literario, más no eficiente en la realidad. De igual manera, si el docente no comprende las demandas del contexto social, ni a dónde busca llegar el currículum, difícilmente guiará a los niños hacia un aprendizaje significativo. Esto es determinante para el nivel de calidad de la enseñanza definida como una actividad que va perfeccionándose, buscando la interrelación entre los cuatro elementos ya mencionados (Casanova, 2012).



En la actualidad la reflexión científica se basa en la concepción del aprendizaje como la resultante de la interacción del individuo en su contexto (Díaz-Barriga, 2006). Configura, por tanto, una comunidad de personas que cumplen fines y asumen roles semejantes en un hacer permanente del aprender individual y grupal. En un escenario actual en el que se pone énfasis en los entornos virtuales, esta teoría es fundamental para entender la importancia del mediador como constructor de ecosistemas en el que se aprende (Vygotsky, 1986) con roles y funciones ligadas a la tecnología, con una lógica distinta a la tradicional, que exige el dominio y la construcción de plataformas, estrategias y tipos de relación también distintos. Uno de estas es el trabajo inter y transdisciplinar docente que trabaja en función de la configuración de experiencias centradas en retar al estudiante desarrollando su pensamiento crítico y estratégico (Guérios, 2021).

La teoría asume también la estrecha relación entre aprender y hacer como las caras de una misma moneda, por tanto, la enseñanza debe de considerar la propuesta de situaciones auténticas como más trascendentes incluso que el propio docente (Wenger, 2001). Esto también se fundamenta en la confrontación con problemas complejos que demandan trabajar en equipo experiencias en donde los individuos son orientados desde principios éticos y morales (Sagástegui, 2004). El modelo STEAM es una respuesta a estas exigencias. Pero plantea demandas y retos para los docentes y el sistema curricular en general, desde el diseño de actividades, hasta la reflexión en interaprendizaje docente para proveer herramientas para el futuro (Greca et al, 2021).

METODOLOGÍA

Teniendo en consideración el carácter de documento guía general que tiene el CN y a fin de recoger información de primera fuente, se seleccionaron informantes ubicados dentro de la región Lambayeque (Perú), atendiendo a los siguientes criterios, contar con una experiencia de al menos 12 años como docente en Educación Básica Regular (EBR), específicamente en el nivel secundario, que se desenvuelvan en áreas vinculadas con STEAM y que hayan propuesto proyectos de innovación. A cada uno de los entrevistados se le asignó un código a fin de preservar su anonimato (Ver tabla 1).

Tabla 1. Caracterización de los informantes seleccionados

<i>CÓDIGO DEL INFORMANTE</i>	<i>SEXO</i>	<i>LUGAR DE PROCEDENCIA</i>	<i>NIVEL</i>	<i>TIEMPO DE SERVICIO</i>
<i>E1</i>	Masculino	Lambayeque	Secundaria	<i>15 años</i>
<i>E2</i>	Masculino	Pacora	Secundaria	<i>21 años</i>
<i>E3</i>	Femenino	Pacora	Secundaria	<i>17 años</i>
<i>E4</i>	<i>Masculino</i>	<i>José Leonardo Ortiz</i>	<i>Secundaria</i>	<i>12 años</i>

La investigación siguió un enfoque cualitativo, canalizó su atención en la comprensión de una realidad específica, el campo educativo, del cual era necesario recopilar las percepciones de los docentes, mismas que fueron rescatadas a manera de respuestas emitidas por ellos en el transcurso de las entrevistas. Por lo anterior, el método aplicado fue un estudio de caso, que permite que los datos puedan ser obtenidos no solo desde un sujeto, sino desde una variedad de ellos, con características en común y sobre un contexto en particular (Martínez, 2006), específicamente sobre la coherencia de teoría y práctica para la efectividad del currículo en EBR. Además, en coherencia al objetivo de la investigación, se escogió la técnica de la entrevista semiestructurada (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela; 2013), puesto que es la más apropiada para conocer las percepciones de los docentes con experiencia en Educación Básica Regular, posibilitando un mayor acercamiento al modo de pensar de cada de ellos sobre las categorías de estudio.

Para la recolección de información, fue necesaria la aplicación de la guía de preguntas como instrumento (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela; 2013), que contempló nueve interrogantes relacionadas con la primera categoría y cuatro, con la segunda. Las preguntas consultaron sobre la formación docente, la realidad peruana educativa, la coherencia teoría y práctica que fomente STEAM, la evaluación del currículo y el perfil de egreso del estudiante. El instrumento fue validado por dos especialistas que evaluaron la claridad, coherencia y relevancia de cada una de las preguntas. Asimismo, conforme a los principios éticos de investigación metodológica, como lo son privacidad y confidencialidad (Christian, 2012), se aplicó el protocolo de consentimiento informado a cada entrevistado, a fin de garantizar su participación anónima comunicándole que la información sería utilizada solo con fines de la

presente investigación (González, 2002); también es preciso mencionar que cada informante autorizó grabar (audio y video) la entrevista. Finalmente, se elaboró una matriz de análisis, donde se registraron los datos y se identificaron los hallazgos relevantes que permitieron identificar los elementos emergentes, los cuales se detallaron de manera específica en cada subcategoría de estudio, siguiendo el método de open coding. Este proceso permitió analizar, cotejar e interpretar la perspectiva de los docentes, rescatada a manera de respuestas brindadas en las entrevistas.

INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En educación, lo teórico y práctico tiene diversas manifestaciones, condicionadas por la actividad profesional y por la propia formación del profesorado. A pesar de que la enseñanza es considerada por muchos como oportunidad de desarrollo social (Vezub, 2007), los informantes mencionan lo contrario: “La carrera de educación, dentro de las carreras que existen en la sociedad, está considerada como el último peldaño, el docente no está siendo ni valorado, ni capacitado como debería ser” (E4), siguiendo esa linealidad, para que dichos docentes se encuentren debidamente capacitados es de suma urgencia una organización dentro de los sistemas que aseguran su formación inicial, el cual “necesita establecer ciertos criterios, llamados Condiciones Básicas de Calidad” (E1). En este sentido, estas “permiten la organización de las instituciones que formarán a todos los profesionales en general y más aún a los profesionales de la educación” (E1).

Si bien es cierto uno de los principales requisitos para la correcta formación profesional del docente es que las universidades o institutos donde se forman aseguren la calidad “a una buena cantidad de docentes se les ha hecho monótono el ir al aula, hacer el título, escribir algo muy corto y muy simple y ya se acabó la hora y nos vamos a otro salón” (E2), hecho que genera la no realización del papel del profesor como elemento clave de transformación. Se puede afirmar que la metodología docente nace de la vocación profesional y se forma de acuerdo al objetivo que este busca alcanzar, ya que el docente, siguiendo la ruta trazada por el Currículo Nacional, aprehende la idea que lo que se debe “priorizar, es la acción participativa de los estudiantes, que ellos sean activos, participativos, críticos” (E3) haciendo que una manera de llegar a alcanzar dicho objetivo, sea propiciando ecosistemas

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

retadores “la búsqueda de información, realizando de repente exposiciones en trabajos individuales o grupales, esto le va a ayudar a que él siga expresando lo que piensa, problematizándolos con situaciones críticas, dejándolos tomar decisiones para lo cual necesitarán investigar”(E3, E2). De esta manera se define claramente la metodología a utilizar.

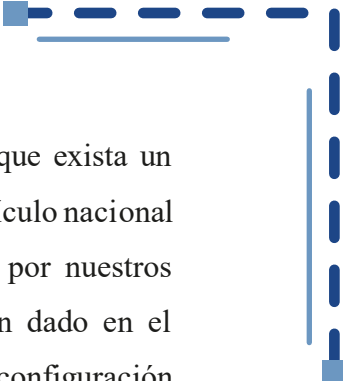
Si bien es cierto, en la teoría se menciona que una de las características del Currículo Nacional es su adecuación a los diversos escenarios culturales de la realidad del país, lo cierto es que, en la práctica, esto no se plasma. En cambio, “con el problema de la pandemia, se ve claramente que (el CN) no está respondiendo a todos los contextos, sino para ciertos sectores” (E2). Una de las causas teóricas para que no se esté alcanzando dicha adecuación del currículo, es que los docentes “no han sido formados para atender a la diversidad, desde el marco del currículo común y no cuentan con directrices de cómo adaptar y diversificar el currículum.” (Eitel, 2005, p. 8). Esto queda evidenciado en el comentario de uno de los entrevistados, quien menciona “el currículo está planteado de manera global y ya el docente es el que se encarga de hacer la contextualización, la adaptación y la adecuación, pero es difícil” (E3). Si bien es cierto, algunos docentes cuentan con las capacitaciones necesarias para lograr adecuarlo, no se debe de ignorar el hecho de que muchos de ellos no han sido debidamente formados y capacitados, lo cual dificulta esta actividad. Sin embargo, esto no es obstáculo para que oriente al estudiante pues se valen de auto capacitaciones o capacitaciones entre docentes, ello se corrobora cuando señalan “tenemos que adaptarlo a nuestra realidad incluyendo algunas cosas que se han dejado de lado (...) ya depende del profesor adecuar estos contenidos a la realidad del estudiante” (E3), “Yo me valgo de mis colegas en el trabajo colegiado, ello me ha ayudado mucho, siento que innovo” (E2).

Al ser la teoría el camino en el cual sustentar la práctica y esta última, a la vez, el cimiento para dirigir la primera; en el ámbito educativo específicamente en la coherencia de la teoría y la práctica del currículo debe ser imprescindible tener en cuenta la dependencia existente entre ellas, para no caer en la contradicción percibida por los docentes, esto se evidencia cuando manifiestan que el currículo “en teoría está ahí, pero en la práctica no se ve reflejado como debería” (E2). Una de las causas para que suceda esto es que, lamentablemente se toma de manera homogénea la realidad peruana, ignorándose la variedad

cultural, lingüística, geográfica de la cual somos parte y esto trae consecuencias directamente en los resultados, ya que “en diferentes pruebas internacionales, estamos considerados entre los más bajos en el mundo” (E4). Esto es el resultado de una polarización en la educación, aquellos que cuentan con los medios económicos suficientes, es probable que tengan una educación de mejor calidad, mientras los que no se encuentran en dicha situación, que es la mayoría de la población estudiantil, no recibe una educación adecuada, una educación que fomente el desarrollo de sus competencias de manera integral, que incorpore las bondades de la tecnología.

Dentro del análisis realizado con base a las percepciones recibidas por parte de algunos docentes, la falta de coherencia de la teoría y la práctica en el currículo se debería posiblemente a dos factores, el primero sería el traslado acrítico de modelos educativos de otros contextos internacionales, “son documentos que ya vienen de otros países (...) y sabiendo que no hubo buenos resultados el Perú los toma y bueno parece que mucho pide y poco logra” (E2, E4). El segundo factor estaría dado por las autoridades que dirigen la educación en Perú, las cuales tienen la responsabilidad de elegir a los expertos que participarán en el diseño y elaboración del currículo, que según la percepción del docente, se debería a la inexperiencia, ya que “la mayoría que están en el poder son elegidos a dedo”(E2), y segundo la idiosincrasia porque “pensamos que los mejores especialistas están afuera, en el extranjero, pero no conocen la realidad nacional, entonces idealizan planes curriculares que en la práctica no se concretan” (E1, E4); ya que solo han “sido investigadores de escritorio, de ONG, pero no se han manchado los pies, ni han sudado en las aulas, conocen la realidad de la educación de repente por puros datos estadísticos que a veces son maquillados, pintados y adornados”(E1). Sin embargo, a pesar de esta falencia se mantiene la esperanza en que exista un cambio desde la propia competencia docente porque “hay muy buenos profesores, con muy buenas iniciativas (...) que son muy hábiles, que si se colocan en MINEDU transformarán la educación y aprovecharán críticamente lo mejor de las propuestas del mundo” (E2).

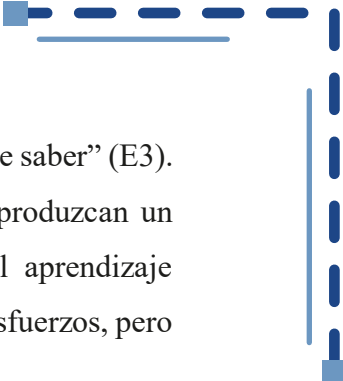
Se evidencia asimismo que, desde la perspectiva docente, existe la necesidad de adaptación curricular para una mejor relación con la acción pedagógica, esto se demuestra cuando expresan “el Estado debería descender (...) hacer material por zonas (...) Libros con



una mirada más integral, más cerca de donde estamos (...) sería bueno de que exista un currículo regional(E3). Sin embargo, no renuncian a su rol protagónico “el currículo nacional (...) es más ideal que real, pero pese a estas dificultades debemos innovar por nuestros estudiantes” (E3). Además, del análisis en torno a los cambios que se han dado en el currículo, se puede rescatar que según la perspectiva de algunos docentes “la configuración de las áreas no ha traído buenos resultados (...) porque al alumno no se le da lo que necesita saber (...) sino que le damos de manera fragmentada” (E3). Lo que demanda, desde la función docente un compromiso por preparar para los escenarios futuros “si no se hace un currículo adecuado a las demandas del contexto como el desarrollo de trabajo en equipo y la tecnología, no podemos desarrollarnos como país” (E4).

Dentro del campo educativo, la evaluación curricular es necesaria para observar la relación que existe tanto desde la teoría como desde la práctica, sin embargo, es la de menor desarrollo (Brovelli, 2001). Es a través de la evaluación que se puede evidenciar el cumplimiento de los lineamientos propuestos en el currículo, puesto que “muchos de los docentes cuidan el trabajo pedagógico” (E1), sin embargo, se menciona que detrás del CN existe cierta ideología política que desvía el verdadero objetivo pedagógico, como lo expresa uno de los entrevistados “si no estás alineado, no estás actualizado, lo cual arrastra una cultura de manipulación a través de la educación.” (E1). Al suceder esto, no se puede evaluar correctamente el CN, puesto que su atención se dirige en mayor proporción al aspecto teórico, y no se enfatizan los objetivos que se deberían lograr en la práctica. En contraposición STEAM, demanda un modelo de evaluación basado en la consideración de la experiencia compleja y el reto permanente que apueste por el desarrollo integral del individuo (Diego-Mantecon *et al*, 2021).

Por otro lado, en el transcurso de la enseñanza basada en el Currículo Nacional peruano, se evidencia “un alejamiento del aspecto ético” (E2), es decir existe un vacío en la práctica de los valores en las instituciones educativas, lo que constituye un aspecto negativo porque no hay un fortalecimiento de los mismos; en ese sentido es necesario fomentar un aprendizaje autónomo y crítico en el estudiante; “con la tecnología podemos investigar, leer y todo, entonces por ahí se debe guiar al estudiante al aprendizaje autónomo, no obstante está muy lejos de alcanzar esa meta; pues muchas veces solo se limita a las indicaciones o trabajos



encomendados por el docente, el cual no lo incentiva a ir más allá de lo que debe saber” (E3). Esto exige fomentar la investigación en los estudiantes, de tal manera que produzcan un conocimiento propio, “son varios factores que tienen que ver, pero en el aprendizaje autónomo y la lectura, estamos débiles ¿qué hacemos ahí?, el Estado hace los esfuerzos, pero avanzamos de a poquitos” (E2). Ello implica una renovación (Ruay, 2016).

La eficacia objetiva en el currículo debe corresponderse al perfil de egreso requerido en el estudiante debe responder a su realidad (Vidales, 2010). En ese sentido es importante analizar la exigencia de la enseñanza en el sistema educativo, ya que algunos docentes perciben que en “un colegio donde hay más exigencia, el alumno sale un poco más preparado, a diferencia de otros lugares que de repente el alumno, por la misma situación económica, no continúa o se desatiende de sus estudios.” (E2). El fin es procurar que los estudiantes “salgan preparados para enfrentar en la vida en las distintas áreas para admitir el conocimiento cognitivo, emocional y poder desarrollarse en aspecto social” (E3). Es necesario, por tanto, fortalecer los enfoques transversales; que desde la misma experiencia de algunos docentes “están acorde con lo que se proyecta a hacer, pero a veces son descuidados, es decir los tenemos solo en el papel, no nos detenemos a ver si se cumplen o no” (E2), se asume su importancia para un desarrollo más integral en la educación pues “un enfoque transversal es importante y tiene que ver su realidad” (E2); ya que “como su mismo nombre lo dicen, son los que se dan por todos los caminos”(E2). Sin embargo, se subraya el trascendental rol docente “es nuestro anhelo, que el estudiante logre desarrollar las 31 competencias de tal manera que se forme un estudiante con capacidades y competencias que le permitan desarrollarse en sociedad” (E3). Esta es una tarea que enfocada desde la metodología STEAM podría cobrar una lógica posible.

CONCLUSIONES

La brecha existente en la teoría y práctica del CN es una realidad muy criticada por distintos docentes, puesto que dicho documento está dado de manera general para un territorio nacional diverso, en el cual la realidad varía. Uno de los papeles del docente es adaptar tal guía general a la realidad de cada localidad, lamentablemente no se encuentra capacitado para hacerlo y la educación, que se supone debe de responder para todo el territorio nacional, termina en una polarización, donde el factor socioeconómico desarrolla un rol importante, puesto que aquellos pocos que cuentan con los recursos logran una educación adecuada a su contexto y necesidades, mientras que la gran mayoría, no alcanza tal beneficio. Demandando de capacitación docente y de propuestas alternativas acordes al contexto presente y futuro de los estudiantes y docentes.

Dos de las causas que se identifican para que exista desbalance entre teoría y práctica, es la alienación por parte del sistema educativo peruano a los modelos educativos extranjeros, modelos que pueden ser exitosos en algunos países, porque hay las condiciones debidas. Sin embargo, en el país terminan siendo un fracaso; a esto se suma la falta de capacidad práctica en las autoridades, que finalmente toman las decisiones. Por tanto, lo teórico y práctico para favorecer STEAM en el sistema educativo peruano hace necesario e imprescindible su reflexión crítica pues se muestra un escenario aún adverso.

La propuesta que manifiestan los docentes, teniendo en cuenta la dinamicidad del mundo actual y con miras a un futuro muy cercano, es fomentar la investigación en los estudiantes para que se desarrolle un aprendizaje autónomo, colocando un énfasis en formar estudiantes preparados para enfrentar la vida, no solo desde un área cognitiva, sino multidimensional de su persona, a fin de desenvolverse correctamente en una sociedad influenciada por la tecnología, la misma que en el futuro exigirá, aún más, poseer competencias para la incertidumbre en un mundo complejo.

Por último, se determina que la evaluación curricular es fundamental para la efectividad del currículo en el sistema educativo, pues a través de ella se evidencia el cumplimiento de los lineamientos establecidos en él. Sin embargo, los docentes concuerdan que se debe involucrar metodologías innovadoras en el trabajo docente, como las relacionadas con el STEAM, de tal manera que el objetivo sea formar al estudiante tanto en

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

conocimientos como en el aspecto moral, fortaleciendo sus capacidades y que obtenga los desempeños requeridos y establecidos en el currículo, logrando que el perfil estudiantil responda a las demandas de su realidad presente y futura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, C. (2012). ¿Qué sabemos de la relación entre la teoría y la práctica en la educación?

Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653.
<https://rieoei.org/historico/jano/5030Alvarez.pdf>

Ander-Egg (1999). Diccionario de Pedagogía. Edit. Magisterio de Río de la Plata, Buenos Aires. Brovelli, M. (2001). Evaluación curricular. Fundamentos en Humanidades, 101 – 122.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1280055>

Casanova, M. (2012). El Diseño Curricular Como Factor De Calidad Educativa. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Pp. 6 – 20
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55124841002.pdf>

Castilla, L. M. (2008). Evaluación Del Desempeño Docente. Peru Una Experiencia En Construcción.

Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa.
<https://revistas.uam.es/riee/article/view/4667/5104>

Cisneros, C. P. (2020). La evaluación y la calidad de la enseñanza de los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en el 2017. Lima, Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
<https://www.une.edu.pe/pedagogia/docs/2019I/dapce/EVALUACION%20EDUCATIVA.pdf>

Christian, C. (2012). La ética y la política en la investigación cualitativa. En N. Denzin, y Y. Lincoln. El campo de la investigación cualitativa. Manual de Investigación Cualitativa. Pp. 283-331. Barcelona: Gedisa.
https://www.academia.edu/43399664/La_%C3%A9tica_y_la_pol%C3%ADtica_en_la_investigaci%C3%B3n_cualitativa

Clemente, M. (2007). La complejidad de las relaciones teoría-práctica en educación. Teoría de la educación, 19, 25-46.

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

<https://revistas.usal.es/index.php/1130-3743/article/view/3235/3260>

Díaz, H. (2015). Formación docente en el Perú, realidades y tendencias. Lima: Santillana, S. A.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4158/Formaci%C3>

[as.pdf? sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4158/Formaci%C3%B3n%20docente%20en%20el%20Per%C3%BA%20realidades%20y%20tendencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico.

Investigación en educación médica, 162-167.
<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Díaz-Barriga, F. (2006). Enseñanza situada: vínculo entre la escuela y la vida. México: Mc Graw- Hill.

Diego-Mantecon, J. -, Prodromou, T., Lavicza, Z., Blanco, T. F., & Ortiz-Laso, Z. (2021). An attempt to evaluate STEAM project-based instruction from a school mathematics perspective. *ZDM - Mathematics Education*, 53(5), 1137-1148. doi:10.1007/s11858-021-

01303-9

Domínguez, P., Amparo, M., Coronado, M., y Valdez, B. (2019). Retos de ingeniería: enfoque educativo STEAM+A en la revolución industrial 4.0. *Innovación Educativa*, 19(80), 15-32. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v19n80/1665-2673-ie19-80-15.pdf>

Eitel, S. (2005). Integración Escolar En Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 1-10.

<https://www.redalyc.org/pdf/551/55130176.pdf>

González, M. (2002). Aspectos éticos de la evaluación cualitativa. *Revista Iberoamericana en Educación*, 85-103.

<https://www.redalyc.org/pdf/800/80002905.pdf>

Gordillo, M. (1985). El Problema de la Relación Entre Teoría y Práctica en Educación, Según el Pensamiento Alemán Contemporáneo: Consecuencias Para La Orientación Educativa.

Revista Española de Pedagogía.

<https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2018/04/2-El-Problema-de-la-Relaci%C3%B3n-entre-Teor%C3%ADa.pdf>

Greca, I. M., Ortiz-Revilla, J., & Arriasecq, I. (2021). Design and evaluation of a STEAM teaching- learning sequence for primary education. [Diseño y evaluación de una secuencia de enseñanza-aprendizaje STEAM para Educación Primaria] Revista Eureka, 18(1) doi:10.25267/REV_EUREKA_ENSEN_DIVULG_CIENC.2021. V18.I1.1802

Guérios, E. (2021). Contribuições do pensamento complexo para a formação de professores em uma perspectiva transdisciplinar. Teoria da Complexidade: Contribuições Epistemológicas e Metodológicas para uma Pedagogia Complexa.

Hernández, J., Velázquez, R., Martínez, M., & Díaz, M. (2010). Creencias y perspectivas docentes sobre objetivos curriculares y factores. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte , 336 - 355. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54223012010>

Largo, J., Pineda, J., y Mejía, A. (2017). Estrategias educativas para generar movimientos educativos juveniles en torno a las competencias STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas). VirtualEduca Bogotá. <https://recursos.portaleducoas.org/sites/default/files/5014.pdf>

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & gestión, 165-193. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

Monroy-González, L. A., Mendoza-Hernández, L. E., & Alarcón-Acosta, H. (2021). Educación STEAM en preparatoria. Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1, 4(7), 12-15.

Paredes, I., & Inciarte, A. (2006). Relación teoría-práctica en el quehacer curricular de la mención Educación Básica Integral. *Omnia*, 124 - 147. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712206.pdf>

Peralta, R. (2016). Significados y expectativas de los apoderados y profesores con respecto a los saberes locales en el curriculum de la Escuela Amaybamba-Inkawasi. Estudio exploratorio en la comunidad Inkawasi – Cusco – Perú. Santiago, Chile: Universidad de Chile. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712206.pdf>

Rojas, A. (2016). Retos De La Educación peruana En El Siglo XXI. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 103-115. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/551/55143412006/html/index.html>

Ruay, R. González, P. & Plaza, E. (2016). ¿Cómo abordar la renovación curricular en la educación superior? *Alteridad*, 11(2), pp. 157-170. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4677/467749196002/html/index.html>

Sagástegui, D. (2004). Una apuesta por la cultura: el aprendizaje situado. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (24), 30-39.

Suárez, M. (2000). Las corrientes pedagógicas contemporáneas y sus implicaciones en las tareas del docente y en el desarrollo curricular. *Acción pedagógica*, 42 - 51. https://maescencursos.medellin.unal.edu.co/pluginfile.php/13081/mod_resource/content/1/7.%20CORRIENTES%20PEDAG%3%93GICAS%20E%20IMPLICACIONES.pdf

Vergara, M. J. (2012). Percepción de docentes y estudiantes sobre el currículo de estudios de una universidad privada de Lima. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1348/1/2012_Vergara_Percepci%C3%B3n-de-docentes-y-estudiantes-sobre-el-curr%C3%ADculo-de-estudios-de-una-universidad-privada-de-Lima.pdf

Vezub, L. (2007). La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 1 - 23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56711102>

Vidales, S. (2010). Evaluación de la calidad del currículo escolar a partir de la eficacia. *Revista Iberoamericana de Educación*. ISSN: 1681-5653. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/3761Vidales.pdf>

Vygotsky, L. (1986). *Pensamiento y lenguaje*. Buenos Aires: La Pléyade.

Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica, aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.

Zamorano, T., García, A., y Reyes, D. (2018). Educación para el sujeto del siglo XXI: principales características del enfoque STEAM desde la mirada educacional. *Estudios de humanidades y ciencias sociales*, (41), 1-8.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6985006> Liderazgo y gerencia en una institución educativa privada del Perú

**2. LIDERAZGO Y GESTIÓN EN UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PRIVADA DE PERÚ**

**LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN
A PRIVATE EDUCATIONAL
INSTITUTION IN PERÚ**

Nidia Johana Martino-Tafur
Alisson Fiorella Olaya-Arbildo
Shirley Consuelo Ortiz-Nuñez
Danna Soraya Salazar-Coaguila
Angel Johel Centurión-Larrea

RESUMEN

La presente investigación tiene como tema la gestión de una institución educativa y como objetivo analizar las percepciones de los docentes respecto a la gerencia y el liderazgo de los directivos de una institución educativa privada lambayecana. Se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, trabajando con dos categorías: gerencia y liderazgo. La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de una entrevista a profundidad, la misma que fue contrastada con la información recogida, seleccionada y organizada como resultado de la revisión bibliográfica. El análisis de los hallazgos determina que se requieren líderes educativos que inspiren confianza, sepan escuchar y resolver problemas delegando funciones al personal académico. Se concluye que la gerencia educativa y el liderazgo son conceptos complementarios, por lo que es esencial que el director se desenvuelva como líder dentro de la institución para motivar el desarrollo de cada integrante de la misma y promover la cooperación para lograr así las metas propuestas y satisfacer las necesidades educativas.

PALABRAS CLAVE: *Administración de la educación, Organización del trabajo, Cooperación educacional, Coordinación educacional, Planificación, Autoridad del docente.*

ABSTRACT

The subject of this research is the management of an educational institution and it aims to analyze the teachers' perceptions regarding the management and leadership of the principal of a Lambayecana private educational institution. It's developed under the qualitative approach, working in two categories: management and leadership. The data collection was carried out through the application of an in-depth interview, which was contrasted with the information collected, selected and organized as a result of the bibliographic review. The analysis of the findings determined that educational leaders are required to inspire confidence, know how to listen and solve problems delegating functions to the academic staff. At the end of the investigation, it's concluded that educational management and leadership are complementary concepts, so it's essential that the principal proceeds as a leader within the institution in order to motivate the development of its members, and promote the cooperation so as to achieve the goal and satisfy the educational needs.

KEYWORDS: *Educational administration, Educational management, Leadership, Educational coordination, Planification, Teacher authority.*

INTRODUCCIÓN

La institución educativa no reside aislada de la sociedad, por ende, no es ajena a los cambios que se dan dentro de esta y, como toda organización, debe adaptarse a ellos para progresar. Es el directivo quien encabeza esta actitud al momento de planificar, organizar, coordinar y controlar la institución educativa. Para ello, es esencial que tome en cuenta el potencial de cada miembro de la institución para guiarlo al cumplimiento del objetivo principal, brindar calidad educativa. De ahí que su labor no se restringe a su oficina, sino que le es necesario salir de ella para destacar el potencial de cada miembro, motivar y posteriormente, volver a evaluar su desempeño.

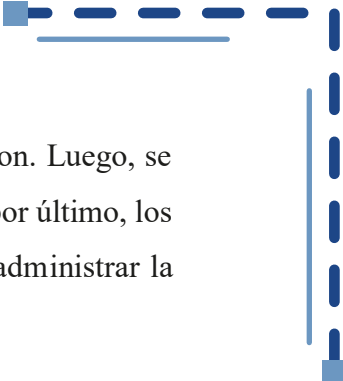
Tomando eso en cuenta, el directivo de una institución debe promover un clima institucional armonioso, que fomente confianza y motivación a los miembros. Por tal motivo, resulta fundamental que este cumpla con el rol de líder, donde sea capaz de tomar riesgos frente a las situaciones, involucrando a los demás miembros. Este rendimiento como líder se menciona como vital dentro del Marco del Buen Desempeño del Directivo (Ministerio de Educación, 2014), para mejorar el aprendizaje y el vínculo entre docentes, estudiantes y la comunidad donde radican.

Gerencia educativa

La gerencia responde a las circunstancias que atraviesa la organización, razón por la cual abarca la planificación, organización, dirección y control de tareas. De esta manera, para que alguna organización exista firme y logre desarrollarse, es imprescindible llevar a cabo la gerencia de manera efectiva. En este sentido, “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” (Drucker, 2002, p. 57).

La gerencia es sostenida principalmente por tres columnas, siendo estas la estrategia, la organización y la cultura. La estrategia significa el sendero a tomar y cómo conseguir alcanzar el final. La organización hace referencia a quienes ponen en práctica la estrategia de manera eficiente. Por último, la cultura, considerando las experiencias pasadas, valores, creencias y principios de la organización, permite que ésta siga su curso (Sallenave, 2002).

Asimismo, se puede encontrar tres niveles jerárquicos de gerentes dentro de la gerencia. Primero, se tiene a los gerentes de primera línea, quienes son responsables del



trabajo de los demás, y no supervisan a otros gerentes, sino a quienes no lo son. Luego, se ubican los gerentes medios, quienes administran gerentes de niveles bajos. Y, por último, los de la alta gerencia, los ejecutivos, quienes son pocos y están encargados de administrar la relación de la organización con su medio (Castillo-Cabeza y Tejada, 2017).

Al hacer mención de gerencia educativa, Jorge (2018), Cuberos y Vivas (2017), Ramírez-Orozco en Burgos y Madera (2017) y Pérez (2020) coinciden en que esta se enfoca en orientar, guiar y conducir la labor docente y administrativa, y el clima institucional, la atmósfera creada y sostenida por las diferentes personas dentro de la institución. De esta manera, la gerencia educativa es un proceso llevado a cabo por el directivo; sin embargo, lejos de lo que muchos preconiben, no se limita solo a tal personaje, sino que repercute en la esfera administrativa, pedagógica y legal, por lo que involucra a toda la comunidad educativa buscando su bienestar y calidad (Schiller y Cervantes, 2016). Así, este proceso implica confianza en los miembros de la institución educativa, comunicación factible dentro de esta, alta moral de los trabajadores y, ante todo, solidaridad (Matsushita, 1996).

La importancia de la gerencia educativa radica en que esta tiene como propósito satisfacer las necesidades educativas de la comunidad donde yace (Pérez, 2020) y alcanzar los objetivos planteados por la organización, a lo que se llegará con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa (Jorge, 2018). Por lo cual se considera que el directivo lidera y encamina a los miembros de la institución hacia las metas de esta misma, haciendo uso de la motivación, estimulación, evaluación, e incluso, premiación de logros a medida del avance mostrado, como parte del proceso (Ramírez-Orozco citado en Ospina, Burgos y Madera, 2017).

Es indispensable que el gerente educativo esté comprometido con el desarrollo tanto personal como el de la organización, mantenga una actitud abierta frente al cambio, promueva valores, enriqueciendo así el vínculo entre lo pedagógico, administrativo y comunitario; además, es crucial que fomente, a través de su actitud, el desenvolvimiento de las personas dentro de la organización. Por lo que se añade que “no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.” (Castillo-Cabeza y Tejada, 2017, p. 220)

Liderazgo

El término liderazgo tiene diferentes connotaciones “estamos ante un concepto multidimensional complejo, por lo que no existe un único modo de entendimiento, ni de aplicación que ilustre de modo cabal lo que es el liderazgo” (Acclla, 2021, como se citó en Vaillant y Rodríguez, 2016, p. 254). Asimismo, se asocia al liderazgo como la capacidad de dirigir a otras personas. Sin embargo, liderazgo no solo es eso. Liderazgo incluye e involucra la participación de todos. Esta es la capacidad de influir en que las personas o miembros de un equipo puedan lograr los objetivos y metas planteados. (Acclla, 2021, como se citó Vaillant y Rodríguez, 2016).

El liderazgo está complementado con una buena comunicación dentro de la organización, donde el carisma predomina, así como el sistema de creencias, las situaciones de clima laboral, los valores y símbolos cotidianos son elementos importantes para poder alcanzar los objetivos propuestos (Volante et al 2003). Atendiendo a estas definiciones, el liderazgo no es solo ver a una persona dirigir o dar órdenes, sino que es una participación colectiva donde están presentes las habilidades, capacidades, el clima, los valores y donde lo más importante es que la comunicación sea clara y precisa con el fin de lograr los objetivos planteados.

Asimismo, el líder debe escoger cómo dirigir, todo esto dependerá de los principios y metas que este tenga y de qué manera quiere sacar a relucir las habilidades y capacidades de su equipo. “Los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (Bass, 1990, p. 27 citado en Zuzama, 2015). Por lo visto, los líderes deben saber reconocer y manejar su conducta dentro de su grupo de trabajo, ya que un buen carácter genera confianza y garantiza el éxito de los objetivos.

Dentro de los estilos de líderes, se encuentra al líder autoritario, quien solo ocasiona que el clima organizacional sea débil, pues los miembros del equipo no tienen claro los objetivos de la organización y cada uno busca lograr sus propios propósitos, debido a que se dedican a seguir órdenes. A consecuencia, los miembros del equipo no tienen autonomía, no son responsables y necesitan que el líder los incentive a realizar su trabajo a través de castigos y presiones. “El líder que tiene poder absoluto dentro del grupo, no existe una buena
Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

comunicación, limitándose los integrantes del grupo sólo a cumplir órdenes y encasillados dentro de un formato de trabajo” (Cusma, 2019, p.37).

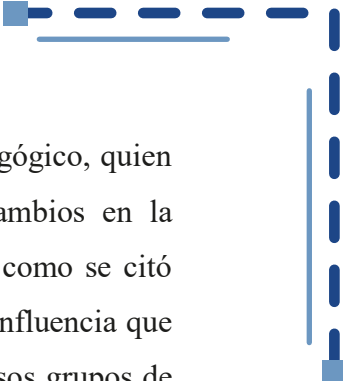
Por otro lado, el líder democrático es muy participativo, asume las responsabilidades en la toma de decisiones, tiene en cuenta las opiniones de los miembros del equipo y promueve a que su equipo acepte y decidan las responsabilidades en la toma de decisiones (Collante y Flores, 2018). “El líder es capaz de escuchar, atender y sopesar las recomendaciones y opiniones de los miembros del equipo” (Cusma, 2019, p.38). Así, un líder democrático es quien sabe escuchar las opiniones de los demás, los alienta a que tomen decisiones y se hagan responsables de estas.

Además, el líder laissez-faire escapa de su responsabilidad, deja todo el trabajo a los miembros de su equipo, asimismo, si uno toma una mala decisión él hará que este asuma toda la responsabilidad. El líder en este estilo les da completa libertad a su equipo, no los supervisa, no los motiva, no lleva un control de las actividades que realizan (Collante y Flores, 2018).

En cambio, el líder transformacional es carismático, estimula a su equipo a conseguir los objetivos sacando a relucir sus habilidades y capacidades, aumentando la autoestima. Es democrático a la hora de tomar decisiones, confía en la autonomía de sus trabajadores. El líder se convierte en un modelo a seguir. Este tipo de líder recompensa a sus trabajadores por cumplir con los objetivos propuestos (Collante y Flores, 2018).

Entre ellos, también se encuentra el líder coaching, aquel que utiliza las habilidades y modelos del coaching para que los miembros del equipo mejoren continuamente y jueguen un rol importante en la empresa u organización. De esta manera, el líder no brinda demasiada orientación porque consigue que mejoren por sí mismos, ya que están en un constante aprendizaje (Cusma, 2019).

Siguiendo con los estilos de líderes, se encuentra al líder visionario, quien posee la capacidad de contagiar al equipo su carisma y manera de trabajar; con este líder en una organización, el clima organizacional se torna fuerte donde todos saben los objetivos de la organización y saben el papel que cumplen en ella. “Busca que las personas se contagien y asuman como propio los objetivos y la visión de la organización” (Cusma, 2019, p.39).



Por último, pero no por ello menos importante, se ubica el líder pedagógico, quien “se centra en la responsabilidad que tiene el directivo para encontrar cambios en la interrelación entre los miembros de la comunidad educativa” (Acclla, 2021 como se citó Fernández, Santaella y Ritacco, 2015, p. 67). “El liderazgo pedagógico es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa” (Mamani, 2019, p.8). Ambos autores coinciden en que el liderazgo pedagógico se centra más en los líderes de una institución educativa y como estos consiguen resultados respecto al desempeño de los alumnos de manera inclusiva, para que esto se dé de manera eficaz es necesario que se de manera colectiva donde participen todos los actores educativos.

Como se sabe, el liderazgo pedagógico es una herramienta clave para optimizar el desempeño docente, por lo tanto, es importante destacar las cualidades que permiten el éxito de este. Al respecto, Mass (2020) señala:

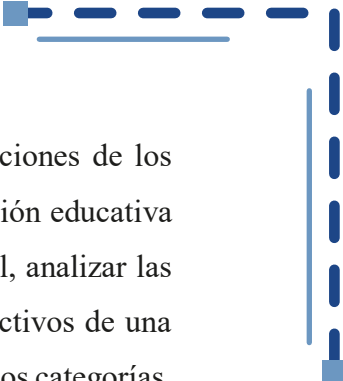
Es directo; se desarrolla por el buen desempeño docente, mejorando la enseñanza, evaluación y el currículo.

Es indirecto; se desarrolla en la aplicación de las diferentes didácticas, metodologías y técnicas pedagógicas necesarias para mejorar la calidad del aprendizaje, de acuerdo al currículo nacional.

Identifica el aprendizaje como actividad considerando efectivo sus procesos cognitivo, emocional y social.

Se presenta en condiciones favorables, lo que significa considerar que las culturas fomentan el aprendizaje en la comunidad.

Con base a lo descrito por el autor, se afirma que el liderazgo pedagógico se caracteriza por la intervención directa, a través del acompañamiento y evaluación, e indirecta, a través de lo determinado en el currículo nacional; así como por la consideración de los aspectos cognitivo, emocional y social, como parte del proceso de aprendizaje, incluyendo a la comunidad para fomentarlo.



Esta investigación nace a raíz de la pregunta ¿Cuáles son las percepciones de los docentes respecto a la gerencia y el liderazgo de los directivos de una institución educativa privada de la región Lambayeque? Por ello, se propuso como objetivo general, analizar las percepciones de los docentes respecto a la gerencia y el liderazgo de los directivos de una institución educativa privada lambayecana. De acuerdo a ello, se involucraron dos categorías. La primera, concerniente a la gerencia, lo que permite visualizar al directivo como un gerente educativo, estableciendo vínculos esenciales con la comunidad educativa; y la segunda, relacionada con el liderazgo, que complementa la perspectiva de gerente educativo con el concepto de líder.

DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio se llevó a cabo en una institución privada de la región Lambayeque, dada la facilidad de acceso a ella. El centro educativo está ligado a una congregación religiosa y alberga los tres niveles de educación básica, siendo estos, inicial, primaria y secundaria, de los cuales, los dos primeros vienen desarrollándose desde hace veintinueve años, mismo tiempo de su funcionamiento; siendo implementado el nivel secundario un año más tarde. Actualmente, reúne a treinta docentes y dos mil estudiantes a lo largo de sus tres niveles, buscando brindar educación preuniversitaria mediante las quince áreas académicas que ofrece.

En el transcurso de su desenvolvimiento, ha tenido un total de siete directores, quienes asumieron el rol de gerentes educativos y, al mismo tiempo, de líderes, para poder, de tal forma, brindar una excelente calidad educativa, reforzando así el nivel de enseñanza a través de los vínculos establecidos dentro de la comunidad educativa.

La investigación llevada a cabo es de enfoque cualitativo, ya que este es un abordaje general, flexible y abierto, centrado en los participantes y los acontecimientos (Salgado, 2007). Esto permite recolectar datos descriptivos mediante las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable (Quecedo y Castaño, 2003). Asimismo, se aborda desde la perspectiva del análisis de un caso, el mismo que será analizado según los procedimientos hermenéuticos. Un análisis de casos es un método que ayuda a

entender una situación real, donde se realizan descripciones detalladas utilizando fuentes de información o evidencia (Chavez, 2012).

La investigación inició a partir de la pregunta: ¿Cuáles son las percepciones de los docentes respecto a la gerencia y el liderazgo de los directivos de una institución educativa privada de la región Lambayeque? El objetivo del estudio es analizar las percepciones de los docentes respecto a la gerencia y el liderazgo de los directivos de dicho centro de estudios.

Se procesó la investigación utilizando la técnica de la entrevista semiestructurada, la cual contó con una guía de preguntas agrupadas por categorías, con base en los objetivos del estudio, por ser la más adecuada para conocer las percepciones de los gestores educativos y facilitar un mayor acercamiento a la forma de pensar de cada uno de ellos sobre los conceptos de gerencia educativa y liderazgo. En el instrumento aplicado se consideraron seis interrogantes relacionadas con la primera categoría, en la cual se indicaron las funciones y objetivos de la gerencia educativa. Asimismo, la segunda categoría constó de siete preguntas que indicaron el rol de un líder y el liderazgo pedagógico.

Respecto al instrumento se corroboró mediante el juicio de experto, para determinar la pertinencia y el contenido de cada una de las preguntas. Según los principios éticos regidos por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, los docentes entrevistados fueron informados sobre el propósito y detalles de la investigación, por lo tanto, se aplicó el protocolo de consentimiento reportado a cada entrevistado, a fin de asegurar su colaboración anónima y comunicarle que los datos proporcionados no podrían ser usados en otro análisis. Con lo cual el informante autorizó la grabación de la sesión.

Para desarrollar la investigación, se decidió tomar como fuentes a docentes del nivel secundario destacados por su desempeño laboral, exigencia y simpatía hacia los alumnos, que superen los quince años de servicio laboral y que enseñaron en el último ciclo del nivel secundario desde el año 2011 hasta el 2013.

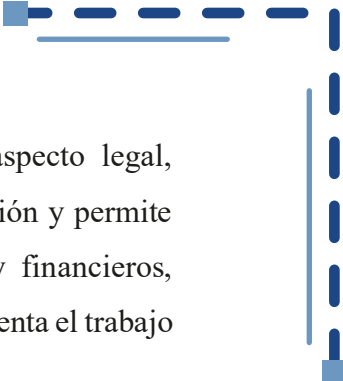
Tabla 1. Caracterización de los informantes seleccionados

Código de informante	Sexo	Edad	Nivel de Enseñanza	Grado de Enseñanza	Tiempo de Servicio
E1	Masculino	43	Educación Secundaria	Quinto Grado	18 años
E2	Femenino	45	Educación Secundaria	Primer a Quinto Grado	20 años
E3	Femenino	42	Educación Secundaria	Quinto Grado	17 años
E4	Masculino	49	Educación Secundaria	Primer a Quinto Grado	20 años

INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS

La interpretación de hallazgos se llevó a cabo por categoría, tomando en cuenta las percepciones de los docentes entrevistados y el análisis de los investigadores. Lográndose conocer las experiencias, sentimientos y emociones de los participantes, siendo todos válidos para llegar a comprender sus puntos de vista, discrepantes o semejantes (Balcázar, N. et al, 2013).

Con respecto a la primera categoría, al preguntar por la definición de gerencia educativa, los informantes coincidieron en que esta se encarga de administrar los recursos que posee la organización, tanto pedagógicos como administrativos, y de lograr los objetivos institucionales, para lo cual se resaltó el término trabajo en equipo. Así, un docente expresó que la gerencia se responsabiliza “... básicamente de lo que es la administración de los recursos escolares, los recursos de la familia estudiantil y los objetivos que propone la institución educativa” (E1). Esto fue corroborado por otro informante al mencionar que gerencia “es la acción que se realiza para que uno encamine junto a los otros lograr objetivos y metas de la I.E. Uno tiene que establecer diálogos, consensos, pautas, buscar aliados estratégicos para que se pueda llegar a cumplir las metas en una I.E” (E3). Complementando ello, otro entrevistado caracterizó a la gerencia como “una herramienta importante que busca el funcionamiento de manera óptima de una estructura institucional, en este caso, la escuela”



(E2). Por otro lado, también se hizo mención que esta se encarga del aspecto legal, administrativo y pedagógico (E4). Así, se concluye que parte de la organización y permite administrar los recursos institucionales, tanto humanos como materiales y financieros, abriendo así camino hacia las metas trazadas, a las que se llegará tomando en cuenta el trabajo articulado en conjunto.

Con relación al objetivo de la gerencia educativa, las respuestas apuntaron al logro de las metas institucionales mediante la organización del trabajo, donde la participación en equipo cobra un rol relevante a través de la “división de funciones” (E1), para “luego relacionarlo con el estudiante” (E2); de tal manera, la escuela promueve el sentido de responsabilidad y la cooperación entre todos los miembros de la comunidad educativa, haciendo a todos así, partícipes del fin educativo. Por tal objetivo, los informantes coincidieron en que es esencial dentro de la escuela, es “importante para el buen desempeño de una institución porque permite, de una u otra manera, tener un orden en el trabajo y encaminarse a los objetivos que la institución se ha planteado en un momento determinado” (E1, E3), complementando así que supervisa “las mejoras y el funcionamiento” dentro de la institución (E4). Se concluye que la gerencia educativa mantiene un papel resaltante en la organización, ya que apunta a la realización de las metas propuestas mediante su capacidad de organizar y planificar el trabajo, resaltando la cooperación de cada integrante del centro educativo.

Luego, al hacer mención de la persona encargada de la gerencia educativa dentro de la institución, los informantes señalaron al director, considerándolo, de igual manera, como un gerente educativo. Al respecto, los docentes expresaron que “el director de una institución educativa es la persona encargada de la gerencia”, a lo que uno de ellos agregó “entonces, debe trabajar de manera coordinada con los profesores y alumnos para cumplir con el programa educativo o solucionar problemas de la institución” (E1). Así, el director se convierte en un gerente educativo dentro de la institución al tomar a su cargo la gerencia. Sin embargo, también se consideró al promotor como otro gerente educativo (E4). Además, los docentes recalcaron que un gerente debe ser una persona con buenas cualidades para poder desempeñarse adecuadamente, debido a que es “la cabeza” de la institución (E2). Entonces, es importante que el gerente educativo posea características positivas, como el compromiso

y la confianza, de manera que estas le favorezcan para desenvolverse correctamente frente a las situaciones presentadas, validando las habilidades del personal para trabajar colectivamente y arribar a las metas estipuladas previamente.

Por consiguiente, al realizar las preguntas sobre las características que debe tener un gerente educativo, los entrevistados coincidieron en que los directores deberían ser un líder, ejemplo y un buen guía en el desempeño laboral. Así, un docente comentó que un gerente educativo es "... ser un líder, una persona proactiva, que administre, orientadora y, también debe ser un promotor social" (E4). Además, otro informante concordó con expresar "todo gerente debe ser líder, ... guiar a los profesores para el buen desempeño laboral" (E1). Un informante señaló las características de un gerente como "... una persona empática, que sabe escuchar, y dirigir a su equipo" (E1). De igual forma otro informante comentó que un gerente tiene "que saber resolver problemas, saber delegar funciones y trabajar en equipo" (E2). Por otro lado, se comentó que un director debe tener un trato horizontal con todos los miembros de su organización, el cual sea un acompañante y conciliador con problemas que surjan en la institución (E3). Se deduce que las características de un gerente tienen que proyectar confianza y ser un caso de muestra para los miembros de la institución, y así llegar a ser un óptimo equipo de trabajo.

Con relación a la importancia que un gerente educativo tenga conocimientos sobre gestión y no solo de enseñanza, los informantes respondieron que el desempeño de una organización tiene muchas coincidencias con las escuelas, en la cual se labora "tanto pedagógicamente como legalmente" (E4). Por lo tanto, los informantes coincidieron en que "es muy importante, cómo todo líder, debería tener conocimientos de administración para poder gestionar a colegio" (E1). por lo que tener claros los conceptos básicos en relación con la gestión ayudaría "a contribuir en que exista un equilibrio en la parte educativa y administrativa" (E2). Se concluye que los directores de una organización tienen que tener conocimientos extras a la enseñanza, debido a que de esta forma van a poder llevar a cabo un papel eficaz en la dirección educativa.

Por lo tanto, al hacer la pregunta de cuán buena fue la interacción entre directo y administrativos, los informantes respondieron positivamente realizando hincapié en la buena interacción que se brindan mutuamente. De esta forma, un informante expresó "en el colegio,

vi que sí existió una buena cordialidad entre los directivos, empezando por la promotoría, luego dirección y posteriormente los encargados de las coordinaciones" (E1). Del mismo modo otro profesor señaló que la buena interacción no únicamente se mostró en la parte académica sino en la parte humana, compartiendo momentos individuales lo que conlleva al "buen clima institucional, en el cual hubo un buen vínculo entre el director y los docentes" (E2, E4). Finalmente, se afirma que la buena interacción entre el director se muestra brindado respecto y cordialidad entre maestros y demás miembros de una organización.

En síntesis, con respecto a la primera categoría, se ha manifestado que la gerencia educativa implica planificar y organizar los procesos educativos con lo cual se podrá establecer diálogos que permitan el buen desempeño de la institución. Asimismo, el gerente educativo debe mostrar cualidades y características acordes a su puesto como liderazgo en una institución educativa. Debe ser ejemplo de empatía y una persona orientadora para que los profesores cumplan con un buen desempeño laboral. Por otro lado, la buena relación con la comunidad educativa se refleja en los comentarios positivos que realizaron los docentes respecto a sus directores, lo que configura una buena relación que hay dentro de cada institución educativa.

En referencia a la segunda categoría, al preguntar sobre el concepto de liderazgo, los informantes expresan que el liderazgo significa saber guiar, liderar de manera grupal a los miembros del equipo y este tiene que tener habilidades para hacer posible que ellos se comprometan con la empresa u organización. Es la persona que posee cualidades para dirigir, encaminar y guiar a un equipo en un marco de valores que identifican a la institución (E1, E2, E4). Además, tiene que conectar con las personas de forma positiva y saber tomar buenas decisiones para el beneficio de la institución. Argumentó otro docente:

con el fin de lograr ciertos resultados en el aprendizaje. Así mismo, liderazgo es tener confianza en uno mismo, por ejemplo, los profesores sabemos que no les caemos a todos los alumnos, pero eso no debe hacernos retroceder, sino ayudar a avanzar con los logros de aprendizaje (E1).

Se concluye que el liderazgo se refiere a una persona que sabe dirigir, guiar, orientar, encaminar e influir en los miembros de equipo con el fin de tomar buenas decisiones para el beneficio de la institución.

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

En la entrevista, también se hizo visible el impacto del liderazgo en las instituciones educativas, donde todos estuvieron de acuerdo que este funciona como un pilar donde los docentes son los que afectan a los alumnos de una manera positiva para que ellos sigan su propio camino y se vuelvan unos líderes. Es percibido como la columna vertebral para lograr los objetivos y metas de la institución a corto y largo plazo (E2, E4), además, este impacto está ejercido por los docentes, puesto que ellos cumplen el rol de líder pues guían y son un buen ejemplo para los alumnos (E1), no imparten reglas, no dan órdenes o medidas, ya que los docentes están influenciados por un liderazgo democrático (E1). Asimismo, otro docente implementó: “En el aula si nosotros ponemos en práctica el liderazgo a través de nuestra predicación y si los alumnos son impactados por nosotros, nos van a seguir y no será necesario darles órdenes, vamos a tener un trabajo armonioso” (E3). El impacto del liderazgo en las instituciones influenciado por los docentes ayudará que los estudiantes se desenvuelven más en la clase, pues no tendrán miedo a participar o equivocarse, puesto que los docentes estarán para ayudarlos, guiarlos a ser mejores.

Con relación a los beneficios que trae la práctica del liderazgo en la institución, tres docentes comentaron que los estudiantes y el personal educativo son los que más salen beneficiados mediante la realización de actividades las que ayudarán a que se sientan más identificados. “Permite la motivación del personal educativo, por ejemplo, involucrar a los alumnos en actividades de identidad con su institución para sacar lo mejor de cada uno de ellos y lograr las metas que se deben de alcanzar...” (E1), asimismo, “el beneficio es por el bienestar de los estudiantes y de nuestro país mismo, haciendo un efecto multiplicador” (E2). Otro docente agregó que ello “permite que el líder siempre esté alerta, vigilando que las metas, objetivos se cumplan ...” (E3). Sin embargo, un informante agregó que la institución sale beneficiada cuando se ejerce liderazgo en la misma, ya que este “mantiene a la institución organizada, muestra el respaldo del directivo” (E4). Los beneficios que trae la práctica del liderazgo no solo abarcan a los directivos si no abarca toda la comunidad educativa, pues esto ayudará a que estén más comprometidos con la institución donde los docentes y directivos trabajen juntos por el bien de los estudiantes para que estos puedan obtener una educación de calidad. Pues se ha visto instituciones donde no existe un trabajo colectivo entre directivos y docentes, donde el clima institucional es débil y esto perjudica al desarrollo de los estudiantes.

Como complemento surgió el concepto liderazgo pedagógico, los docentes tenían diferentes opiniones sobre este, dos comentaron que el liderazgo pedagógico lo ejercía el docente en la institución, otro agregó que el director era quien lo ejercía, por último, uno argumentó que los docentes y directores son los que realizan el mismo. “El liderazgo pedagógico es cuando el director asume la función de la tarea educativa, este va a estar acompañándote en tu trabajo pedagógico” (E3). Igualmente, “el liderazgo pedagógico lo ejerce el director en mi caso, tengo un buen líder (director), ya que nos hablamos con respeto e intercambiamos ideas.” (E2). Sin embargo, otro docente argumentó que “liderazgo pedagógico no solo abarca al directivo, sino también a los docentes y está relacionado con guiar, orientar e instruir” (E4). Asimismo, el docente no solamente debe ser un líder dentro del aula sino de toda la comunidad educativa” (E1).

En la entrevista se enfatizó sobre liderazgo ejercicio en su institución educativa, los docentes dieron diferentes puntos de vista, tres de ellos comentaron que en la institución educativa el liderazgo no era completo, puesto que no había mucha retroalimentación cuando eran supervisados y había problemas de comunicación con el personal administrativo. “Casi no existe porque no hay una adecuada coordinación para poder planificar detalladamente y sacar lo mejor de los alumnos” (E1). Otro agregó “no era completo, no hubo retroalimentación, sólo se monitorea y asesoraba” (E3), como complemento, un docente añadió:

En mi institución, el liderazgo es una función compartida con el director y la parte administrativa. Pienso que en todo debe haber un equilibrio porque, por una parte, se habla de los sueldos y en la otra la metodología que se desarrollará en las aulas (E2).

En cambio, un docente manifestó que el director sí ejercía un buen liderazgo pues este hacía conocer los objetivos de la institución “el director hacía conocer la visión y misión, el reglamento y la organización de las actividades” (E4). Entre los elementos encontrados el liderazgo pedagógico en la institución no fue completo, faltó monitoreo y más coordinación entre directivos y docentes.

Por otro lado, con respecto al rol que cumple un líder educativo en una institución, todos estuvieron de acuerdo que el líder sabe entender las opiniones de los demás, sabe escuchar, apoya, motiva a que sus compañeros cumplan con los objetivos y metas de la

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

institución y es capaz de establecer acuerdos. “El líder es capaz de coordinar para que se logren acuerdos y se logren las metas” (E1). Otro complementó: “El líder educativo es aquella persona que sabe escuchar y entiende a los demás...” (E2). “El rol es orientar a la comunidad educativa a seguir los objetivos de la institución” “Debe influir para bien, ser motivador, orientador, Motivar al grupo y organizar al grupo ...” (E4). Por lo tanto, se podría decir que el papel principal de un líder es escuchar a los demás para que así puedan lograr entenderse y tomar decisiones de manera conjunta.

De igual manera, al consultarles sobre cómo debería desenvolverse el director teniendo en cuenta que es un líder, Todos acordaron que el director es una persona que transmite confianza, apoya, es visionario, impulsa e influye al grupo de las tomas de decisiones. “El director debe tener confianza y tiene que impulsar al grupo” (E2), también “debe ser visionario y el conducto del trabajo dentro de la institución” (E4). Otro docente agregó: “Influye en las decisiones y hacerlas cumplir con exigencia estableciendo pautas y normas adecuadas para el buen desempeño” (E1). Por último, un docente complementa “El director debe estar constantemente acompañando a su personal docente, tiene que orientar” (E3). Por consiguiente, el director de una institución debe asegurar de cumplir con el rol de orientar, generar confianza e impulsar al grupo.

En resumen, con respecto a la segunda categoría, se ha manifestado que el liderazgo es encaminar, guiar y conectar a un equipo para así tomar decisiones que ayuden a la institución educativa, esto es dirigido por los docentes pues tiene un gran impacto en los estudiantes pues ayudan en el fortalecimiento de su aprendizaje, también motiva al personal educativo. Por otra parte, el liderazgo pedagógico es la fusión del director y los docentes para la mejora de los estudiantes y de la institución educativa. En lo referente a si hubo o no hubo un buen liderazgo en la institución, recalcan que sí hubo, pero no fue suficiente, faltó más retroalimentación, más coordinación y comunicación entre docentes, directivos y el personal administrativo. Alusivo al rol de un líder educativo, se recalca que su cargo es de orientar al grupo, trabajando de manera grupal y respetando las opiniones de los demás. De igual manera, la función que debe cumplir un director es de tomar decisiones, hacerlas cumplir con exigencia además de instruir al compañerismo.

DISCUSIÓN

Los docentes coincidieron en que la gerencia educativa es aquel órgano de la institución que administra los recursos que existen y se enfoca en cumplir las metas propuestas, por ello es necesario su buen manejo para el desarrollo óptimo de la organización. Además, apuntaron a la repercusión en el campo administrativo y pedagógico, e incluso el legal. Esto va de acuerdo a los planteamientos de Cuberos y Vivas (2017), quienes afirman que la gerencia no solo abarca lo administrativo, sino también el ámbito pedagógico, donde el gerente educativo evalúa, motiva, guía y orienta la labor a realizar para llegar a concretar lo trazado. Asimismo, concuerda con Schiller Lizcano (2016), quien menciona que la gerencia es responsable del orden técnico-científico dentro de la organización, y también se ocupa de conocer y comprender los aspectos políticos, sociales y estructurales vinculados a ella, de tal manera, se alega al marco legal, los valores que rigen la cultura organizacional, la organización, el entorno interno y externo del centro educativo, además de los vínculos dentro del mismo y las oportunidades y amenazas que este posee; es así que, al considerar ello, el gerente educativo, a través de la gerencia, podrá efectuar óptimas decisiones para aplicar estrategias adecuadas que permitirán aproximarse a las metas institucionales.

Las respuestas obtenidas hacen énfasis en la organización del trabajo y la realización de este en equipo. Además, los informantes concordaron en que es esencial dentro de la institución, ya que permite planificar el trabajo y mantener el orden dentro de la organización. Esto va en coherencia a lo planteado por Pérez (2020), cuando afirma que el objetivo de la gerencia es satisfacer las necesidades educativas que existen en la institución, además de alcanzar las metas planteadas.

Por otra parte, los docentes expresaron que el director es la persona encargada principalmente de la gerencia educativa dentro de la institución, por ende, es considerado como un gerente educativo (Jorge, 2018). Hubo contraste en esta respuesta, ya que no solo se mencionó al director como gerente, sino también al promotor de la institución.

Asimismo, las respuestas alegaron que es esencial que el director posea cualidades positivas, tales como ser un líder dentro de su comunidad, sabiendo escucharla y guiarla, además, de ser una persona empática, inspirar confianza y ser el ejemplo. Ello concuerda con la teoría estipulada por Jorge (2018), Matsushita (1996) y Ramírez-Orozco citado en Ospina

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

et al. (2017), donde el director como gerente, debe contribuir al clima organizacional, promoviendo los valores, la comunicación y la confianza; además de motivar, evaluar y estimular a los trabajadores.

Adicionalmente, los docentes concordaron que el liderazgo es una manera de conectar, motivar, influir en personas o equipos de trabajo de manera positiva para llevar a cabo los objetivos y metas de la empresa o institución, también agregaron que si el liderazgo es impartido en una institución traerá beneficios a los estudiantes, ya que estos estarán más comprometidos con la institución además beneficiará a los docentes y a la misma institución, puesto que el liderazgo hará que el líder pueda ayudar a sus docentes dando pautas para mejorar y que estos puedan cumplir las metas y objetivos. Esto concuerda con lo dicho por Volante *et al.* (2003) quienes afirman que el liderazgo está asociado con una buena comunicación entre la comunidad educativa y los directivos donde existe un clima organizacional fuerte, valores y carisma por parte del líder. Esta cualidad es muy importante como lo explica Cusma (2019), quien menciona que un líder visionario es aquel que contagia de su carisma a los miembros del equipo lo cual hará que estos se identifiquen más con las metas y objetivos de la institución.

Por otra parte, los docentes dieron diferentes concepciones sobre el liderazgo pedagógico, dos de ellos explicaron que el liderazgo pedagógico lo ejerce el director y este estará acompañándote en tu trabajo pedagógico, otro explicó que el liderazgo pedagógico lo ejercen los docentes, por último, uno explicó que el director y los docentes son los que ejercen un liderazgo pedagógico. Recogiendo estas definiciones, se remarcó que los docentes tienen una noción vaga sobre el liderazgo pedagógico, sin embargo, se debe tener en cuenta que este concepto debe ser reforzado. Cuando se hace referencia al liderazgo pedagógico, se suele confundir con el liderazgo, pero estos conceptos tienen connotaciones diferentes, uno se entiende de forma general y el otro en el ámbito educativo. El liderazgo pedagógico se enfatiza más en el director, en cómo este capacitará a sus docentes para que brinden una educación de calidad, donde mejoren y refuercen el aprendizaje de los estudiantes. Conforme a lo dicho por Acclla (2021), quien recalca que el liderazgo pedagógico se enfoca más en el director puesto que encontrara la manera de mejorar la interrelación que tiene con la comunidad educativa con el fin de apoyar a los estudiantes, igualmente Mamani (2019) quien

apoya que el liderazgo pedagógico es el apoyo de los miembros de la institución y los directivos para que estos cumplan los objetivos y metas de la institución.

Además, los entrevistados agregaron que el liderazgo pedagógico ejercido en su institución educativa no fue completo, debido a la falta de mayor comunicación entre directivos y educadores, además una docente expresó que solo tenía una buena comunicación con el director, pero no con el personal administrativo, puesto que no podían ponerse de acuerdo a la hora de tomar decisión y este no tomaba en cuenta las opiniones. De esto podemos afirmar que el clima institucional era débil, por ende, el liderazgo pedagógico se daba por momentos solo con el director y docente.

CONCLUSIONES

Desde la perspectiva de los docentes de educación básica regular, la gerencia educativa es esencial dentro de la institución, ya que interviene en su desarrollo a través de la administración de los recursos y apunta a cumplir los objetivos institucionales, contando para ello con el personal pedagógico y administrativo, la cooperación entre ellos y el rol del gerente educativo, el directivo, como líder. En adición, una buena gerencia se logra cuando el líder trabaja en conjunto con su personal, tanto administrativos como educadores, estimulando los valores personales y sociales, inspirando confianza y comunicación fluida, para así mejorar el clima organizacional, obtener buenos vínculos entre la comunidad educativa, y arribar a las metas institucionales.

Desde el punto de vista de los docentes, el liderazgo significa encaminar a un equipo donde se sienta identificado con la institución donde los docentes no solo asistan a la misma solo a dictar, sino que estos se comprometan con los objetivos y metas, donde tengan clara su misión y visión para poder brindar una educación de calidad a los estudiantes, puesto que ellos son los que se benefician si es que en la institución existe un liderazgo todo esto gracias a los docentes que trabajan como mediadores del conocimiento. Por otra parte, el liderazgo pedagógico es dirigido por los directores, quienes se encargaron de capacitar a sus docentes para que estos ayuden a elaborar estrategias que ayudan a mejorar el aprendizaje de los estudiantes; todo esto será posible junto a los miembros de la comunidad educativa, ya que es un trabajo en conjunto con el fin de mejorar el aprendizaje,

Por ello, se concluye que la gerencia educativa y el liderazgo son conceptos complementarios. Es necesario que un gerente educativo, el director, se desenvuelva como líder dentro de la institución, ya que así, al evaluar, motivar y retroalimentar, ayudará al desarrollo de cada integrante de la organización y formará un clima institucional motivador, promoviendo así valores, confianza, comunicación fluida y trabajo en equipo para lograr las metas propuestas y satisfacer las necesidades educativas. Por último, el rol que cumple un líder es fundamental en una institución educativa, ya que ayuda a instruir al grupo para poder resolver los dilemas más importantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acclla, C. (2021). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas de Huancayo* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6522/T010_20642079_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Báez, F. (2018) *Análisis de las variables de liderazgo docente, inteligencia emocional y clima de aula en la enseñanza reglada peninsular y extrapeninsular* [Tesis doctoral, Universidad de Jaén].

Balcázar, N.; González-Arratia, N.; Gurrola, G. y Moysén, A. (2013). *Investigación cualitativa*. Universidad Autónoma del Estado de México.

Castaño C, & Quecedo, M. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa.

Castillo-Cabeza, S. y Tejada, R. (2017) Una aproximación epistemológica a la gerencia educativa, Apuntes para un estudio. *Dominio de las Ciencias*, 3, 216-226. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v3i1.385>

Collante, A y Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 18, 183-195.

Chavez, V. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 8(1), 141-150.

Cuberos, M. y Vivas, M. (2017). Relación entre didáctica, gerencia y el uso educativo de las TIC. *Actualidades Investigativas en Educación*, 17(1), 1-31. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i1.27198>

Cusma, E (2019). *Estrategias de gerencia para fortalecer el liderazgo estratégico en la I.E. "San José" Chiclayo* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8986/Cusma_Vasquez_Eli_Edilberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Norma.
Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

González Fernández, R., Palomares Ruiz, A., López-Gómez, E., Gento Palacios, S. (2019) Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. *Contextos Educativos*, 24, 9-24 <http://doi.org/10.18172/con.3936>

Jorge, E. (2018). *Gerencia educativa y aplicación del Marco del Buen Desempeño Docente en la I.E. Daniel A. Carrión, distrito de Chancay, Lima 2017* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/18378>

Mamani, P. (2019). *El liderazgo pedagógico y su relación con el acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas del nivel primario de Azángaro* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/14616/Pablo_Rolando_Mamani_Mamani.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mass, E. (2020). *Liderazgo pedagógico y el desempeño docente en instituciones educativas del nivel de educación inicial de la UGEL de Coronel Portillo-Ucayali 2020* [Tesis de maestría, Universidad Católica Los Ángeles]. http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/20552/LIDERAZGO_PEDAGOGICO_MASS_BARDALEZ_ELVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Matsushita, K. (1996). *Claves de un buen gerente*. Kyodai Trading Corporation S. A.

Ministerio de Educación del Perú (2014) *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Ministerio de Educación del Perú.

Miras, J. & Lóngas, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 19(41), 287 - 305. <http://www.rexe.cl/ojournal/index.php/rexe/article/view/838>

Ospina, D; Burgos, S. y Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes* (46), 187-200. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429>

Pérez, N (2020). Gerencia Educativa: Transformación e Innovación. *Educare*, 24(2), 273-292. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>

Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.

Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral*. Editorial Norma.

Schiller Lizcano, E.; Cervantes Acosta, N. (2016) Enfoque estratégico para una visión integral de la gerencia educativa. *Gestión, Competitividad e Innovación*, 78-89

Volante, P., Díaz, A., & Tapia, O. (2003). Propositiones para la formación en liderazgo educacional. *Calidad en la Educación*, 18, 239-259. <https://doi.org/10.31619/caledu.n18.401>

Zuzama Covas, J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*.

**3. PERCEPCIONES SOBRE
ESTRATEGIAS DE GERENCIA Y
DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN
UNA ESCUELA PÚBLICA DE
CHICLAYO**

**PERCEPTIONS ABOUT
MANAGEMENT STRATEGIES AND
LEADERSHIP DEVELOPMENT IN A
PUBLIC SCHOOL IN CHICLAYO**

Brayan Chepe-Díaz

Tatiana Eneque-Córdova

Alan Lazo-Mendoza

Gabriel López-Solis

Ángel Johel Centurión-Larrea

RESUMEN

La presente investigación se centra en los conocimientos basados en la experiencia docente sobre estrategias de gerencia educativa y liderazgo y, se plantea como objetivo, analizar las percepciones de los docentes sobre estrategias de gerencia educativa para el desarrollo de la capacidad de liderazgo en una escuela pública de Chiclayo. El estudio siguió un enfoque cualitativo y la hermenéutica como metodología. La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de una entrevista a profundidad dirigida a cuatro docentes de una institución pública de Perú, contrastada con la información recogida, seleccionada y organizada como resultado de la revisión bibliográfica. Los resultados determinaron que las estrategias de gerencia y los docentes líderes son categorías que se aplican en la institución, desde una perspectiva conjunta entre maestros y directivos, asimismo, los docentes aplican la habilidad de liderazgo en sus quehaceres académicos. El análisis de los hallazgos permitió llegar a la conclusión que la gerencia y liderazgo, se deben aplicar necesariamente de forma conjunta, ya que son sustanciales para garantizar la calidad de enseñanza-aprendizaje que recibirán y adquirirán los alumnos, además, de optimizar el desarrollo integral del educando y, a través de una buena organización y planificación, poder lograr los objetivos en común que se tiene dentro de la institución educativa.

PALABRAS CLAVE: *Gestión educativa, Liderazgo educativo, Estrategia de liderazgo, Estrategia de gestión.*

ABSTRACT

This research focuses on the knowledge based on teachers' experience on educational management and leadership strategies and its objective is to analyze teachers' perceptions on educational management strategies for the development of leadership skills in a public school in Chiclayo. The study followed qualitative approach and hermeneutics as methodology. The information was collected through the application of an in-depth interview with four teachers from a public institution in Peru, contrasted with the information collected, selected and organized as a result of the literature review. The results determined that management strategies and teacher leaders are categories that are applied in the institution, from a joint perspective between teachers and administrators; likewise, teachers apply leadership skills in their academic tasks. The analysis of the findings led to the conclusion that management and leadership must necessarily be applied jointly, since they are essential to guarantee the quality of teaching and learning that students will receive and acquire, in addition to optimizing the integral development of the student and through good organization and planning to achieve the common objectives within the educational institution.

KEYWORDS: *Education management, Educational leadership, Leadership strategy, Management strategy.*

INTRODUCCIÓN

¿Se puede considerar a una institución educativa como una empresa en sí? Las respuestas a esta interrogante son ambiguas, en el sentido de no poder saber lo que en verdad vendría hacer una empresa. En realidad, a una verdadera empresa se le atribuye el término de organización, porque los responsables de esa compañía tienen que trabajar en colaboración para ofrecer un producto o servicio a la sociedad y, de suceder lo contrario, difícilmente el producto final llegará a los receptores. Entonces, bajo esta perspectiva, Torres (2021) considera como una empresa a las instituciones educativas “en el sentido de que todos los que trabajan en ella deben estar unidos en el afán de trabajar bien, de ofrecer un buen producto” (párr. 05).

Entonces, la gerencia educativa debe procurar un ambiente favorable en la escuela a través de una característica fundamental, el liderazgo. Un buen líder en la escuela debe buscar formas creativas para contar con profesores apasionados con su labor y estudiantes motivados que encuentren en la escuela una fuente de entretenimiento. De esta manera, el presente trabajo busca responder a una interrogante: ¿Cuáles son las percepciones sobre estrategias de gerencia educativa y desarrollo de liderazgo que tienen los docentes de una escuela pública de Chiclayo? Para saber esto, es conveniente que el mismo personal pueda otorgarnos su punto de vista, en este caso, los docentes.

Dentro de esto, se plantean el siguiente objetivo con la finalidad de dar con posibles soluciones al buen desempeño docente, el propósito de este artículo es analizar las percepciones de los docentes sobre las estrategias de gerencia educativa para el desarrollo de la capacidad de liderazgo en una escuela pública de Chiclayo; aunque, el contexto actual no sea el más adecuado, no va a ser una excusa para la recolección de datos, el uso de las tecnologías (Google Meet, Zoom, entre otros) servirá para dicho propósito planteado.

MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la investigación se debe partir de conceptos claves para un mayor entendimiento y adecuación, para esto, los términos considerados deben ser analizados y definidos, términos como organización, gerencia, liderazgo y sus subcategorías, que a la vez sirve de apoyo para responder la pregunta correspondiente.

La organización como precedente de la gerencia y liderazgo.

Se tiene la posibilidad de considerar de diferentes maneras, el conceptualizar a la organización, ya sea, desde una disposición o distribución de componentes, lo que conlleva a asignar a la organización una connotación netamente conceptual partiendo desde el significado de organizar o, el atribuirle una función de sentido a la empresa. En esta acepción, se debe dejar en claro el enfoque que se le otorgará a la organización “refiriendo a instituciones sociales y no a otros posibles significados de la palabra como puede ser: Ordenación de flujos de materia e información, ni tampoco a la función clásica de la dirección de empresas” (Melese, 1985, citado en Barahona, 1988, p. 226).

Esta perspectiva también la ejecutan Contreras (2007), Gutiérrez (2000), citado en Bastidas, (2018) y Scott (2005), argumentando y relacionando a las organizaciones como entidades o estructuras de carácter social. Entonces, se tiene una conexión entre organización y sociedad o una vinculación con la sociedad; claro está, que no es el único enfoque que este posee, de acuerdo a Gibson, Ivancevich y Donnelly Jr. (2001), citado en Porras, (2016) este enfoque social es uno de los tres enfoques que posee la organización, especificado como “una unidad coordinada (entidad) que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos... y es un sistema social” (p. 04). De acuerdo a esto, Gutiérrez (2000) proporciona una excelente definición sobre organización:

Una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e interorganizativos y unos valores. (citado en Bastidas, 2018, p. 17)

Teniendo en cuenta que es una estructura, una institución o una empresa social; esta posee diversos tipos de esferas o jerarquías que se encuentran marcados por niveles correctamente establecidos y dispuestos a realizar las funciones que se les otorgue, de acuerdo a Daft (2010) la estructura de una organización se evidencia en tres niveles:

La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. 2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total. 3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos. (citado en Bastidas, 2018, p. 21)

Conforme a esa jerarquización, sobre todo en el primer componente, se encuentra el tramo del control de los gerentes. Una de esas tareas fragmentadas de la estructura organizacional radica en la gerencia, área fundamental de toda organización porque, a través de esta, se obtienen los resultados inicialmente esperados. Sin embargo, no cualquier persona o grupo de personas posee la capacidad de ser gerente o llevar a cabo gerencialmente una institución; tal como lo explica Conde (2017) que “los gerentes de este nuevo siglo deben tener virtudes, habilidades y un conocimiento integral, que les permita desempeñarse con los más altos estándares de eficiencia en las organizaciones” (p. 05). Estos sujetos tienen que poseer actitudes que plasmen a otros la confianza de que están haciendo un buen trabajo, actitudes como el liderazgo, puesto que:

... Los líderes son el fragmento más importante en las empresas, ya que ellos poseen virtudes, habilidades y conocimientos, algunas adquiridas desde su nacimiento y otros las van desarrollando de acuerdo a su experiencia, estos talentos forman y fortalecen a los nuevos gerentes del siglo XXI como líderes, el cual permite obtener excelentes resultados en las organizaciones. (Conde, 2017, p. 05)

Conceptualización del término gerencia.

La gerencia ha surgido desde la antigüedad y según los antecedentes registrados, nace por las necesidades de los subordinados (trabajadores), los cuales, para lograr un óptimo desempeño en su área de trabajo, requerían de un guía o una estrategia para llegar a la

realización de sus actividades con éxito y con el menor esfuerzo. (Hernández y Gomez, 2010) definen que el término gerencia viene ligado a la gestión, ambas provienen de la raíz griega gesto, que significa un movimiento específico del cuerpo y esto a su vez deriva de la raíz genere, que es la acción de dirigir o hacer algo.

Por otro lado, el ser humano usa la gerencia para dirigir un grupo específico de personas dentro del campo laboral con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos. La gerencia puede ser ubicada dentro de múltiples áreas, por ello, se cataloga como una multidisciplina, ya que, para dirigir a los trabajadores, es necesario el uso de múltiples estrategias sociales, en otras palabras, “gerencia es como una multidisciplina desprovista de condicionamientos sociales y como una entidad autónoma que soslaya el carácter epistemológico de la administración como ciencia de la dirección” (Hernández y Gomez, 2010, p. 627).

Por este factor, la gerencia es la base para toda institución o empresa debido a sus componentes estratégicos, con la finalidad de usar todos los recursos para la realización de sus actividades, además de ello, la gerencia es un arte, ya que, no cualquier persona puede desempeñar el uso de la gerencia. Se requiere de una persona con capacidad organizativa en la solución de conflictos que desempeñe un adecuado equilibrio entre la satisfacción de realizar su trabajo y la capacidad de distribuir el goce o entusiasmo con los demás implicados en el proceso. A partir de ello, la capacidad organizativa para relacionar efectivamente trabajo con el gusto por trabajar, es una habilidad que “le permite a la gerencia manejar constructiva y efectivamente los conflictos y verlos como fuentes de ideas y de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización” (Perez, 2012, p. 09). En resumidas cuentas, la gerencia es la clave para la supervivencia y el progreso organizacional.

Para el desarrollo del trabajo se hará uso de dos subcategorías gerenciales: gerencia educativa y estrategias de gerencia:

Gerencia educativa

La gerencia educativa es la vía para mejorar la educación, Pérez (2020) hace énfasis de esto manifestando:

La gerencia de una institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce las labores docentes y administrativas, enmarcadas en las relaciones del entorno, externa e internamente, cabe señalar, que su único fin es alcanzar los objetivos planificados y satisfacer las necesidades educativas de la comunidad donde se establece (p. 275).

Concuerdan con lo antes citado Pulido y Olivera (2019), Inmar (2012, citado por Mamani 2020) y Morgado et al (2019), los cuales sostienen que, la gerencia educativa enmarca guiar, liderar, conducir y orientar no solo la labor docente, sino también el aspecto administrativo de la institución incluyendo sus relaciones con el entorno bajo la finalidad de ofrecer un servicio educativo de calidad.

Asimismo, ser el gerente educativo implica “una gran responsabilidad y quien la asuma ha de tener pleno conocimiento de la contribución, búsqueda de nuevas experiencias y superación personal para cubrir las necesidades, fortalezas y debilidades que pueden evidenciarse en la misma” (Mamani, 2020, p. 17).

Al respecto Pulido y Olivera (2019), Macías y Barreto (2016) y Córdor y Remache (2018, citado por Chacon 2021) argumentan que, el gerente educativo es quien ejerce la dirección y orientación de los distintos actores de la comunidad educativa, alentándolos, apoyándolos, siempre en busca de un clima institucional propicio para el desarrollo de los objetivos propuestos, es el llamado a ser el gerente del cambio, claro está con un gran equipo.

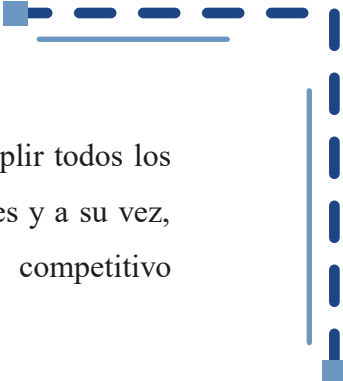
Por lo anterior expuesto, se colige que, al hablar de gerencia educativa, es relevante resaltar el rol del gerente educativo, puesto que, toda gerencia educativa aborda aquel proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo con la finalidad de concretar la transformación de la institución que dirige buscando brindar un servicio que permita contribuir a la transformación social. Cabe resaltar que, el gerente educativo también recibe sugerencias y escucha toda crítica para analizarlas y mejorarlas en clara proyección a un íntegro y pleno desempeño de la gerencia educativa.

Estrategias de gerencia

La capacidad de dirigir una organización tiene y demanda una amplia gama de capacidades en el sujeto a cargo de la gerencia, en este punto, el sujeto debe recurrir a estrategias que faciliten y guíen el proceso hacia el desarrollo pleno de las capacidades y

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>



facultades de todos los implicados en las empresas. Con la finalidad de cumplir todos los objetivos, el gerente emplea la gerencia estratégica para la toma de decisiones y a su vez, para hacer frente a las exigencias mercantiles que demanda el entorno competitivo empresarial.

En términos de González et al. (2019) “la globalización nos obliga a reconocer que el mercado es todo el planeta, que se requiere un diseñar planes de negocio que tomen en cuenta los recursos no importa donde estén, clientes de todos los continentes” (p. 243). En este sentido las empresas no solo deben contar con proyectos a futuro sino también con estrategias de negocio que conserve su presente, el estudio del mercado y el entorno es fundamental para obtener ventajas competitivas, “las estrategias gerenciales son parte elemental para el cumplimiento progresivo de los negocios, porque la responsabilidad es parte vital para la duración en los mercados mucho más en épocas que estamos en globalización y competitividad” (Cedeño, Asencio y Villegas, 2019, p. 193). Estos elementos estratégicos de mercado son parte externa de la gerencia en una empresa existente en el plan de acción de cada organización, pero, las instituciones también tiene una parte interna, de facultad humana, es decir aquellas irregularidades en el factor humano dentro de la empresa, aquí es donde entran a tallar factores como la estructura organizacional o el talento humano, “en una organización es importante que la selección del personal tome como referencia las competencias académicas y la experiencia de los aspirantes, puesto que esto redundará en mayor y mejor nivel de competitividad, productividad y rendimiento” (González et al., 2019, p. 250). También se destacan habilidades interpersonales como el manejo adecuado de situaciones conflictivas o el manejo de las emociones en el proceso de interactuar con la sociedad empresarial, pero también, en instituciones con una red de tecnología extensa se requiere de personal capacitado para el manejo y el monitoreo de ello.

Direccionando la gerencia estratégica, esta se limita como el planteamiento de objetivos y fines para el cumplimiento de la perdurabilidad de la empresa, como también para el crecimiento y desarrollo de la misma, González et al., (2019) la necesidad de lograr todo lo propuesto interna o externamente en la empresa es la que permite el desarrollo de la gerencia estratégica para el manejo y equilibrio de las capacidades intelectuales y la competitividad para aplicar metodologías eficientes y beneficiosas para la organización.

Entonces, es relevante la importancia de plantear estrategias de gerencia en toda organización, estos serán claves para el cumplimiento de los objetivos, tal como lo explica Cusma (2019):

Las estrategias de gerencia son aspectos centrales y orientadores del proceso educativos, de gestión, de organización y administración, permitiendo al directivo ejercer sus funciones hacia el logro de los objetivos y metas trazadas como institución, estos procedimientos, técnicas u operaciones requieren de una preparación para hacerlas efectivas sobre todo en el aspecto administrativo y académico que involucra a toda la comunidad educativa. (pp. 41-42)

Conceptualización del término liderazgo

Tradicionalmente se dice que liderazgo es la acción que tiene una persona para influir en el comportamiento de los demás, sin embargo, no siempre fue así, por eso se difiere que los conceptos sobre liderazgo que marcaron en la edad antigua, edad media y épocas posteriores, son diferentes. En esta misma línea sobre una concepción tradicional, Escandón y Hurtado (2016) nos dicen que “el liderazgo constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas” (p. 138).

Cabe recalcar que varios autores están de acuerdo con el concepto anteriormente mencionado, sin embargo, tener un concepto específico o global del término liderazgo, puede ser un poco complejo, ya que al ser estudiada desde diferentes perspectivas y/o disciplinas, no solo existen varias definiciones, las cuales han ido modificándose de acuerdo a su contexto y evolucionando al transcurrir del tiempo; sino que también existen diversos estilos, teorías, enfoques, etc.

En la actualidad se infiere que el liderazgo es una:

Habilidad que puede ser desarrolla de forma natural o puede ser entrenada, sin embargo, el líder debe cumplir con unas características especiales que debe emplear de forma eficaz, como por ejemplo la capacidad de influencia en los seguidores y otros elementos incluyendo la automotivación con el objeto de promover el interés individual de fomentar el interés colectivo. (Godoy y Bresó, 2013, como se citó en Uzurriaga et al, 2020, p. 05)

Otro de los conceptos considerados es el que Medina (2018) nos menciona "el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". (p. 08), siendo así la comunicación interpersonal una de las características que debe poseer un líder así y como lo menciona Maxwell (2000) en su libro "The 21 Indispensable qualities of a Leader" además de ello, plasma otras características y/o cualidades que debe tener un líder indispensablemente, algunas de ellas son: Carácter, actitud positiva, autodisciplina, carisma, compromiso, comunicación, enseñanza, escucha, focalización, iniciativa, pasión, relaciones interpersonales, responsabilidad, seguridad, servicial, visión de futuro, etc.

Estilos de liderazgo

Como se ha mencionado anteriormente, existen diversos conceptos de liderazgo como el que menciona Pulido y Olivera (2019) de acuerdo a un contexto educativo: "el liderazgo es un concepto inmerso dentro de la gestión del talento humano en las instituciones educativas, puesto que la influencia de un líder tiene una repercusión favorable en el logro de los resultados" (p. 56). Sintetizando se puede deducir en que, el liderazgo es la habilidad que se tiene para incentivar a un grupo de personas que están bajo su responsabilidad, siendo así; el líder desempeña un papel sumamente importante y como tal debe realizar su trabajo de manera adecuada, donde se evidenciara el estilo que emplea este.

Se debe resaltar que existen diversos estilos de liderazgo, y el que sea empleado por quién lidera puede repercutir de manera positiva o negativa en su grupo. Los estilos de liderazgo han sido agrupados y clasificados en diferentes tipos, sin embargo, los más conocidos y estudiados son:

- Democrático: Este estilo también es llamado liderazgo participativo, pues el líder es capaz de escuchar, atender y consultar sobre la toma de decisiones con los miembros del equipo, generando satisfacción, motivación e integración entre los miembros del equipo.
- Autocrático: Este estilo a diferencia del estilo de liderazgo democrático, no toma en importancia las opiniones de los demás integrantes de su equipo, el líder autócrata solo ordena y espera que sus subordinados obedezcan sin reclamo alguno, además todo el poder sobre la toma de decisiones está centralizado en él.

▪ **Laissez-Faire:** También es conocido como estilo de liderazgo de liberal, y es donde el líder a pesar de que delega funciones a los demás integrantes, lo hace de manera intencional, ya que no se encuentra comprometido con su equipo y evita la responsabilidad y la dirección de la toma de decisiones.

▪ **Transformacional:** Es uno de los estilos de liderazgo más completos y adecuado que puede emplear un líder, ya que este es democrático tanto a la hora de tomar decisiones como de implementarlas, además de ello, confía y motiva a sus colaboradores potencializando sus habilidades y teniendo como resultado un grupo eficaz y eficiente.

▪ **Transaccional:** Este estilo de liderazgo implica a un intercambio valor entre el líder y seguidor, este tipo de estilo suele recompensar a los integrantes fomentando a una mayor y mejor productividad.

Liderazgo transformacional según Burns y Bass

En un mundo cada más competitivo se requiere que la educación se encuentre constantemente evolucionando solo así dará respuesta a un mundo globalizado, para ello, los docentes deben desarrollar competencias propias de liderazgo transformacional, Burns (1978) citado por Añasco et al. (2018) plantea que un líder transformacional surge cuando una persona o un grupo de personas se comprometen con otros buscando elevarse entre sí, potenciarse a un máximo nivel de motivación. Así cuando buscamos ser un líder transformacional tanto líderes como seguidores se unen para obtener mejores resultados.

El líder y la visión que este tenga facilitará la transformación en la cual se desarrolle las múltiples tareas en donde se reconocerá aquellas diferencias individuales, potenciándolas para alcanzar niveles superiores de desempeño, Blass (1990) citado por Bucurú et al. (2018), afirma que un liderazgo transformacional se da cuando los líderes amplían y potencian la motivación de sus seguidores al generar conocimiento, cuando tienen la aprobación de objetivos, misión, de tal forma que los seguidores no miren solo su interés personal, sino que este trascienda a un interés general. Es decir, más allá del autointerés el líder conduce a un interés que busca mejores resultados, dejando atrás la individualidad, desarrollando la inspiración, la estimulación intelectual logrando un liderazgo transformacional.

Al respecto, Mendoza, García y Avelar (2020), señalan que lo más relevante de este tipo de liderazgo es que el líder es visto como un mentor, por ende, respetado por sus seguidores, teniendo a su vez la admiración, la lealtad, siendo estos los pilares por el cual sus seguidores se esfuerzan por concretar todas las metas y brindar más de lo esperado. Sin duda el líder transformacional tiene ganado la confianza de sus seguidores y es gracias a esta confianza que ellos se sienten identificados con su líder y buscan perseguir los objetivos trazados bajo una misma misión.

Por lo tanto, este tipo de liderazgo aporta a la educación mejorando el desempeño laboral, potencializando las habilidades docentes, comprometiéndose a hacer más de lo que en un inicio se comprometieron a hacer.

Liderazgo estratégico

Un líder estratégico es un sujeto impulsor del cambio, responsable de la transformación en las instituciones, de llevar a todos sus rincones la innovación; Hernández (2018), menciona que aplicar un modelo de liderazgo transformacional, de la teoría a la práctica, permite la evolución del líder en un esquema donde intervienen la planeación, el control, y el seguimiento práctico y sistémico, el cual favorece y brinda: la potencialidad de las habilidades y competencias individuales, afianza la administración de los recursos de la institución y dentro de estos recursos por supuesto el recurso humano mediante la motivación buscando concretar los objetivos, proyectarse al futuro organizando una adecuada planeación del presente, etc. Entonces, este tipo de liderazgo busca innovar, renovar, y llevar a la vanguardia el liderazgo institucional dejando atrás lo tradicional.

Agregando a su vez que, Urrego (2020), manifiesta que, al conceptualizar liderazgo estratégico, este implica el de dar poder a las personas para transformar, teniendo como arma a la motivación y la excelente dirección, el cual dará un impacto positivo en las instituciones, generando dinámicas que abren puertas a la innovación. Por lo tanto, la actuación de un líder estratégico plasma sus actuaciones creando condiciones que sean favorables para el logro de las metas.

Se infiere que, dentro de este marco, debemos asumir que un líder estratégico debe desarrollar aquellas actitudes y valores que sigan la linealidad de un gerente educativo, es

decir, que estas actitudes le permitan interactuar de manera eficaz con las distintas particularidades propias de la gerencia educativa.

Por lo citado líneas arriba, se colige que, dentro de los roles del líder estratégico, tenemos a: diseñar el escenario de planeación estratégico el cual contempla a su vez que los que participan en este proceso conozcan el mismo y la forma como opera, diseñar estrategias, arduo análisis de las dificultades, etc.

Entonces, un líder estratégico crea y sostiene un clima organizacional, un clima en el cual los seguidores alcancen el éxito, motivados por líder que genera interacciones y que al final logran alcanzar los objetivos con base de relaciones de colaboración y trabajo en equipo.

Liderazgo educativo

El liderazgo educativo se centra netamente en los objetivos que se tiene dentro de la institución e influye en todos los partícipes, es decir director, docentes y alumnos. Tal y como nos señala Medina (2018) el término “liderazgo significa dirigir, influir y motivar a los actores educativos para que ejecuten las tareas necesarias dando lo mejor de sí, para el logro de los fines y objetivos de la Institución Educativa” (p. 13)

Se entiende de que no solo es importante el liderazgo que emplea el docente dentro del aula, sino que también es suma importancia el liderazgo que emplee el director, y esto se verá plasmado de manera positiva o negativa de acuerdo a la calidad de servicio educativo que brinde su institución, Cusma (2021) menciona:

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos, sin embargo, se dan un abanico de modelos de prácticas de dirección, la mayoría solo con impulso e ímpetu del director, pero sin una visión definida. (p. 39)

Como se dijo anteriormente, el docente forma un papel es sumamente importante dentro del liderazgo educativo, y las acciones que realice dentro del salón de clases, repercutirá directamente en los alumnos, Caraballo (2015) afirma lo siguiente: “El liderazgo docente es un desempeño que implica inspirar, comunicar y motivar a los otros para que

alcancen una meta; de manera que todos los docentes deben ser líderes educativos” (párr. 04)

Coligado a ello, Murillo (2006, citado por Cusma, 2021), nos indica:

Las cuestiones pedagógico educativas son las más significativas en la escuela, y el director no puede desentenderse de esto; si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son 40 fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen. (pp. 39-40)

En cuanto a los directivos, esto no se deben de desligar del adquirir esta capacidad de liderazgo, ya que, también juegan un rol importante y clave en la institución educativa, por lo tanto, los directivos o el director “debe ser un líder integral, humanista y social basándose en un comportamiento único empleando la planificación y organización de competencias para dirigir, controlar, evaluar, coordinar y sistematizar las diferentes acciones que se presentan en la escuela y su entorno” (Molina y Carolina, 2020, p. 268)

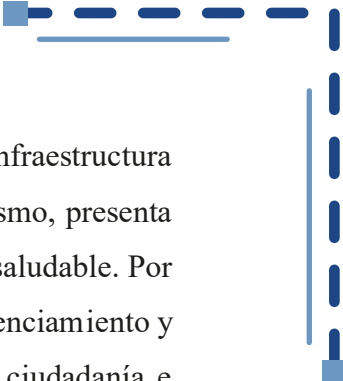
De manera general, Leithwood, Harris y Hopkins (2008) y Robinson et al (2009), sostienen que el concepto de liderazgo educativo comprende entre otros aspectos: La capacidad de crear una visión y establecer lineamientos; distribuir recursos estratégicamente; garantizar una enseñanza de calidad; liderar el aprendizaje y el desarrollo docente; rediseñar la organización y asegurar un ambiente ordenado y seguro. (como se citó en Jara, 2019, p. 353).

DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se procede a detallar la metodología utilizada en la investigación. Sobre el contexto. Para el desarrollo del trabajo de investigación se tomó en cuenta un colegio nacional y emblemático ubicado en la provincia de Chiclayo. Este escenario educativo ofrece formación tanto para primaria y secundaria, además que, cuenta con una gran cantidad de alumnos por lo que demanda un número considerable de docentes. Actualmente, la institución cuenta con aproximadamente 100 docentes. La institución cuenta con un

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>



desempeño docente en formación moderna e inclusiva, además, de una infraestructura avanzada en tecnología para optimizar las capacidades del alumnado. Así mismo, presenta una gestión democrática y transparente para la formación de un clima escolar saludable. Por otro lado, se plantea que para el año 2024 la institución quiere conseguir su licenciamiento y con ello formar estudiantes competentes, con una formación integral en su ciudadanía e identidad institucional, con padres de familia activos en el proceso formativo de los menores, con trabajadores eficientes que desarrollen una gestión institucional de calidad.

Por lo tanto, se hace énfasis al involucramiento de la comunidad educativa con la institución antes referida, con la intención de relacionar su gestión con actitudes que conlleven a una mejoría de la calidad educativa, mejora que implica a los directivos, docentes y alumnos. Para que esto se ejecute, los principales responsables son los directivos y docentes, ya que ambos tienen que trabajar en armonía y concordancia con el fin de brindar una excelente educación y formación al discente. A partir de esto, se ha considerado claves las percepciones que tienen los docentes sobre gerencia y liderazgo, ya que su trabajo y experiencia en la institución educativa, es fuente de primera mano.

Enfoque y método de investigación

El trabajo de investigación se centra en un enfoque cualitativo referido a esta como “proceso mediante el cual se organiza y manipula la información recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones” (Spradley, 1980, como se citó en Rodríguez et al., 2005, p. 135). Este estudio nos permite obtener información de primera mano, información de acuerdo a las distintas percepciones o puntos de vista con base a la experiencia que tienen los docentes de acuerdo a su situación como trabajadores de una institución educativa pública, así mismo, el enfoque cualitativo es el ideal para estos casos de interacción e investigación y tiene dos momentos:

Es sumamente dinámico y creativo y se basa en dos estrategias fundamentales: el método comparativo constante (la recolección de la información, la codificación y el análisis se realizan simultáneamente), y el muestreo teórico (se seleccionan nuevos casos en función de su potencial para ayudar a refinar o expandir los conceptos y teorías ya desarrollados). El investigador está más interesado en generar teoría que en describir los datos, y de esta forma

se logra construir el conocimiento basado en la experiencia de los propios sujetos. (Amescua y Gálvez, 2002, p. 429).

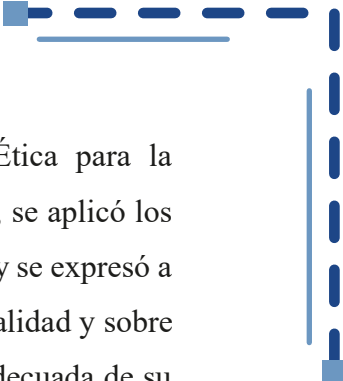
A su vez, para su posterior interpretación de los resultados obtenidos en el proceso del enfoque cualitativo, se debe emplear una metodología hermenéutica, considerada como “una técnica y método a la vez, en la cual la exégesis es el punto central” (Ruedas, Ríos, y Nieves, 2009, como se citó en Pérez, 2018, párr. 09). Por lo tanto, el término exégesis, es pieza clave en este método:

Por exégesis se debe de comprender la explicación y la interpretación de algo. Por la visión del ser humano sobre las cosas, su ideología, sus puntos de vista y opiniones es necesario acudir a este tipo de métodos y técnicas para ofrecer explicaciones objetivas de los textos estudiados. (Pérez, 2018, párr. 09)

Para esto, se parte del siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son las percepciones sobre estrategias de gerencia educativa y desarrollo del liderazgo que tienen los docentes de una escuela pública de Chiclayo? Con base a esta problemática, se planteó un objetivo de estudio, analizar las percepciones de los docentes sobre estrategias de gerencia educativa para el desarrollo de la capacidad de liderazgo en una escuela pública de Chiclayo.

Técnica e instrumento para recoger información

Se eligió la técnica de la entrevista semiestructurada, puesto que, tiene menor rigidez que las entrevistas estructuradas, ya que cuentan con preguntas fijas, pero en este caso los entrevistados pueden contestar libremente sin necesidad de elegir una respuesta específica como sucede en las entrevistas estructuradas Lopezosa (2020). Para la recolección de información, se utilizó una guía de entrevista, que consideró seis interrogantes relacionadas con la primera categoría, y seis, con la segunda. Las preguntas consultaron sobre gerencia educativa, características de un gerente educativo, estrategias de gerencia, liderazgo, estilos de liderazgo y la importancia del liderazgo en una institución educativa. El instrumento fue validado mediante el juicio de experto, para determinar la pertinencia y el contenido de cada una de las preguntas. Ante esto, el experto revisó el instrumento y emitió sus comentarios en dos oportunidades hasta darle la conformidad.



Considerados los principios éticos planteados por el Comité de Ética para la Investigación Científica de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (2019), se aplicó los principios generales de respeto a las personas y del consentimiento informado y se expresó a cada informante, con el fin de garantizar su participación anónima, confidencialidad y sobre todo respeto a la dignidad humana, a la vez, que reciban una comunicación adecuada de su participación mediante un documento firmado manifestando los objetivos y sobre qué tratará la entrevista y, por último, comunicarle que los datos proporcionados no serían utilizados en otro estudio. Acorde al principio de la integridad científica, el informante autorizó grabar (audio) la entrevista.

Los informantes

La institución educativa pública ubicada en la provincia de Chiclayo, cuenta con una cantidad exuberante de docentes, donde hubo una comunicación de por lo menos hasta con once docentes entre primaria y secundaria, de los cuales han sido seleccionados solo cuatro, debido a que se tomó en cuenta algunos criterios, como: la experiencia laboral dentro de la institución educativa (no menor de diez años), su relación y participación en las decisiones que se toman en sus centros de labores y que enseñen en el nivel de secundaria. Cabe resaltar que casi todos los docentes poseen algún negocio fuera de su condición de docente, como promotores de una institución o centros académicos de preparación universitaria, por lo que tienen ciertos conocimientos sobre gerencia.

A los docentes se les comunicó de manera previa mediante el consentimiento informado que se les hizo firmar y para otros solo bastó los mensajes de WhatsApp, donde expresaron su participación voluntaria en la investigación, que cada entrevista iba a ser realizada a través de una videollamada y además de ello sería grabada por audio y video, también se les hizo de conocimiento que la información será totalmente confidencial es por ello que a cada uno se le asignó un código para preservar su anonimato (ver la tabla 1).

Tabla 1. Caracterización de los entrevistados seleccionados

Código del entrevistado	Sexo	Tiempo de servicio	Nivel	Cargo	Especialidad
E1	Masculino	10 años	Secundaria	Docente	Biología y Química
E2	Masculino	19 años	Secundaria	Docente	Comunicación
E3	Femenino	25 años	Secundaria	Docente	Comunicación
E4	Masculino	12 años	Secundaria	Docente	Comunicación

Recolección y análisis de la información

En anterioridad a la recolección de información mediante las entrevistas, se eligieron dos de diferentes categorías establecidas por el docente, las cuales se puntualizan a continuación:

Gerencia. Entendida esta como un grupo de personas dentro de un área en una organización que tienen el rol de encaminar el andar de la empresa para cumplir los objetivos propuestos. Es pieza fundamental de toda institución y está relacionada con las buenas y precisas estrategias que estos plantean para optimizar el desarrollo de la empresa, por este sentido, no cualquiera puede cumplir este rol, pues, necesita de determinadas aptitudes para desempeñar este cargo, como el liderazgo.

Liderazgo. Comprendida como una habilidad innata o que se puede desarrollar en una persona con la intención de influir positivamente en un grupo, con el designio de lograr las metas establecidas en un excelente clima de trabajo.

La información fue acopiada mediante registro de audio y video, y después se prosiguió a transcribir las perspectivas tal y como el entrevistado había respondido a las interrogantes manteniendo, eso sí, el anonimato de cada uno de los informantes, asignándoles

códigos. Posteriormente, se elaboraron organizadores en donde se copiaron las respuestas basadas en una serie de patrones que se repiten por cada pregunta y contestación, a su vez, se procede a identificar los hallazgos de acuerdo a series de coincidencias, recopilado en una sola oración con fragmentos etiquetados (códigos de los informantes) de las amplias respuestas, se hace esto para una mejor visión y comprensión. En función de esto, se precisaron los elementos emergentes, entendida como un concepto o palabras que sintetizan cada hallazgo. Es importante destacar, esta investigación se basa en la exégesis (interpretación) e inducción, por tanto, en seguida, condescendió analizar los hallazgos con base al marco conceptual trabajado y determinado inicialmente.

INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS

Para el análisis de los hallazgos emergentes de las respectivas opiniones de los entrevistados, se procede a realizar la interpretación “también qué hacemos con ese conocimiento y qué elementos se nos presentan como valiosos, más allá de lo que dice tal o cual enfoque teórico” (Montes, 2013, p. 199). Por cada categoría y sus respectivas subcategorías, se consideran los hallazgos y elementos emergentes más relevantes y el marco conceptual (Creswell 2013, como se citó en Muñoz y Sánchez, 2020).

En relación con la primera categoría, los gestores educativos expresaron que el uso de la gerencia en la educación nos acredita un mejor futuro tanto para el personal docente, como para que el estudiante gestione sus aprendizajes, donde “[...] pueda obtener los resultados esperados para poder mantenernos en actividad, tenemos que estar pensando en el manejo apropiado óptimo de todos los recursos que se utilizan en la actividad, ya sea en los recursos humanos, económicos, financieros, materiales todo lo que tiene que ver con la actividad hay que saberlo utilizar de tal manera que se pueda aprovechar al máximo para obtener los beneficios esperados” (DOC1).

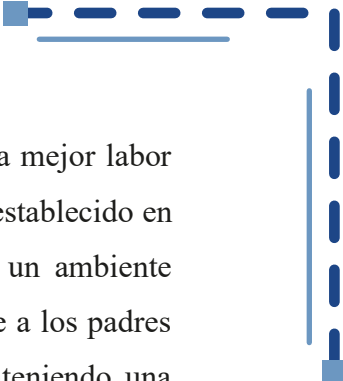
Los informantes aclararon que el uso de gerencia en una institución educativa se debe a una buena planificación: “organizando las actividades de aprendizaje mediante el trabajo colaborativo entre los maestros” (DOC2). Esta percepción rescata el trabajo en equipo: “[...]”

se debe aplicar un liderazgo democrático con capacidad de convocatoria, empatía y habilidades comunicativas” (DOC3).

Así mismo las respuestas apuntaron a la importancia que tiene la gerencia en una institución educativa, ya que involucra a todas las personas que dicha institución y a la vez planea, organiza e integra al personal, es decir todo lo relacionado con los recursos humanos y dirigir las actividades de dicha institución: “Entiendo por gerencia a la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar actividades o tareas que lleven a lograr los objetivos en el ámbito educativo” (DOC2). Los informantes valoran como características importantes de un gerente ser una persona sociable, carismático y creativo: “[...] sociable porque se relaciona con todos, carismático porque tiene que caer bien al grupo y creativo para hacerlos trabajar con dinamismo” (DOC4).

Por otro lado, al ejercer la gerencia educativa se debe tener en cuenta que los educandos poseen una vista previa de todos los temas educativos, los proporcionados por la misma institución como los documentos de gestión PEI o PAT e inclusive los otorgados por el Minedu, “basado en las normas que saca el Minedu en la educación y estar acorde tanto en pedagogía, tecnología para poder dar un servicio de calidad” (DOC1). El contexto estudiantil también debe ser planificado y estructurado para una buena gestión educativa “la gerencia educativa se ejerce primero planificando los planes anuales a partir del contexto y necesidades de los estudiantes” (DOC2).

Con respecto a las estrategias de gestión educativa, se debe capacitar a los involucrados en la administración educativa, tanto docentes como el equipo directivo, pero, para lograr un ambiente laboral pleno en aulas, se debe aplicar un tipo de liderazgo que guíe y oriente a los estudiantes, “un liderazgo democrático con capacidad de convocatoria, empatía y con habilidades comunicativas” (DOC3). Estas estrategias con respecto a lo mencionado por los docentes entrevistados, se sabe que muchos de ellos lo aplican en su institución educativa, puesto que, los docentes son supervisados y evaluados constantemente por lo que es inevitable la ejecución de las estrategias de gestión educativa, “lo educativo están controlados, supervisados entonces lo que hay que hacer es cumplirlos y si no cumplimos somos sancionados” (DOC1).



En resumidas cuentas, la gestión educativa permite a los docentes una mejor labor para con los estudiantes, obteniendo una educación de calidad de acorde a lo establecido en los documentos de gestión de las instituciones y del estado, garantizando un ambiente educativo participativo involucrando a cada uno de los estudiantes e inclusive a los padres de familia. Todo ello, poniendo en práctica las estrategias de gestión, manteniendo una constante capacitación de lo educativo y lo tecnológico, como también gestionando un liderazgo democrático para obtener habilidades comunicativas como la empatía, flexibilidad y firmeza con una visión al cumplimiento de los objetivos educativos a futuro.

En consideración a la segunda categoría, se evidencia la importancia en ejecutar la habilidad del liderazgo tanto en temas gerenciales como en el hacer académico de los docentes, del mismo modo, existe un contraste entre un profesor no líder y otro que emplea el liderazgo, por eso, es relevante su aplicación para influir positivamente en los estudiantes y, estos mismos, los tomen como un ejemplo hacia un futuro y, al contrario, “[...] si nosotros no tenemos liderazgo no podemos influir en nuestros estudiantes no podemos ser ejemplo de ellos no se enseña solamente con la teoría, se enseña con el ejemplo y la práctica” (DOC1). En esta misma línea, se lidera a un grupo de personas con la intención de realizar un trabajo óptimo, así lo expresan los informantes entrevistados, el cual se destaca:

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser y actuar de las personas o en un equipo de trabajo determinado, haciendo que este trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos comunes (DOC2).

Por lo tanto, se resalta el grado de relevancia en considerar la relación entre un docente y el liderazgo, donde se afirma que el educativo “debe tener la capacidad de dirigir, influir, organizar, motivar a sus estudiantes al logro de metas y objetivos sin dejar de lado la práctica de valores” (DOC3), entonces, de acuerdo a los informantes, todo docente debe tener liderazgo basado en condiciones que van más allá de la teoría que ejerce sobre el discente, es decir, en lo emocional o el comportamiento mismo, reiterando la influencia en los estudiantes a través de la enseñanza con el ejemplo que da como maestro, así lo insta otro docente como complemento a lo anterior citado: “Así es, porque el alumno debe ver al maestro como una

persona de confianza para poder desarrollarse libre y activamente. Porque el maestro líder no tiene problemas de disciplina y aprendizaje en el aula” (DOC4).

La acción de liderar, más allá de ser una habilidad innata o que se entrena, es mejor hacer énfasis u optar por la segunda, dicho de otra manera, es pertinente ir desarrollando un liderazgo, ya que, se hace evidente la necesidad de esta capacidad en los educadores. Entonces, para optimizar e integrar esta característica en ellos, el papel recae en un área organizativa: la gerencia y las estrategias que dispongan. Haciendo eco del rol de la gerencia educativa con sus empleados, en este caso los docentes, “la gerencia educativa es determinante para fortalecer el liderazgo de los docentes, ya que permite el empoderamiento de estos” (DOC2). En necesidad de una crítica a manera de exhortación hacia el papel gerencial como el ser democrática, empática y con habilidades comunicativas, y en la elegibilidad de su personal, con el fin de obtener profesores líderes desde un inicio de su labor, un informante manifestó su posición ante esto:

Si no gerencias bien y no haces una buena selección de tu personal no vas a lograr tener profesores líderes, es por eso que son importantes las entrevistas cuando vas a hacer una selección de personal y no te debes de guiar solamente por un currículum vitae, ya que no siempre definen como es uno como persona. Además, se debe capacitar a los profesores e incentivar a una mejora del liderazgo en el aula (DOC1).

Ante los diferentes estilos de liderazgo (democrático, autocrático, Laissez-Faire, transformacional y transaccional) que se planteó desde un inicio y en las diferentes entrevistas con el objetivo de saber cuál emplean en su institución, las respuestas giraron en torno a dos de esos estilos, el democrático y/o transformacional, donde un informante explicó el porqué de su elección hacia el estilo democrático y si le trae resultados positivos: “[...] porque hay una participación horizontal de mis estudiantes en la cual ellos pueden interactuar para lograr el desarrollo de sus competencias y valores” (DOC3). Como complemento, otro informante manifestó sus características y los resultados de su aplicación:

Desde mi experiencia como maestro y coordinador empleo el estilo democrático y transformacional: Democrático, porque me permite fomentar la participación del equipo de trabajo en la toma de decisiones. De esta forma se promueve en los maestros y estudiantes la motivación e integración para el desarrollo de las actividades. Transformacional, porque me

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

permite delegar funciones y tareas. De esta manera, se incentiva la confianza y motivación de los alumnos y maestros potencializando sus habilidades y teniendo como resultado un equipo colaborativo, eficaz y eficiente. Sí me brinda buenos resultados porque hemos formado más que un equipo una familia para lograr las metas de aprendizaje de nuestros estudiantes y desarrollar sus capacidades y competencias [...] (DOC3)

Al manifestar que aplican estos diferentes estilos de liderazgo dentro de la institución y del salón de clases los docentes recalcaron la importancia de ejercer en sí un buen liderazgo, esto se debe “[...] porque trabajamos con personas, porque nuestros usuarios son los niños, jóvenes y también los padres de familia” (DOC1), además de ello permite generar una mejora del clima institucional, en consecuencia si “el ambiente laboral es armonioso, el liderazgo es bueno”(DOC4), no obstante, si se ejerce parcialmente el liderazgo o en definitiva no se ejerce o no se practica, puede ocurrir todo lo contrario, tal y como lo manifiesta uno de los informantes entrevistados:

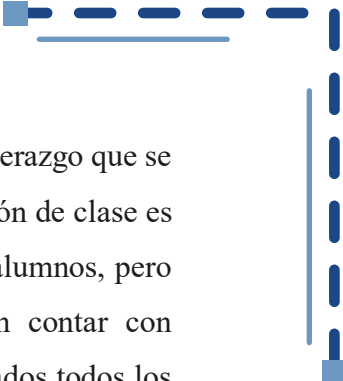
En mi I.E no se está evidenciando en su totalidad debido a que la comunicación con los directivos es vertical y no hay asambleas para analizar la problemática de nuestros estudiantes en cuanto al desarrollo de competencias para mejorar sus aprendizajes. (DOC3)

Es por ello que se debe tener en cuenta que los partícipes no solo son docentes, alumnos y padres de familia, sino que también todo aquel que tome decisiones sobre los procesos educativos de una institución, por consiguiente, es de suma importancia la participación de los directivos, rectores, etc.; es decir, se debe “involucrar a todos los actores educativos para lograr objetivos y metas comunes en favor de los estudiantes” (DOC2).

Por lo tanto, al vincular el aprendizaje de los alumnos con el liderazgo ejercido por parte de sus docentes y directivos, esta toma como centro principal de su acción la calidad de enseñanza emitida y los resultados de aprendizaje obtenidos por parte de los alumnos, de manera que el “liderazgo educativo se está incluyendo como una solución educacional y como innovación sobre el mejoramiento de establecimiento y sistemas escolares” (DOC4). Pero también se puede manifestar que el liderazgo educativo es “el conjunto de habilidades que un maestro tiene para inspirar a un grupo de maestros y estudiantes para lograr objetivos comunes involucrándolos y haciéndolos partícipes de todas las actividades educativas” (DOC2).

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>



En síntesis, con respecto a la categoría dos, se ha manifestado que el liderazgo que se ejerce y/o aplica dentro de una institución educativa, sobre todo dentro del salón de clase es un influyente fundamental para la obtención de un aprendizaje eficaz en los alumnos, pero como ya ha sido mencionado anteriormente, no solo los docentes deben contar con características o cualidades de un “buen líder”, sino que deben estar involucrados todos los actores educativos, ya que si se trabaja de manera conjunta mediante el desarrollo de competencias socioemocionales, pedagógicas y potenciando las habilidades que tiene cada uno, los resultados hacia la meta en común que se tiene se logrará de manera eficiente.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

De acuerdo a las diferentes percepciones de los informantes, en este caso docentes, se ha conocido cómo se configura la gerencia educativa en su institución y si rigen o no las diferentes estrategias para optimizar el desarrollo del liderazgo en los docentes, a la vez, ha permitido conocer si los educadores se consideran líderes en su institución educativa nacional de Chiclayo.

La totalidad de los informantes manifestaron lo relevante sobre el trabajo o rol de la gerencia en toda institución, concordando con lo dicho por Pulido y Olivera (2019), Inmar (2012, citado por Mamani 2020) y Morgado et al (2019) al manifestar que es indispensable para alcanzar los objetivos como ofrecer un servicio educativo de calidad a la ciudadanía. Asimismo, los gestores educativos buscan establecer, en su condición de docentes, algunas alternativas para que la gerencia las aplique con la intención de mejorar y desarrollar la educación en el centro educativo, partiendo de una actitud comunicativa horizontal y vertical con la intención de que haya un diálogo fluido entre las diferentes áreas dentro de la organización. El trabajo en equipo también es importante en estos aspectos, ya que se evita la individualidad o los grupos cerrados; los informantes manifestaron que este es un punto relevante para que toda organización perdure y se establezca en el tiempo, debido a que establece un trabajo colaborativo y valora la participación de todos y así escuchar las diferentes opiniones de su realidad, coincidiendo con lo exteriorizado por Pulido y Olivera (2019), Macías y Barreto (2016) y Cóndor y Remache (2018, citado por Chacon 2021), donde las propuestas apuntan básicamente en la busca de un clima institucional propicio para el desarrollo de los objetivos propuestos, es el llamado hacer del gerente del cambio, claro está con un gran equipo.

Por lo tanto, el hallazgo de las estrategias de gerencia para cumplir con los objetivos de toda organización está en correlación con los resultados de la teoría establecida anteriormente por González et al. (2019), Cusma (2019) y Cedeño, Asencio y Villegas, (2019), los cuales consideran que partiendo por la necesidad de lograr todo lo propuesto interna o externamente en la empresa, es lo que permite el desarrollo de la gerencia estratégica para el manejo y equilibrio de las capacidades intelectuales y la competitividad

para aplicar metodologías eficientes y beneficiosas para la organización, de modo que, las estrategias gerenciales son parte elemental para el cumplimiento progresivo de los negocios.

Por tal razón, los estudios previos de Pérez (2020) resaltan que la gerencia educativa es la senda para optimar la educación, ya que orienta y conduce las labores académicas y administrativas con el fin de alcanzar los objetivos planificados (misión y visión) y satisfacer las necesidades educativas. Esta propuesta tiene coherencia con lo dicho por los informantes, ya que, para los cuatro maestros entrevistados, la gerencia educativa es la base para solucionar los diversos problemas que puede manifestar la institución. Además, los cuatro gestores afirmaron que aplican la gerencia en su quehacer académico, tratando de relacionar la gestión de aprendizajes, competencias y habilidades con los objetivos a alcanzar.

Por otro lado, el ser un líder integral para con los estudiantes y la sociedad institucional, conlleva muchos factores sociales como un comportamiento ejemplar para la organización y a su vez, la capacidad de dirigir, coordinar, evaluar y planificar las situaciones de la organización estudiantil y su contexto, los entrevistados coinciden al mencionar que unificar el ambiente educativo genera una participación constante en los estudiantes, es decir, la capacidad del líder en aulas, es la de llevar y guiar a todos hacía un mismo objetivo y meta en el desarrollo de las actividades.

El hallazgo sobre el liderazgo educativo coincide con lo que menciona Jara, Sánchez y Cox (2019) al decir que el liderazgo educativo se basa en transmitir a los estudiantes enseñanzas más teóricas por medio de las acciones y capacidades de los docentes en optimizar los resultados con innovación sobre el mejoramiento de los sistemas escolares, es decir, el cumplimiento de los objetivos comunes involucrándose tanto estudiantes como docentes y padres de familia en las actividades educativas, los cuatro docentes entrevistados coincidieron también al decir que los padres de familia cumplen un rol importante en la cognición de los estudiantes, pues su intervención es necesaria para generar en los estudiantes motivación e interés.

En relación con la importancia que toma el educando como líder radica en su capacidad para trabajar y enfatizar con los niños, jóvenes y padres de familia, ya que al no saber cómo actuar frente a las diversas situaciones que se presentan en aulas estaríamos prácticamente fuera del mercado educativo, la competitividad de las instituciones educativas

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

se basa en qué sistema opera y brinda un mejor servicio, por ende, se opta por docentes capaces de sobrellevar las situaciones conflictivas dentro y fuera de aulas.

Por tales motivos, ejercer un buen liderazgo permite garantizar un buen equipo de trabajo y en tales situaciones, una educación de calidad generando prestigio y éxito en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, esto coincide con lo aportado por Molina y Carolina (2020) donde se menciona que la complejidad de las situaciones convierte a un directivo en un líder capaz de manejar la variación de problemas, que junto a su equipo se impulsan y logran la superación de los obstáculos dentro y fuera de la institución.

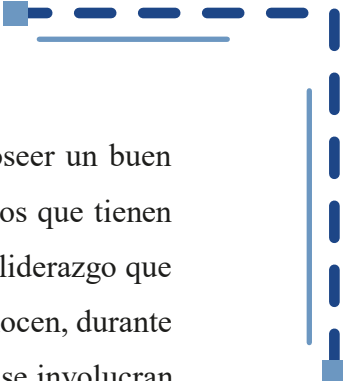
Anteriormente se habló de la gerencia educativa, pues qué les parece si esta vez se menciona el mismo término, pero relacionado hacia el fortalecimiento del liderazgo educativo de los docentes, los entrevistados mencionaron por su parte que, al no existir gerencia no se elabora una buena planificación, pero, es mejor decir que al no ejecutar una buena gerencia institucional los administrativos no elaborarán ni desempeñarán un rol selectivo al momento de seleccionar el personal docente, por ende los profesores no serán ni tendrá esa necesidad de liderar, de esta manera se evidencia la importancia que cumple la gerencia en el liderazgo de los docentes, pues el realizar entrevistas, revisar currículum vitae y sobre todo capacitar a sus docentes, se puede mejorar y optimizar el liderazgo y el rol del docente en aulas.

La gerencia educativa es un determinando en el fortalecimiento del liderazgo, permitiendo el desarrollo de las competencias pedagógicas y didácticas de los mismos, compartiendo intereses y objetivos con la institución y los alumnos promoviendo en ellos su participación y la toma de consciencia sobre su importante rol en la institución educativa.

A manera de conclusión, en esta institución educativa, de acuerdo con lo manifestado por los docentes, la gerencia educativa tiende a ser de suma importancia dentro de la institución, ya que el gestor debe hacer partícipe a todos los demás actores educativos. Asimismo, manifestaron que el gerente educativo debe poseer habilidades y cualidades que mejoren la comunicación no solo para con su personal docente, sino también con el alumnado, los padres de familia y demás trabajadores. Los docentes afirmaron que, algunas de las mejores estrategias que puede usar el gerente educativo dentro de la institución, son las capacitaciones, la motivación y practicar el trabajo en equipo.

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>



Además, se ha evidenciado que no solo el gerente educativo debe poseer un buen liderazgo, sino también los docentes, ya que como lo manifiestan, son ellos los que tienen contacto directo con el alumnado. Por consiguiente, es importante el estilo de liderazgo que emplean dentro de su salón de clases, porque tal y como los informantes reconocen, durante la convivencia que tienen con sus alumnos, son los docentes los que influyen, se involucran en cada uno de sus estudiantes. Por eso, con lo que respecta al estilo de liderazgo que ejercen o emplean, los informantes coincidieron que dentro de la institución educativa el estilo de liderazgo que aplican es el estilo democrático y/o transformacional, ya que ello ayuda a mejorar la comunicación e interacción no solo de los estudiantes, sino también de otros docentes.

En una visión general y simplificada, se expresa que las percepciones que tienen los docentes de la institución educativa de la ciudad de Chiclayo sobre las estrategias de gerencia educativa y el desarrollo de liderazgo, es que ambas se apliquen necesariamente de forma conjunta, ya que son sustanciales para garantizar la calidad de enseñanza-aprendizaje que recibirán y adquirirán los alumnos, además de optimizar el desarrollo integral del educando y a través de una buena organización y planificación poder lograr los objetivos en común que se tiene dentro de la institución educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amescua, M., y Gálvez, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: Perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Rev. Esp. Salud Pública*, 76(5), 423-436. ISSN 2173-9110. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272002000500005

Añasco, K. A., Valdiviezo, R. P., Sánchez, O. W. y Guerrero, M. A. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>

Barahona, J. (1988) La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto. *Dialnet*, 225-237 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=785516>

Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar] Repositorio Institucional- UASB Digital. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6233>

Bucurú, M., y Rojas, A. L. (2018). *Liderazgo transformacional en docentes de la facultad de psicología Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio*. [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia] Repositorio Institucional UCC. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/4078>

Caraballo, J. A. (22 abril del 2015). *Liderazgo Docente - Por: José A. Caraballo*. Aporeea. <https://www.aporeea.org/educacion/a206561.html>

Cedeño, A., Asencio, L. R., y Villegas, M. A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Chacon, A. L. (2021). *El perfil profesional del director y la calidad educativa en una Institución Pública en el año 2019*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Lima]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/4811>

Código de Ética para la Investigación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo [CEI] Ley 1134 de 2018. 16 de mayo del 2019. (Perú).

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

Conde, R. (2017) ¿Cuáles son las principales características de los gerentes modernos que permite identificarlos como líderes en el siglo XXI en las organizaciones? *Repository Unimilitar*. <http://hdl.handle.net/10654/16695>

Contreras, A. (2007) La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann. *Revista EAN*, (61), 129-156. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/425/419>

Cusma, E. (2021). *Estrategias de gerencia para fortalecer el liderazgo estratégico en la I.E. "San José" Chiclayo*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo] Repositorio Institucional UNPRG. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/8986>

Escandon, D. y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32 (139), 137-145. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21246274004>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Redalyc*, 21(1), 241-256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=cota99357718032>

Hernández, J y Gomez, Danelia. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 14(3),625-632. [fecha de consulta 11 de setiembre de 2021]. ISSN: 1414-8145. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127715324027>

Hernández, L. S. (2018). "Liderazgo estratégico integral": De la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (75), 123-133. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/38>

Jara, C., Sánchez, M., y Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visión y prácticas de los actores. *Calidad en la Educación*, (51), 350-381. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.687>

Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Anuario de métodos de investigación en comunicación social*. (1), 88-97. <http://hdl.handle.net/10230/44605>

Macías, F., y Barreto, M. (2016). Algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 342-352. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Mamani, J. (2020). *Análisis y evaluación de la gerencia educativa en la Dirección Distrital de Educación Caquiaviri–Nazacara*. [Tesis de grado. Universidad Mayor de San Andrés. La Paz] Repositorio UMSA. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24959>

Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades indispensable de un líder*. Caribe-Betania. ISBN: 0-88113-558-5

Medina, C. (2018). *Liderazgo en el clima institucional en las Instituciones Educativas Públicas de Cotahuasi* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6768>

Mendoza, M., García, J. y Avelar, L. (2020). El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura. *Academia Journals*, 341-460. ISBN 978-1-939982-54-4

Molina, A. y Carolina, J. (2020). Talento humano, liderazgo y trabajo en equipo en la gerencia educacional. *Revista arbitrada del CIEG*, (46), 266-278. ISSN: 2244-8330.

Montes, G. (2013). Entender, comprender, interpretar. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 18(1), 191-201. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29228948013>

Morgado, C., Zavala, J. J. A., y Argüelles, J. I. (2019). Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del Contexto Escolar. *Cienciamatria*, 5(9), 48-72. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.03.052-062>

Muñoz, G. y Sánchez, A. (2020). El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao. Voces y Silencios: *Revista Latinoamericana de Educación*, 11(2), 84-102. DOI: <http://dx.doi.org/10.18175/VyS11.2.2020.5>

Perez, L. (2012). El rol del gerente moderno. *UPLA-Sede Ayacucho: EP. Administración de Sistemas*. <https://es.scribd.com/document/366135332/El-Rol-Del-Gerente-Moderno>

Pérez, N. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(2), 273-292. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>

Pérez, W. (28 de marzo de 2018). *Hermenéutica: una alternativa en la investigación cualitativa*. ElSancarlistaU. <https://elsancarlistau.com/2018/03/28/hermeneutica-una-alternativa-en-la-investigacion-cualitativa/>

Porras, J. (2016). *La organización: Enfoques, tipologías y enriqueciendo la nueva perspectiva*. [Archivo PDF] <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/3sin/B35.pdf>

Pulido, V. y Olivera, E.S. (2019). Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. *Revista Científica de la UCSA*, 6(3), 52-62 <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/5130>

Rodríguez, C., Lorenzo, O. y Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 15(2), 133-154. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65415209>

Scott, W. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, 14(3), 239-263. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13314302>

Torres, F. (26 de febrero del 2021). *¿Un colegio es una empresa? "La Gran Olvidada"*. Economía y Vida Religiosa. <https://www.economiavr.es/un-colegio-es-un-empresa/>

Urrego, L. (2020). Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 28-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7220314>

Uzurriaga, M., Osorio, C., y Arias, O. (2020). *Liderazgo: Definiciones y estilos* [Tesis doctoral, Universidad Santiago de Cali].
<http://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/4680>

**4. PERCEPCIONES DOCENTES SOBRE
PROBLEMÁTICAS ENTORNO A
GERENCIA Y LIDERAZGO EN UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PÚBLICA PRIMARIA**

**TEACHERS PERCEPTIONS OF
MANAGEMENT AND LEADERSHIP
ISSUES IN A PUBLIC ELEMENTARY
SCHOOL**

Teodora Noemi Llontop-Suclupe

Esmeralda Jackelyne Pérez-García

Rosalina Bazán-Santamaria

Leslin Lucila Facho-Santamaria

Griseida Aracely Tineo-Reyes

Ángel Johel Centurión-Larrea

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

RESUMEN

El trabajo de investigación desarrolla como tema las categorías de gerencia y liderazgo educativo como desarrolladores de funciones claves para alcanzar objetivos y metas de aprendizaje dentro de la institución educativa, mejorando con ello el clima organizacional y el método de trabajo aplicado tanto en el ámbito educativo como administrativo. Se plantea analizar las percepciones docentes de una institución educativa pública, respecto a las principales problemáticas de la gerencia educativa y el liderazgo, tomando como referencia normativa el Marco del Buen Desempeño Docente del Perú. Se sigue un proceso cualitativo, que incluye la aplicación de una entrevista semiestructura a profundidad y como resultados de esta investigación se obtuvo los testimonios de los docentes acerca de la gerencia educativa y el liderazgo educativo en cuanto al manejo interno que ejerce su autoridad directiva como gerente y líder a la par de los docentes dentro de la institución educativa. La conclusión a la que se llega con la elaboración de este trabajo radica en la influencia que ejercen ambas categorías, tanto gerencia como liderazgo, persiguiendo un fin común dentro de la organización a través del manejo administrativo; sin embargo, aun cuando los encargados de ejercer la función de gerente y líder cumplen diferentes roles, ambos participan en la labor de guiar y orientar en una misma dirección a los miembros que integran la organización con base al uso normativo y estratégico.

PALABRAS CLAVE: *Gerente, liderazgo, Institución educativa, Percepción, Estrategias, Pedagogía.*

ABSTRACT

The research work develops as a theme the categories of educational management and leadership as developers of key functions to achieve learning objectives and goals within the educational institution, thus improving the organizational climate and the work method applied both in the educational and administrative areas. We propose to analyze the perceptions of teachers in a public educational institution, regarding the main problems of educational management and leadership, taking as a normative reference the Framework of Good Teaching Performance in Peru. A qualitative process is followed, which includes the application of a semi-structured in-depth interview and as a result of this research, the testimonies of the teachers about educational management and educational leadership were obtained regarding the internal management exercised by their directive authority as manager and leader on a par with the teachers within the educational institution. The conclusion reached with the development of this work lies in the influence exerted by both categories, both management and leadership, pursuing a common goal within the organization through administrative management; however, even when those responsible for exercising the function of manager and leader fulfill different roles, both participate in the work of guiding and guiding in the same direction to the members that make up the organization based on the normative and strategic use.

KEYWORDS: *Manager, Leadership, Educational institution, Perception, Strategies, Pedagogy.*

INTRODUCCIÓN

La educación es una preocupación frecuente en la actualidad, influyendo en el avance y progreso de las personas, de manera que permita la adquisición de los conocimientos y facilita el aprendizaje. Esta es una tarea que debe ejecutar la institución educativa en todos sus niveles, encargándose de dirigir, orientar y formar a las personas para su participación dentro de la sociedad. Por ello, es importante saber el respectivo funcionamiento y mediar por una buena gestión que cubra desde las más esenciales hasta las más complejas necesidades que se presentan dentro de sí. De esta forma, se considera pertinente definir conceptos previos de estas dos categorías.

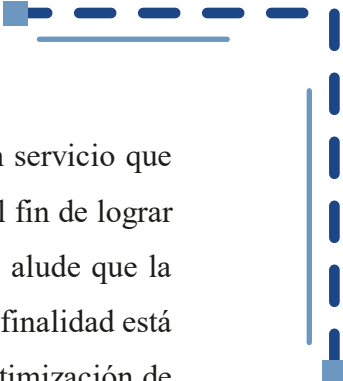
Gerencia Educativa

Con respecto a la gerencia, esta es entendida como una disciplina de discernimiento, cuyo objetivo de análisis se centra en las formas de gestión en relación con las organizaciones humanas; enfocándose a desarrollar y profundizar metodologías de gestión y liderazgo organizacional, funcionando como un proceso orientador. Al respecto, Pérez (2020) presenta una aproximación conceptual donde la define como un “proceso a través del cual se orienta y conduce las labores docentes y administrativas, enmarcadas en las relaciones del entorno, externa e internamente, cabe señalar, que su único fin es alcanzar los objetivos planificados y satisfacer las necesidades educativas” (p.275). De la cita anterior, se infiere que la gerencia es un punto fundamental para el desarrollo de un proceso administrativo eficaz dentro de la institución educativa, que beneficie a su personal docente, administrativo y educativo; posibilitando con ello un mejor desarrollo e integración social, incentivando con ello el aumento de las cualidades competitivas en torno al ambiente en que se desarrolla. Asimismo, Pinto (2018) señala que la gerencia es el “cargo de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, una sociedad o una organización; donde se utiliza la información disponible para fundamentar las opciones entre diferentes alternativas” (p.18), según lo referido anteriormente, el gerente debe mejorar su desempeño y desarrollo para incrementar la utilización de recursos, llevando consigo una mejor calidad y productividad de los servicios educativos.

Según Pulido y Olvera (2018) administrar una institución educativa trae consigo el dirigir a un conjunto de personas para brindar un servicio educativo de calidad en beneficio

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>



de la población. Por ende, implica guiar a la población brindándoles un buen servicio que incentive el mejor aprovechamiento de los beneficios que estos brindan, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución. Asimismo, Márquez (2020) alude que la gestión se comprende como una disciplina en las ciencias de la cognición cuya finalidad está centrada en la administración de las estructuras humanas, metodologías, la optimización de recursos, y planteamiento de objetivos. Por lo tanto, es un proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente disposición, en la que el gerente dirige su equipo hacia el logro de las metas trazadas por la organización y sus miembros con una previa planeación.

De tal manera, que para Vega (2019) la gestión educativa hace necesaria la aplicación de esquemas administrativos y de organización antiguos que van a servir como fuente para reorganizar y reestructurar en su totalidad el modelo organizacional de la educación, posibilitando de tal manera la modificación de imágenes, creencias y las cualidades de personas que van a dirigir tales procesos, haciéndolos conocedores de una información que se mantiene como base para formular dichas conjeturas que propician una eficiente ejecución de la gerencia educativa.

En medida de lo planteado por Romero y Santa María (2021) nos mencionan sobre la gerencia como un proceso orientador, que se requiere en diversas instituciones tanto públicas como privadas, siendo el encargado de emplear un conjunto de técnicas, herramientas y procedimientos en la administración de recursos y el desarrollo de las actividades institucionales por parte de todos los miembros de la comunidad educativa, respondiendo a las necesidades de la institución sobre el compromiso que adquiere la gerencia al fomentar y orientar el desarrollo en los docentes y estudiantes; estimulando los valores individuales y sociales, perfeccionando la interrelación en medio de las funcionalidades pedagógicas, administrativas y de expansión a la sociedad entre los directivos, maestros y estudiantes de la organización educativa.

Asimismo, la Gerencia Educativa según Zea (2019) establece un desafío en la enseñanza; donde el autor alude a las diversas capacitaciones de un gerente de proporcionar los conocimientos necesarios a los directivos en su rol de orientador, por tanto, el gerente educativo debe intentar que sus conocimientos, capacidades, habilidades se realicen de forma

óptima en el cumplimiento de sus funcionalidades en medio de las cuales está la de integrador comunitario. En ese sentido, el gerente debe poseer habilidades de liderazgo y estar llamado a administrar el centro educativo; así como también, estar familiarizado y aplicar las medidas del sector educativo relacionadas con su función de administración, tales como: organizar actividades educativas para desarrollar actitudes y la capacidad de integrar habilidades; ser capaz de gestionar adecuadamente los métodos y procedimientos de seguimiento y evaluación educativos, pero a su vez debe saber aplicar técnicas y ordenamientos que estimulen la motivación y renovación docente.

Dentro de este marco, es indispensable considerar que el gerente cumpla con las cualidades necesarias para manejar este cargo de manera eficiente; así pues, Durán et al. (2020) señala algunas competencias demandadas y necesarias para su ejecución, tales como el “liderazgo, comunicación, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela bajo su responsabilidad” (Durán et al., 2020, p. 3). Ante lo cual se considera que el perfil más adecuado de un óptimo líder, debe estar orientado al “goce de habilidades de liderazgo, de empatía, de comunicación asertiva, de conocimiento del área, de manejo de grupos y sea capaz de direccionar los distintos esfuerzos hacia el mismo fin” (Zea, 2019, p.70). Por lo tanto, debe tener la capacidad de dirigir a los integrantes de la organización para el logro de los objetivos y las metas planificadas, de tal modo, que deben estar orientadas al aumento de competitividad de la organización, manejando eficientemente las funciones de planificación, control y evaluación; pero también se hace necesario que posea ciertas cualidades como la buena comunicación, funcionar como mediador, desempeñarse proactivamente, ser un buen administrador, ser creativo, empático, dotado de valores como: honestidad, responsabilidad, solidaridad, puntualidad y humanismo.

Para un buen funcionamiento de la gerencia, su encargado debe desempeñar y cumplir responsablemente sus labores y actividades dentro de la institución como lo menciona Arcia (2020), Un gerente educativo planifica la educación y la comunidad escolar, desarrollando valores y destrezas, ya que es un ser indispensable que debe relacionarse con lo social. En efecto, el compromiso con su desarrollo personal y con la institución debe estimular valores personales y sociales llegando así a mejorar la interrelación de las funciones pedagógicas y

administrativas, mejorando la relación entre directivos, docentes y estudiantes de la organización educativa.

Según lo planteado por Calle (2019) un gerente necesita competencias académicas, administrativas, humanas y sociales, que llegan a ser aspectos esenciales para su desenvolvimiento y desarrollo el desarrollo, es así que, a través de estas no sólo prepara a las nuevas generaciones para ser competitivos en una sociedad que así lo demanda, sino también posibilitando a él, desde su rol de educador, ser un profesional abierto a un mundo acelerado de cambios. Por ello es fundamental que el gerente posea las competencias demandadas en una sociedad determinada por la tecnología y el conocimiento.

De tal manera, para un buen desenvolvimiento efectivo de competencias apropiadas en las instituciones educativas, los directivos y maestros planifican cambios en su cultura de trabajo; para lo cual “la práctica gerencial educativa, está internamente ligada con la forma en que el gerente o director dirige e involucra a las personas que tiene a su alrededor en el desarrollo de sus funciones” (Moreno,2019, p.372) con el propósito de optimizar discrepancias de intereses y criterios entre las personas que integran la institución educativa, sobre una establecida situación evitando así conflictos que perjudiquen las actividades en el ambiente escolar.

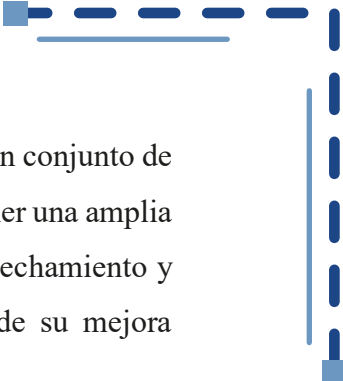
Liderazgo Educativo

La gerencia educativa se alinea a otras variables, una de ellas es el liderazgo, con la cual está más asociada debido a que ambos conceptos, tienen una estrecha relación, influyendo y conduciendo a los individuos hacia un mismo objetivo, en un trabajo colaborativo a la vez incentivando la participación de todos los miembros bajo la orientación de una persona que posee todas las características y facultades de un líder. Para García (2020) el líder debe tener ciertas cualidades para poder dirigir y orientar a su equipo de trabajo; tales como la facilidad de palabra, la capacidad de discernimiento y la desenvoltura dentro de su espacio de trabajo, siendo capaz de reconocer en qué momentos puede delegar algunas responsabilidades con el fin de hacer que su equipo de trabajo se desempeñe de manera eficaz y eficiente, logrando cumplir las metas y objetivos trazados previamente por la institución.

Teniendo en cuenta lo planteado por el autor, el líder se mueve a partir de un nivel personal que se refleja en su desempeño y funciones realizadas, dependiendo del cargo que tenga. De igual modo, el líder viene a ser el intermediario clave entre el aula, la institución educativa y el sistema educativo en su conjunto, contribuyendo a mejorar el aprendizaje de los alumnos moldeando las condiciones y el contexto en que se está dando la enseñanza y el aprendizaje. Asimismo, Heredia y Ángulo (2020) Asimismo, Heredia y Ángulo (2020) definen al liderazgo como la facultad de convencer a otros para persuadirlos, para cumplir sus propósitos. Ante lo expuesto anteriormente, se puede deducir que el liderazgo es elemental para motivar e influenciar, buscando cambios, es así que se necesita de un líder que tenga las cualidades para orientar a la institución educativa conllevando al mejoramiento de la calidad en la educación, porque un buen líder es aquel que busca solucionar los problemas.

El líder al ser caracterizado por sus cualidades es visto como un modelo a seguir, ya que esto lo diferencia de otros individuos; tienen el carácter de influenciar en el comportamiento de los demás, ya que, al cultivar rasgos como el entusiasmo, calidez, serenidad, interés, respeto, responsabilidad, empatía, humildad, entre otros, se facilitan su rol como dirigente y asimismo de velar por el cambio y transformación de la institución. De tal modo, es necesario que posea características. A su vez, Muñoz (2017) también hace referencia a la formación de un líder, aludiendo al principal nivel formativo siendo en este caso los grados gerenciales, donde se dará paso a la formación en la calidad de servicio al establecer relación con otros líderes que poseen la misma actitud para cambiar las perspectivas y el estilo al cual está orientado el liderazgo. Por tal motivo, es importante forjar su camino hacia la mejora a fin de que obtenga ideas innovadoras y las competencias para dirigir un ambiente educativo y las personalidades de cada integrante.

En el mismo sentido Castillo reafirma la idea que se tiene del liderazgo al apoyar y secundar indicando que “el liderazgo es un proceso que involucra que un individuo o grupo de personas influyan sobre otros, con la finalidad de conseguir el cumplimiento de metas” (Castillo et al.,2019, p.3), donde todo ello tendrá lugar bajo el mismo propósito de lograr un óptimo desempeño de los integrantes de la institución, los cuales serán considerados los pilares que orientan dicha organización. Asimismo, Carvajal (2020) ahonda en la idea que el



liderazgo va mucho más allá de lo planteado anteriormente convirtiéndose en un conjunto de destrezas y cualidad que son propias de la actitud del liderazgo, permitiendo tener una amplia y mejor organización de su entorno y obviamente dando paso al mejor aprovechamiento y uso de las ventajas que posee el cargo dentro de la empresa, con el fin de su mejora institucional.

Por otra parte, para Condori (2019) el liderazgo forma parte de una función que se da dentro de las organizaciones y de la sociedad misma, por lo cual va a ser entendida desde dos perspectivas diferentes, pero con un mismo propósito en común, dotando al líder de una cualidad personal que permita la organización y orientación de su equipo de trabajo de acuerdo a dichas perspectivas y elaborando metas que estén orientadas a dichos aspectos organizacionales y sociales, sin generar el menor desequilibrio que pueda afectar el funcionamiento y rendimiento de la organización, más bien, por el contrario, dichas metas u objetivos deben estar en dirección a una mejora de servicios y calidad educativa.

El líder posee sus cualidades en su carácter, ya que esto lo diferencia de las demás; por ello, debe poseer facilidad de palabra, desenvolvimiento y actitud, ya que esto le permite tener autoridad de convencimiento, poder influenciar en los demás, saber dirigir y delegar eficazmente a su equipo de trabajo. Además, el líder debe ser creativo e innovador, ya que de esto dependerá que la comunidad educativa logre alcanzar sus metas. La innovación es necesaria en este contexto porque de esta manera responderá a las demandas de la sociedad actual. Es un innovador que se caracteriza por su pensamiento crítico y actitud de diálogo, de tal modo, conlleva a que esta relación cause un buen desempeño dentro y fuera de la institución.

Además, se debe involucrar a todos los actores educativos, ya que de esta forma la labor del líder se verá más reflejada y por consiguiente el resultado será mejor.

Es así que en el presente trabajo se busca desarrollar y dar respuesta a la interrogante sobre ¿Cuáles son las percepciones de los docentes de una institución educativa pública, respecto a las principales problemáticas de la gerencia educativa y el liderazgo docente en su institución?, tomando en cuenta para ello, el proceso administrativo observado en su centro de trabajo. Para se plantea analizar dichas percepciones docentes de una institución educativa

pública, respecto a las principales problemáticas de la gerencia educativa y el liderazgo, tomando como referencia el Marco del Buen Desempeño Docente.

ANTECEDENTES

Históricamente, el tema del liderazgo ha ido tomando distintas direcciones con el transcurrir del tiempo, esto en su mayoría se debe a los diferentes enfoques teóricos y cualidades que definen a un líder. Estos enfoques han ido evolucionando según el tiempo y las necesidades que presenta el hombre. De esta manera, se puede decir que las primeras explicaciones más antiguas sobre el liderazgo tuvieron relación con las peculiaridades personales de personas que poseían cualidades de liderazgo dentro de su grupo o civilización.

El concepto del liderazgo también se ha visto modificado a través de los años y ha ido evolucionando, surgiendo diversas teorías en las que el hombre trata de explicar el porqué de ciertas cosas. Estas teorías han ido evolucionando a medida que el mundo va cambiando. A continuación, se explicará algunas de ellas:

La teoría del gran hombre:

Destaca las virtudes que debe tener la persona para influenciar en los demás con el fin de conseguir sus metas. Según esta teoría el líder era una persona que poseía ciertas cualidades que lo diferenciaban de los demás. De esta manera se produce uno de los primeros estudios acerca del liderazgo, resaltando las cualidades de grandes figuras de la historia, evidenciando las características del líder capaz de superar diversos obstáculos. Desde esta perspectiva, el liderazgo “estaba compuesto por un solo “gran hombre” que, con la fuerza de sus rasgos y capacidades innatas, influía en otros para que le siguieran” (Cao, 2017, p.13)

La teoría de los rasgos:

Esta teoría surge a consecuencia de la teoría del gran hombre, su finalidad era averiguar cuáles eran los rasgos que definían a un líder. Se decía que si se lograba precisar estos rasgos se lograría predecir quiénes podían ser líderes o no. Esta teoría “se centra en la identificación de los líderes, mediante el estudio de las cualidades que permitían diferenciarlo del seguidor y también garantizar el liderazgo efectivo en cualquier situación” (Amaya, 2017,

p.13). Lo importante para esta teoría era identificar las cualidades que distinguen a un líder de un seguidor, con la finalidad de asegurar el liderazgo en cualquier situación.

Teoría de las relaciones

Esta teoría es la que rige en el siglo XXI, debido a sus aportes y a su valor dentro de las entidades, es la más estudiada en el ámbito comercial y normativo. Asimismo, esta teoría propone un liderazgo bidireccional, donde exista una relación entre el líder y el seguidor con el fin de fomentar un proceso de aprendizaje y conocimientos. Según esta teoría el liderazgo empieza a ser visto “como un proceso de relaciones, que consiste en la forma en que los líderes y sus seguidores interactúan, influyendo unos en otros, y que permite que cada persona colabore para alcanzar la visión” (Cao, 2017, p.14).

Según lo tratado anteriormente en relación con las teorías se puede decir que presentan la posibilidad de relacionarse con el aspecto educativo, ya que un líder en la educación debe poseer cualidades de influencia, de poder relacionarse con los demás correctamente y de hallar soluciones que lo diferencien de los demás; cumpliendo con los objetivos de la entidad educativa, referente a lo cual Diaz (2019) afirma que el liderazgo educativo permite desarrollar conocimientos sobre las entidades e individuos que compiten por el poder relacionadas con la educación.

METODOLOGÍA

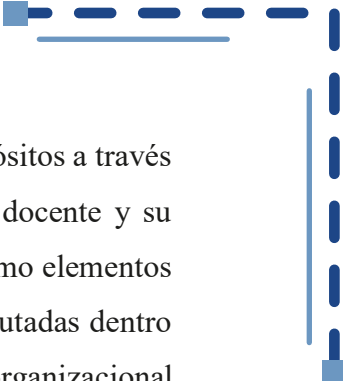
Contexto

La investigación se desarrolló tomando como referente a una institución educativa pública del nivel primaria, ubicada en el distrito de San José en la provincia de Lambayeque. Este colegio tiene un aproximado de 32 docentes que brindan un servicio educativo para una población estudiantil mixta cercana a 894 estudiantes, siendo liderados por una directora que asume el rol de gerente educativo con diferentes funciones y obligaciones, promoviendo continuamente la innovación de estrategias pedagógicas orientadas a la búsqueda de la excelencia educativa.

Por lo consiguiente, la institución requiere de una participación de la comunidad educativa docente, identificando a estos actores como los responsables de suscitar la calidad

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>



educativa mediante estrategias lideradas por la directora, impulsando sus propósitos a través de diversos procesos educativos y administrativos que conducen el trabajo docente y su participación en la planificación de la gestión institucional, reafirmando los como elementos claves para las percepciones sobre las categorías de gerencia y liderazgo ejecutadas dentro su institución educativa, con una visión particular y crítica referente a la labor organizacional que desarrolla el gerente.

Enfoque y Método de la Investigación

La presente investigación posee un enfoque cualitativo, encargado de descifrar y analizar detalladamente los datos e información que se obtiene. Por ello Sánchez (2019) alude que se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones y fundamentos epistémicos.

Asimismo, para Iño (2018) el enfoque cualitativo es de mayor utilidad debido a que posibilita profundizar en la práctica y el fenómeno educativo en relación con la conciencia social, concibiendo a la investigación como un proceso interactivo que se da entre el investigador y los participantes, respecto a un tema definido, ya que se constituye como un método más sencillo para analizar y explicar el conocimiento, los detalles y el contexto donde se produce la interacción social. De tal forma, que el método utilizado se presenta de manera única al tener como finalidad conocer y obtener la información sobre las categorías en estudio, es decir, la gerencia y liderazgo desarrolladas desde un punto de vista de los docentes educativos, aplicado en un contexto real y actual, donde cada uno aporta su conocimiento y vivencia misma.

El estudio de investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las percepciones de los docentes de una institución educativa pública, respecto a las principales problemáticas de la gerencia educativa y el liderazgo docente en su institución? Por lo cual, el objetivo de la investigación es analizar las percepciones de los docentes de dicha institución.

Técnica e instrumento para recoger la información

Este estudio eligió como técnica la entrevista semiestructurada y su instrumento la guía de entrevista, debido a que busca conocer percepciones ante la problemática, trabajándose de una manera más detallada y adaptable, por lo que requiere ajustar y alterar el orden, el contenido y la estructura de las preguntas propuestas propiciando una mejor recopilación de la mayor información posible del entrevistado (Murillo y Perines, 2017). En ese sentido, las investigadoras establecieron un contacto "formal" con los docentes a entrevistar, formulando las preguntas pre establecidas y replanteando algunas, según la necesidad de profundizar en ellas, con base a los propósitos de la investigación.

Los informantes

El centro educativo cuenta con una planta docente que cumple diversos roles dentro del trabajo organizacional, que se desarrolla en la institución, garantizando con ello el propósito enfocado en la excelencia educativa a través de la ejecución y una aplicación de la labor gerente orientada en el liderazgo a los docentes.

Con la intención de poder obtener información directa y detallada se seleccionó como informantes a cuatro docentes del nivel primario, los cuales han sido seleccionados bajo diversos criterios, entre los que podemos destacar, que son docentes nombrados con más de 10 años de experiencia laboral en el sector educativo; segundo, los docentes elegidos fueron identificados por la directora como los más sobresalientes de la institución y que poseen la mayor aceptación por los padres de familia gracias al desarrollo comunicativo asertiva y constante. Para cada docente que participó de la entrevista se consideró prudente asignar un código, con el fin de conservar la confidencialidad y el anonimato a los cuales se cometieron.

Tabla 1. Caracterización de los informantes seleccionados

Código de informante	Sexo	Nivel de enseñanza	Grado de enseñanza	Tiempo de servicio
D1	Masculino	Primaria	5°	29 años
D2	Femenino	Primaria	2°	38 años
D3	Femenino	Primaria	5°	33 años
D4	Femenino	Primaria	2°	11 años

Recolección y Análisis de la Información

La recopilación de la información se dio a través de la coordinación previa de reuniones efectuadas con cada docente, mediante la plataforma de Google Meet, teniendo un registro de grabación por cada reunión, secundando a este proceso se elaboraron matrices para organizar la información obtenida logrando con ello analizar y sintetizar las respuestas. A su vez se designó a cada docente un código para conservar su anonimato y confidencialidad, firmando previamente un consentimiento, autorizando con ello su participación donde se les señaló el propósito y el objetivo de dicho trabajo de investigación. Esto último, en coherencia con el código de ética de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, específicamente al Título II de Principios Generales, artículo 07, en lo correspondiente al consentimiento informado y expreso “Las personas sujetas de la investigación, deben recibir una comunicación adecuada de su participación en la investigación antes de dar su conocimiento voluntario mediante un documento” (UNPRG, 2019, p. 3).

Asimismo, se identificaron los hallazgos destacados en donde se evidencia similitudes entre las 4 respuestas de los docentes, de esta manera se sintetizó mejor los datos recogidos a través de la entrevista facilitando el trabajo interpretativo e identificando cualidades y concepciones distintas en cuanto a las categorías en desarrollo referente a gerencia y liderazgo.

INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS

La interpretación de los hallazgos se dio a través del desarrollo de las dos categorías en estudio, teniendo en cuenta los testimonios más relevantes de los participantes, la reflexión de los entrevistadores en relación con cada testimonio y el involucramiento del marco conceptual para no perder el hilo de estudio y tener los conceptos claros y concisos.

Respecto a la categoría uno, aludiendo a la gerencia, los docentes educativos manifestaron que la gerencia educativa se entiende como el administrar o conducir a la institución, siendo un servicio pleno que ofrece la institución con la intención de alcanzar la eficacia y eficiencia tanto en los docentes como en los estudiantes esperando alcanzar la calidad educativa. “En este caso sería directamente el director quien conduce, orienta y nos ayuda a llevar de la mejor manera los mejores aprendizajes” (DOC 1, DOC 2, DOC 3).

A su vez, los docentes expresaron desde su experiencia que para dicha acción se es necesaria algunas pautas que deben caracterizar al gerente y la labor que desempeña en la institución, como, por ejemplo, el tipo de competencias o cualidades: “Las competencias son básicas: competencias personales, competencias profesionales y hablamos de una tercera competencia comunal; como nos marca el marco del buen desempeño docente, donde él tenga una práctica de valores” (DOC2, DOC3). Además, concordaron que es necesario que la persona que desempeña esta labor tenga desarrollada algunas capacidades para la ejecución de un ambiente laboral correcto en el que los docentes puedan desenvolverse cómodamente y con seguridad, como, por ejemplo: “que sea colaborativo, que tenga comunicación, facilite la implementación de estrategias curriculares, que mejore el proceso de enseñanza y aprendizaje, que nos pueda guiar nos pueda asesorar en bien de toda la comunidad educativa. Y ser una persona que tome decisiones y para solucionar los problemas que se presenten en las instituciones” (DOC 3, DOC 4) Agregando a ello, diversas estrategias coordinadas y ejecutadas por la gerente institucional con el fin de garantizar el óptimo desempeño laboral, a través de [...] reuniones permanentes, emplean los CAP (comunidades de aprendizaje profesional) de esta manera, se va evaluando el trabajo de docentes y docente- estudiante (DOC1)

De la misma manera, los docentes hicieron un mayor hincapié en el asesoramiento gerencial y el compromiso que hay con la carrera misma para poder ejercer eficazmente y

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

garantizar con ello que las estrategias planteadas por el equipo directivo sean asimiladas de mejor forma: “nosotros como docentes tenemos que estar en constante en capacitación, en constante actualización” (DOC 3, DOC 4) esta actualización debe desarrollarse de manera continua para que el docente pueda tener un conocimiento más innovador y desarrollar sus capacidades para aplicar dichos conocimientos a la realidad en la que se ubica su población de enseñanza, “porque la educación como toda carrera está en constante cambio y que las capacitaciones nos ayudan a fortalecer nuestra práctica pedagógica” (DOC 3, DOC 4) . Es por ello, que a su vez se hace necesario que este compromiso y las estrategias tengan que ver con la realidad educacional en la que se encuentra el educando y es justo en este aspecto que entra a tallar la labor del gerente, en poder ser capaz de orientar el trabajo de sus docentes en plantear estrategias educativas que vayan acorde al contexto y las necesidades que presentan los educadores para poder asegurar una enseñanza de calidad; ante ello se considera “que el asesoramiento es bueno, pero basados en la realidad de los estudiantes, en sus características y ver de qué manera podemos dejar entendernos a través de ello” (DOC1,DOC2, DOC 4)

Acercas del control gerencial, los docentes aseguraron que es una buena manera de conocer e identificar las carencias que existen dentro de su centro educativo, siendo “un aspecto que debe estar impregnado en lo que es gerencia educativa, porque al controlar todo esto, el gerente es conocedor de lo que pasa en su comunidad educativa” (DOC 1, DOC 2, DOC 3, DOC 4), destacando el trabajo del gerente institucional que se encarga de ejercer este control, pero de una manera pasiva y amena que pueda asegurar un ambiente propicio en que el docente tenga la seguridad y confianza de poder contar con él ante la identificación de algún problema educativo, identificándose como “[...] la cabeza de una institución, la autoridad principal; tenemos que estar informando al director lo que hacemos los profesores cuando trabajamos con los estudiantes, dado que tiene que informar no solo al ministerio de educación o a la institución educativa, sino a los padres de familia, por eso es importante” (DOC 1, DOC 2, DOC 3, DOC 4)

Respecto al trabajo en equipo, se habla de una organización que se desarrolla dentro de la confianza y con capacidades desarrolladas para poder ser capaz de identificar cuando un docente cumple fielmente su labor y es capaz de asumir tareas encargadas por el resto del equipo, efectuando un trabajo coordinado que necesita de la orientación de un buen gerente

que evalué constantemente su desempeño laboral, a través de diversas estrategias organizativas como “[...] jornadas de reflexión en las que nos permite ir mejorando a partir de la reflexión del análisis de cómo los estudiantes van mediante las semanas de gestión y semanas lectivas” (DOC2)

La estrategia organizacional, ejerce una de las formas de ejecución y desarrollo más eficiente dentro de la institución educativa, respecto a su uso para efectuarlo dentro de un trabajo en equipo, por ello está a disposición del gerente y docentes asegurando la organización coordinada y equitativa de modo que todos puedan participar y emitir sus opiniones sin restricciones, persiguiendo un fin común. “En este caso la estrategia organizacional nos ayuda, nos motiva a seguir trabajando día a día, esforzándonos y haciendo que la educación vaya transformándose para bien, siempre pensando en nuestros estudiantes” (DOC 3, DOC 4)

En síntesis, con relación a la categoría uno sobre la gerencia educativa, su aplicación queda a manos del sector directivo de la institución, quien promueve las estrategias a través del trabajo en equipo y colaborando constantemente con la innovación de saberes y conocimientos los cuales son transferidos en las reuniones, capacitaciones y otras. De esta manera, el gerente será el encargado de dirigir y orientar a los docentes en su labor pedagógica, tomando en cuenta la normatividad de los documentos educativos para tal acción, como son el marco del buen desempeño docente que direcciona a la calidad educativa, promoviendo la innovación de estrategias y espacios que propicien el mayor conocimiento del docente para un pleno desarrollo en el ámbito profesional y personal.

En relación con la categoría dos de la información recopilado por los testimonios de los docentes, se destaca que el liderazgo es la capacidad para direccionar, dirigir y motivar asociado a los valores; por ende, se deduce que “el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para motivar, organizar y llevar a cabo sus acciones para lograr sus fines y objetivos “(DOC2, DOC3).

Siguiendo en línea paralela, se pone de manifiesto al liderazgo como: “un conjunto de actitudes que debe tener un ser humano, asimismo poseer valores, como una práctica evidenciada para conducir a todos los integrantes de la comunidad educativa para el objetivo que son los aprendizajes de nuestros estudiantes.” (DOC2, DOC3).

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

Por otro lado, de lo mencionado por los docentes se debe tomar como referente para aplicarlos en la práctica diaria dentro de las instituciones educativas; en un trabajo que involucre a todos los que integren dicha institución como alude el informante:

[...] en este caso, vendríamos a ser los docentes y también los seguidores que vendrían a ser la comunidad educativa: los padres de familia, los estudiantes y que todos vamos a trabajar para lograr las metas u objetivos comunes que hay (DOC4).

Además, esto conlleva a precisar que un líder posee cualidades que lo diferencian de los demás, [...] se diferencia de los demás porque tiene una actuación positiva, le dedica mucho tiempo a su trabajo y tiene una fuerza moral. Él asume a veces un manejo emocional y los problemas de los integrantes de la comunidad (DOC1), por ende, se puede afirmar que el líder es pieza fundamental dentro de una institución

De tal modo, las características que dotan a un docente como buen líder, apuntan fundamentalmente en dos, ser empático y asertivo, esto es corroborado por el siguiente informante: [...] debe tener mucho cariño a su carrera, la parte afectiva es muy importante porque empieza a comprender y a ser empático con el niño. (DOC1). Asimismo, un líder dentro del centro educativo debe ser “una persona resolutiva, proactiva, que sea imparcial, que le guste trabajar en equipo, que sea respetuoso, que sea innovador, que también le guste ayudar a los demás y que sea una persona que se adapte a los cambios.” (DOC4).

A su vez, poseer actitudes dentro del aula como “ser comunicativo, demostrar confianza a los estudiantes, ser alegre, responsable, en su labor pedagógica diaria.” (DOC 3). De esta manera, el líder debe poner en práctica ciertas actitudes positivas que ayudará a facilitar el aprendizaje de los estudiantes, pues un docente que ejerce positivamente su liderazgo, encauza las emociones de los integrantes de un grupo, en una sola dirección; moviliza la mejora de sus alumnos, que estarán dispuestos a lograr los objetivos comunes desde la propia convicción.

Ahora bien, en referencia a la evaluación del liderazgo docente, se hace hincapié al quehacer del educador que viene a ser evaluado “mediante la labor pedagógica que desempeñamos dentro del marco del buen desempeño docente. (DOC 3). Por ello, es fundamental la participación de todos los actores educativos “los padres de familia para mí

son los testigos claves, como se desempeña un maestro, eso sería por la parte de acompañamiento; pero por la parte pedagógica en los procesos didácticos y procesos pedagógicos, evaluaría la directora en este caso al docente, en la planificación, sus informes mensuales, las evaluaciones formativas, las evaluaciones del logro de aprendizajes (DOC 1).

Respecto a los estándares de programación y evaluación para docentes se habla de especificaciones de los criterios de evaluación que permiten definir los resultados de aprendizaje, y que concretan lo que el estudiante debe saber, comprender y saber hacer en esta asignatura; deben ser observables, medibles, evaluables y permitir graduar el rendimiento o logro alcanzado. “Lo hacemos con el currículo nacional, ahí nosotros como docentes tenemos las competencias que se deben trabajar y que se deben lograr, qué estándares se deben manejar en cada grado y ver hasta qué nivel de logro han realizado los estudiantes.” (DOC1, DOC2, DOC3, DOC 4).

En resumen, sobre la categoría dos, se acentúa en tres aspectos sobresalientes la capacidad para dirigir y motivar. Asimismo, se necesitan de la integración de todos los miembros de la institución educativa, para así llegar a cumplir los objetivos trazados, teniendo en cuenta las características que dotan a un buen líder, como la empatía y la asertividad, por ello el docente debe estar en constante evaluación y esto se da a través del desempeño que ejercen en su labor pedagógica, teniendo presente el currículo nacional para mejorar su desempeño laboral.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Desde la perspectiva de los docentes, los hallazgos encontrados han permitido conocer e identificar la forma de gerencia educativa que se desarrolla mediante el personal directivo, efectuando a su vez el liderazgo en su plana docente como un trabajo organizacional en una Institución Educativa de Educación Básica Regular de Chiclayo. Es por ello, que al hablar directamente de los gerentes directivos se hace un hincapié en la experiencia individual que han adquirido los docentes al estar en constante contacto directo con la realidad planteada y siendo el director quien cumple el rol de gerente, el encargado de promover continuamente la adquisición de nuevos conocimientos a través de capacitaciones o reuniones de los miembros de la organización, priorizando el trabajo colectivo hace realmente importante la efectuación de dichas estrategias y resultados visibles en cuanto a la mejoría de la calidad educativa institucional, pero sin dejar de lado la mejora de la calidad docente y personal.

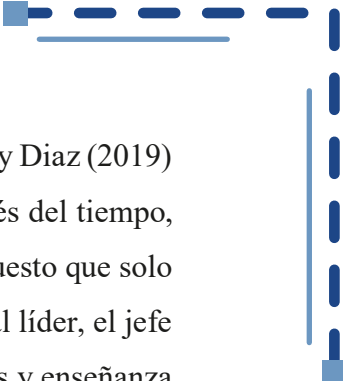
Según investigaciones anteriores, la concepción de la gestión educativa como un proceso orientador en el cual una persona orienta y dirige los asuntos de gestión de la empresa, direccionadas en la búsqueda de satisfacer las necesidades de ella comunidad institucional, coincide con lo mencionado por Pérez (2020), Pinto (2018), Pulido y Olvera (2018), Márquez (2020) Castillo et al. (2019). Aunque a su vez Vega (2019) quienes consideran necesario que este proceso sea guiado por modelos y esquemas administrativos antiguos. Aunque para ello se debe tener claro, que tanto director como docente se diferencian por su rango y trabajo que efectúan dentro de la institución, por lo cual el plan del cual se rigen es diferente entre sí, aunque ello no deja de lado que ambos deben estar preparados para aceptar y ejecutar un cargo de manera eficiente, centrándose en los beneficios que constituye a la mayoría o toda la población que los respalda, es por ello, que el trabajo organizacional y el asesoramiento se presentan como ejes primordiales para tal aspecto.

Por otra parte, tanto Zea (2019) como Calle (2019) recalcan la importancia del desarrollo adecuado de las capacitaciones y competencias académicas para cumplir de forma óptima sus funciones como integrador comunicador de ambas partes; sin embargo, esta formación no solo debe ser exclusiva del gerente ni del líder, sino también es conveniente

que se realice de manera generalizada con el resto de miembros de la organización, propiciando el fortalecimiento, adquisición y mejora de nuevos conocimientos que se involucren en su formación laboral, humana y social. Por lo cual el docente, se forma continuamente recibiendo capacitaciones y orientaciones, pero cabe recalcar que estas capacitaciones están plenamente orientadas a la normativa dictaminada por las autoridades educativas de mayor grado, como el marco del buen desempeño docente y otros, siendo los principios básicos que debe conocer y efectuar el docente y director en su vida diaria, para garantizar un correcto desempeño.

En algunas investigaciones previas Durán et al. (2020), García (2020), Muñoz (2017), Heredia y Ángulo (2020) señalan algunas cualidades que se consideran básicas para la adecuada ejecución del rol que desempeñan tanto el gerente como el líder, priorizando lógicamente la comunicación y la facilidad de palabra en un primer plano, la toma de decisiones en función de la búsqueda de un bien común y no solo individual, propiciando evidentemente un clima de trabajo óptimo y colaborativo donde los miembros tengan la confianza de exponer sus dudas e ideas en relación de la mejora institucional y el cumplimiento de las metas u objetivos trazados por la empresa. Debido a ello, es importante también contar con un líder dotado de inteligencia emocional, el cual es capaz de escuchar, entender y apoyar mediante el respeto a otro individuo, desplegando estrategias no solo laborales sino personales que ayuden a mantener y desarrollar las habilidades de liderazgo en sus colegas y estudiantes mediar estrategias didácticas que puedan promover y mejorar la recepción de la enseñanza, donde no se encuentren obstáculos que imposibiliten el aprendizaje y desempeño del educando, formando un docente mucho más consciente, asertivo y capaz de tomar decisiones que tendrán un beneficio conjunto, convirtiéndose en una cualidad priorizada e importante para la formación del perfil del líder.

Es conveniente tomar conciencia que no todos los gerentes educativos y líderes promueven el aprendizaje continuo y el trabajo organizado, por lo mismo, simplemente se convierten en jefes o facilitadores de trabajo. A través de diferentes estudios se logran identificar algunas coincidencias en relación con las teorías desarrolladas sobre el liderazgo, donde el líder, es aquel que destaca por cualidades y capacidades innatas para influir sobre el resto mediante el proceso de relaciones consiguiendo que lo sigan y que trabajen según



una meta y objeto en común según lo planteado por Cao (2017), Amaya (2017) y Diaz (2019) respectivamente. Es fácil distinguir un jefe de un líder, esto se ha dado a través del tiempo, donde tal concepto ha sido relegado de un ambiente de trabajo colaborativo, puesto que solo ralentiza y dificulta el desempeño laboral, esto debido a que, en comparación al líder, el jefe solo ordena, más no forma parte del ejemplo para que los otros sigan sus pasos y enseñanza paulatinamente el desarrollo de un proceso.

En conclusión, la gerencia educativa es el proceso en que el directivo tiene a representar a la institución educativa con el propósito de orientar y conducir la labor docente para trazar metas dentro de una comunidad educativa, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad, logrando de esta manera un mayor rendimiento académico.

En definitiva, liderazgo educativo es esencial dentro de la institución, fomentando la motivación y una comunicación efectiva entre el grupo de docentes y directivo para obtener una participación dentro de una institución educativa, activa en los procesos de enseñanza y aprendizaje, logrando un trabajo conjunto sobre ejercer un rol transformador que ayude a estimular y construir una visión a la institución educativa.

Por lo tanto, gerencia y liderazgo son esenciales en la educación para lograr un fin común, tanto directivo como docente, en formar una institución educativa establecida, con una buena planificación para la formación del estudiante, con una visión hacia el futuro, compartiendo una cultura y los mismos valores establecidos por la escuela, especialmente los docentes que son los encargados de impartir la enseñanza y manifiestan actitudes definiéndose como un buen líder.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, S. (2021). Estrategias Gerenciales de Calidad y Productividad: Dos Opciones para la Gerencia Educativa. *Revista Scientific*, 2 (3), 325-342. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=563660228019>

Amaya, J. (2018). *El liderazgo y su evolución: una revisión de sus principales teorías, enfoques y modelos desde el siglo XX hasta la actualidad*. [Trabajo de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16893/AMAYAMOJICAJIMM YALEXANDER2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Arcia, P. (2020). Visión prospectiva de la complejidad del proceso administrativo en la gerencia educacional. *Revista Estudios en Educación*, 3(5), 48-52. <http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/139>

Camizán, E. (2020). El liderazgo en las instituciones educativas. [Tesis de maestría para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa]. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/UNITUMBES/2104>

Carvajal. I, Peña. M y Peña. K, (2020). *Liderazgo transformacional en la gestión del cambio en la cadena de restaurantes Taco Bell*. [Tesis de pregrado, universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio]. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17942/1/2020_liderazgo_transformacional.pdf

Castillo, E, Medina, M, Bernardo, J, Reyes, C. y Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2) <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v45n2/1561-3127-rcsp-45-02-e1351.pdf>

Condori, Y. (2019). Liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno. *Revista Innova Educación*, 1(2), 189-196. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.02.005>

Cao, H. (2017). *Liderazgo: Evolución y funciones*. [tesis de pregrado, Universidad Nacional de La Plata]. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/63833/Documento_completo.%20Evoluci%C3%B3n%20y%20funciones.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Díaz, M. (2019). *Investigación en liderazgo educativo en el nivel internacional, notas introductorias*. http://132.248.192.241:8080/xmlui/bitstream/handle/IISUE_UNAM/520/DiazMA_2019_Investigacion_en_liderazgo_educativo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Durán, X., Parra, C., & Chamba, J. (2020). Gestión del Gerente Educativo en Escuelas Primarias Bolivarianas. *CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN CIE*, 1(9), 1-15. http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/CIE/article/view/4078

Heredia, F. y Angulo, C. (2020). Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de enfermería de una universidad privada de Lambayeque, 2019. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 73-83. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400073

Márquez, J. (2020). Gerencia educativa en el clima organizacional en una unidad educativa de Salitre, 2020. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61538/M%c3%a1rquez_EJK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Moreno, Y. (2019). Gerencia Educativa Versus Satisfacción Laboral del Docente Actual: Una Mirada Analítica. *Revista Científica*, 372. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.12.20.369-380>

Muñoz, J. (2017). La importancia del liderazgo en la calidad del servicio de las organizaciones públicas-2017. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17044>

Pérez, N. (2020). Gerencia educativa: transformación e innovación. *Revista educare*. 24(2), 273-292. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1330>

Pinto, C. (2018). Gerencia educativa y desempeño docente en las IEP de la ciudad de Ayaviri 2016 [Tesis de postgrado, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/11921>

Pulido, V. y Olivera, E. (2019). Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. *Revista Científica de la UCSA*, 6(3), 52-62. <https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.03.052-062>

Romero, S. y Santa María, H. (2021). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, 21(58), 77-85. <http://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/110>

Vega, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación Revista Científica*. 1(2). <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>

Zea, D. (2020). Comportamiento organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria: The educational manager's organizational behavior in community participation. *Prohominum*, 2(1), 63-72. <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/67>

**5. MOTIVACIÓN E INCENTIVOS
DOCENTES EN UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA RURAL DE PERÚ
MOTIVATION AND TEACHING
INCENTIVES IN AN EDUCATIONAL
INSTITUTION- PERÚ**

José Bernilla-Calderón

Evelin Vidalina Bernilla-Vásquez

Saida Shakira Carrión-Mego

Yarli Javier Juárez-Huancas

Víctor Enrique Savero-Caramantín

Ángel Johel Centurión-Larrea

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se busca vislumbrar las apreciaciones de los docentes sobre dos categorías de estudio. Para ello se plantea analizar las percepciones de los docentes en la aplicación de la motivación e incentivos en un colegio rural de Salas-Perú. El trabajo tuvo como método el estudio de hallazgos emergentes en las categorías. Se trabajó con dos categorías: la primera, motivación docente, y la segunda, incentivos educacionales. La información fue recolectada mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada dirigida a cada uno de los docentes. El estudio siguió un enfoque cualitativo y como método la hermenéutica. El análisis de los hallazgos permitió concluir que la motivación docente es intrínseca y va a repercutir de forma directa en los estudiantes. Entonces, sostienen que la salud mental es primordial para el desempeño docente. Y se considera a los incentivos como el pretexto para que esa motivación se fortalezca.

PALABRAS CLAVE: *Motivación, Incentivo, Docente, Escuela rural, Percepción.*

ABSTRACT

In the present research work, the aim is to glimpse the perceptions of teachers on two categories of study. To this end, we propose to analyze the perceptions of teachers in the application of motivation and incentives in a rural school in Salas-Peru. The method used in this work was the study of emergent findings in the categories. We worked with two categories: the first, teacher motivation, and the second, educational incentives. The information was collected through the application of a semi-structured interview addressed to each of the teachers. The study followed a qualitative approach and hermeneutics as a method. The analysis of the findings led to the conclusion that teacher motivation is intrinsic and will have a direct impact on students. Thus, they argue that mental health is essential for teacher performance. And incentives are considered as the pretext for strengthening this motivation.

KEYWORDS: *Motivation, Incentive, Teacher, Rural school, Perception.*

INTRODUCCIÓN

La educación es la base de la sociedad y el pretexto para mejorarla, más en el contexto actual que es cada vez más exigente y cambiante. Esto requiere de personas innovadoras, con vocación que ama lo que hace con mucha dedicación. En consecuencia, la motivación es una de las armas infalibles para lograrlo. Según Llanga, et al (2019), “la motivación es el impulso que todas las personas poseen y las lleva a realizar acciones que las ayudaran alcanzar el objetivo que se tiene en mente, esta es un factor importante para el desarrollo de una persona” (p. 3), por tanto, las instituciones educativas exigen docentes capacitados para cualquier desafío que se le pueda presentar. Es por ello que “Los docentes deben prepararse para enseñar en función de las diferencias, saber hacer uso de medios, tecnologías materiales didácticos y pedagógicos que contribuyen a la enseñanza aprendizaje con carácter inclusivo” (Grijalba y Estévez, 2020, p. 318), ser parte de los logros de sus alumnos, y con ello, lograr el desarrollo personal y profesional.

Teniendo en cuenta que son los docentes quienes poseen un rol significativo dentro de la sociedad y en las instituciones educativas, son importantes las percepciones de ellos sobre este tema, ya que su labor les acerca a diferentes realidades de estudiantes que pueda detectar e intentar solucionarlas en conjunto. Allí radica la importancia de tener un docente motivado y mediante su experiencia, incentive a lograr las metas trazadas. Es por ello, el objetivo del estudio fue analizar las percepciones de los docentes de una I. E. rural lambayecana- Perú, respecto de la motivación e incentivos educacionales que el Estado peruano brinda a dicha institución. Este propósito dio lugar a la pregunta de investigación ¿Cuáles son las percepciones de los docentes de una I. E. rural lambayecana, respecto de la motivación e incentivos educacionales que el Estado peruano brinda?

MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente trabajo de investigación se busca entender, dos categorías esenciales e ineludibles como son: “motivación e incentivos educacionales en docentes”, cualidades que son necesarias para una buena calidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje, estos últimos son requisitos fundamentales, para el buen desenvolvimiento docente en sus ambientes educativos y posteriormente calificar el grado gravitacional del

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

quehacer estudiantil; y los distintos incentivos mediante diferentes puntos de vista, teniendo como objetivo lo siguiente, Analizar las percepciones de los docentes de una I. E. rural lambayecana, respecto de la motivación e incentivos educacionales que el Estado peruano brinda. Entonces es conveniente definir cada una de las categorías mencionadas.

Al referirse a motivación, Según la RAE, define como: “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (Real Academia Española, 2019). Entonces, esta se determina como la fuerza interior que impulsa a una persona realizar algo anhelado o deseado, en este caso son estímulos dirigidos por el individuo. Se infiere que la motivación se basa en las consecuencias del comportamiento y aptitudes del ser humano. Es por ello que, Palermo (2021) enfatiza que la “Motivación en la actualidad debe considerar la coordinación del sujeto para activar y dirigir sus conductas hacia metas” (p. 4). En

Con respecto a la motivación docente, Martínez, García y Pacheco (2010) mencionan que, “El profesor es el responsable de focalizar la atención, el interés, y el aprendizaje” (p. 938). Ese grado de motivación que tenga el docente se verá reflejado en sus alumnos, es por ello que “La motivación del alumno depende en gran parte del interés y la implicación que muestre el profesor” (Gonzáles, 2020, p. 23). Entonces, se sabe que, si un docente logra llevar sus sesiones con la estimulación requerida, la respuesta de sus aprendices será productiva.

En efecto, “la motivación en un docente es considerado como uno de los primeros factores que más incidencia advierte sobre el rendimiento académico” (Sáez, Madrona & Martínez, 2021, p. 191), en contextos educativos como los rurales se debe aspirar tener docentes motivados, que los obstáculos no sean un impedimento para desenvolverse de manera adecuada en sus labores educativas, para de esta manera brindar una mejor calidad educativa, puesto que son los entes principales encargados de impartir la educación, en síntesis la motivación es considerado como una “causa” o un “efecto” en el aprendizaje de los alumnos.

Desde el ámbito laboral del docente en contextos rurales, la motivación es quizá más complicado de cumplirse, debido a muchos factores. “El contexto rural es muy diverso por lo que existen problemas que pueden limitar el accionar de las actividades pedagógicas implementadas” (Cortés, Ibarra, Bravo, Manzano & Lazo, 2019, p. 15), En este caso, deben

estar debidamente capacitados y predispuestos a reconocer las necesidades de aprendizaje de sus alumnos e involucrarse en la misma.

Por otro lado, es necesario que el docente utilice diversos métodos de aprendizaje y ser más didácticos para que sus educandos se sientan satisfechos y plenos con el nivel de aprendizaje que puedan adquirir. Es por ello que Mendoza y Viguera (2019) sostienen que “La motivación en los estudiantes es muy importante para la adquisición de nuevos conocimientos, sentir confianza en sí mismos, seguridad al participar y que, en consecuencia, favoreciéndole un carácter personal positivo” (p. 3). Utilizar diversos métodos de enseñanzas son necesarios especialmente en instituciones educativas rurales, “la utilización de estas técnicas y métodos no tienen un fin en sí mismo, sino que sirven de herramienta para lograr un objetivo educativo” (Peraza, 2017, p. 26).

Ahora se hará una definición sobre la segunda categoría, los incentivos son aquellos que ayudan a mejorar en ciertas tareas o aspectos. Entonces, se resalta que la aceptación que el docente percibe en la comunidad educativa es importante para su desempeño. Gradualmente, es necesario identificar y evaluar sus necesidades para que este se sienta pleno al momento de ejercer su labor, si esto se logra entonces, el educando identificará el interés brindado hacia su persona, de modo que este se sentirá pleno desarrollando sus actividades pedagógicas. Sin embargo, Güell, L (2014) menciona que, “la satisfacción con el trabajo docente depende más de los valores del profesor que de sus necesidades” (p. 158).

En muchas ocasiones el incentivo dirigido a los docentes está asociado al desempeño que cumple. En zonas rurales son escasos los recursos o herramientas de trabajo necesarias que requiere el docente para desenvolverse satisfactoriamente. Bocanegra, J. Jirón, J. y Guisvert, S (2019) mencionan que, “Los incentivos tienen diversos propósitos específicos: motivar a los maestros a trabajar en escuelas con dificultades para atraer a más personal o para enseñar ciertas materias”. (p. 22). Muchos de los docentes, no optan por ir a lugares alejados de la ciudad, porque ven la cruda realidad del país en lugares olvidados, y poco favorables como accesibles, sino se centran en mejores oportunidades salariales o se someten a concursos por una plaza por un colegio más cercano a la ciudad, ya que este brinda mejores oportunidades, tanto en infraestructura, reconocimientos y salarios. “La situación en las zonas rurales de los países de América Latina es muy difícil para los maestros y se hace

necesario tener fuertes incentivos para que ellos decidan permanecer en estos lugares” (Rodrigues,2016, p.10).

El docente de zonas rurales muchas veces es víctima de un sueldo precario que no satisface sus necesidades, si bien es cierto que el gobierno regional, ni local son conscientes de la mala gestión pública del estado, sabiendo que afectan directamente al buen desempeño docente. Los incentivos económicos son esenciales, ya que satisfacen cualquier tipo de necesidad de un ser humana, en este caso si un docente es bien pagado su desenvolvimiento en las aulas será mejor. Es por ello que Chuchón (2021) considera a los “incentivos económicos, que ayuden a contribuir en el mejoramiento de la enseñanza, especialmente a motivar a los docentes trabajar en escuelas de zonas rurales” (p. 8).

Otro de los incentivos para el buen desenvolvimiento docente es la buena infraestructura, debido a que para cualquier tipo de desarrollo de un trabajo es fundamental, para el bienestar y comodidad de los que laboran en el centro educativo, pero si el docente al no encontrar las herramientas necesarias para el buen desenvolvimiento de las horas académicas, tienden a tener dificultades, como son medios y materiales. Ahora viendo desde el contexto rural la educación es desatendida debido a que “los recursos económicos destinados para la educación del país ya sea para infraestructura o para el personal docente son bastante reducidos, lo que impide en muchos casos lograr educación de calidad” (Moncada, 2019, p. 31), en muchas ocasiones estos recursos en ámbitos rurales son precarios para el bienestar educativo.

DISEÑO METODOLÓGICO

En relación con el diseño metodológico en el presente estudio se ha considerado los aspectos que se describen a continuación.

Contexto:

La investigación se realizó en una institución educativa pública rural de Lambayeque. Esta brinda tres niveles de educación: inicial, primaria y secundaria; su visión enfatiza la mejora de los aprendizajes, la garantía de la igualdad de oportunidades, el clima afectivo, la práctica de los valores y el cuidado del medio ambiente en beneficio de su comunidad. Busca

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

perfiles de personas eficaces con una elevada autoestima, inteligencia y una estable enseñanza académica y emocional, para que puedan lograr el éxito personal y profesional dentro de una sociedad moderna y cambiante. Actualmente, la institución viene brindando clases virtuales a causa de la pandemia por COVID-19.

La institución requiere el compromiso de toda comunidad educativa, para seguir llevando las clases virtuales como lo están realizando o mejorarlo más, y así continuar con la calidad educativa alcanzada, ello ayudará en el mejor rendimiento académico. Los actores claves que pueden estimular estos propósitos son los docentes, quienes vienen fomentando una educación de calidad y motivar a los educandos que sigan el camino académico. Por ello, se han considerado sus percepciones sobre dos categorías esenciales para la educación, motivación docente y los incentivos educacionales, puesto que su labor les otorga una mirada más inclusiva y, a la vez, centra todo lo que sucede con sus alumnos.

Enfoque y Método de investigación:

La investigación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo que “sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones y fundamentos epistémicos” (Sánchez, 2018, p. 104). Por ello, el método aplicado fue la hermenéutica “propone un método para recuperar las subjetividades de partida, los valores intuitivos o de empatía, por el mismo mecanismo auto céntrico en la construcción de conocimiento científico referido a priori, son desplazados a la fuerza por fuera de los textos” (Cocheo y Giovannetti, 2018, p. 80), siendo el caso de estudio el aprendizaje organizacional que desarrollan los docentes de una institución educativa rural de Salas- Perú.

La investigación inició a partir de la pregunta: ¿Cuáles son las percepciones de los docentes de una I. E. rural lambayecana, respecto de la motivación e incentivos educacionales que el Estado peruano brinda? El objetivo del estudio fue analizar las percepciones de los docentes de una I. E. rural lambayecana, respecto de la motivación e incentivos educacionales que el Estado peruano brinda a dicha institución.

Técnica e instrumentos para recoger la información:

Se eligió la técnica de la entrevista semiestructurada “se basa en una guía de asuntos o preguntas en la cual el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar y obtener más información sobre los temas en cuestión” (Hernández et al., como se citó en Zepeda y Vargas, 2020). Para la recolección de información, se utilizó una guía de preguntas, siendo en total doce interrogantes, seis por cada categoría. Las interrogantes consultaron sobre percepciones individuales, colectivas y perspectivas. Finalmente, las entrevistas se realizaron vía online, ayudados de la aplicación Google meet, en la que participaron todos los miembros del equipo, quienes en forma intercalada consultaban al entrevistado.

Se consideró los principios éticos planteados por el Comité de Ética de la Investigación de la Universidad Nacional Pedro Ruíz, por ello se aplicó el protocolo de consentimiento informado a cada informante, con el fin de garantizar su participación anónima y comunicarle que los datos proporcionados no serían utilizados en otro estudio. Acorde al principio de la integridad científica, el informante autorizó grabar (audio) la sesión. Informantes.

La institución educativa cuenta con docentes de diferentes áreas que están únicamente encargados de impartir conocimientos a sus educandos. A manera de recoger información de fuente primaria, se seleccionaron como informantes a cuatro docentes; la selección se realizó a partir de los siguientes criterios: Primero, ser un docente de al menos con 5 años de experiencia laboral; segundo, ser docentes únicamente de una institución pública rural; tercero, ser docentes del nivel secundario. A cada uno se le asignó un código para preservar su anonimato (ver la tabla 1).

Tabla 1. Caracterización de los informantes seleccionados

Código de informante	Sexo	Tiempo de servicio	Cargo	Nivel	Área
D1	Masculino	8 años	Docente	Secundario	Ciencias sociales
D2	Femenino	9 años	Docente	Secundario	Comunicación
D3	Femenino	5 años	Docente	Secundario	Inglés
D4	Masculino	5 años	Docente	Secundario	Ciencia y tecnología

Recolección y análisis de la información

Para el siguiente punto se formularon dos conceptos que detallan dos categorías previamente analizadas que son las siguientes:

Motivación docente: cualidad esencial que se debe evidenciar en todo ámbito de trabajo para lograr un rendimiento efectivo, en este caso en el campo de la educación. Por lo que se puede recalcar que el propósito de esta categoría es, impulsar a realizar cualquier actividad dirigiéndola y lograr un objetivo determinado. En este contexto, el docente busca mejorar su labor educativa para obtener la satisfacción emocional de su persona y de sus alumnos. Siendo ellos el mejor pretexto para seguir creciendo profesionalmente.

Incentivos educacionales: existen diversos tipos, pero estas surgen con la finalidad de mejorar el rendimiento académico de los docentes. Entonces, el encargado de distribuir los incentivos es el estado, por lo que estos deben cumplir cabalmente su rol, y con esto convertir la carrera educativa en una de las más atractivas del rubro.

La información fue recopilada mediante registros de audios y videos concebidas en las distintas reuniones, posteriormente transcrita manteniendo el anonimato de los entrevistados y asignándoles sus respectivos códigos. Por ende, se buscó un previo consentimiento de cada uno de ellos mediante llamadas telefónicas. Entonces se elaboraron matrices, donde se organizaron todas las búsquedas obtenidas para realizar un minucioso

análisis de cada una de las respuestas. En consecuencia, se identificaron los elementos emergentes, los cuales detallaron de manera precisa cada categoría estudiada. Cabe resaltar que antes de empezar con las entrevistas se señaló el propósito de la misma.

INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En cada nivel de análisis, se fueron identificando las categorías de primer y segundo nivel, lo que permitió la elaboración de la interpretación descriptiva de cada una de ellas y finalmente la delimitación de las categorías centrales, no dejando de lado los elementos emergentes (Villegas y Bravo, 2020, p. 223).

En relación con la primera categoría, los docentes manifestaron que la motivación es la razón o esa predisposición que te permite realizar cualquier actividad trazada con base a una meta y sentirnos motivados a hacer algo, en el cual te sientas satisfecho de lograr los objetivos. Entonces “es el estado mental o esa predisposición mental que uno va a poner para poder realizar una actividad o para poder emprender una acción” (DOC 2).

Los entrevistados aclararon que en el contexto que laboran existen muchos obstáculos. Pero a pesar de ello, intentan que esto no se muestre como un impedimento “sino como una posibilidad, donde el estudiante pueda enfrentar y superar dicha situación” (DOC 1). Otras de sus percepciones rescatan el valor de la superación profesional. Otro docente lo corroboró que “nuestra motivación en cómo vamos a finalizar y trazar los objetivos con ellos, y ver que hayan crecido como personas en el ámbito académico” (DOC 3).

Asimismo, manifestaron que la motivación docente implica de manera directa en el aprendizaje significativo de los alumnos. Por ende “va a repercutir mucho porque es parte de la motivación y de eso va a depender el logro de los aprendizajes” (DOC 2). Además, destacaron que una buena motivación docente va a influir de manera positiva en el quehacer educacional, “en la medida que también van a ocurrir ciertos aspectos o factores, que van a inducir que esa motivación tenga una respuesta necesaria y satisfactoria en su día a día” (DOC 4).

Un docente motivado tiene que ser asertivo con sus acciones y palabras. Aplicando estas características conllevará a que el docente mantenga una reputación y ser el ejemplo de

sus estudiantes. Es por ello que “un docente motivado tiene que ser innovador, que busque mejorar y renovar las estrategias que este aplica” (DOC 1). Y otra de las características que resaltaron los informantes es la vocación docente, una cualidad primordial para el buen rendimiento académico. En conclusión, “un docente tiene que amar su profesión, que sea capaz de poder identificar esas capacidades que el estudiante tiene, no solamente que se base en el conocimiento, sino que cada uno de los estudiantes trae un mundo de vivencias” (DOC 2).

La característica de un docente motivado se manifiesta de distintas maneras, y con las mismas se busca la satisfacción y el logro de objetivos del estudiante. Por consiguiente, “si el docente cumple con todas las características ya previamente mencionadas, la respuesta va a ser positiva, influirá en los estudiantes y por ende van a lograr las metas trazadas” (DOC 4). Con todo ello van a sobresalir de cualquier obstáculo y “generar en el estudiante una esperanza de mejora con las ganas que él ponga para superar esta realidad” (DOC 1).

Un docente no solo lo tiene que preocuparse en el aprendizaje cognitivo, sino buscar desarrollar las habilidades blandas dentro de la institución educativa. Sin embargo, “el docente no solo dicta clases, este tiene que observar fuera de aulas e involucrarse con la realidad de cada estudiante, eso es dar lo mejor de ti para con ellos” (DOC 1). Siendo esto, un estímulo beneficioso para el crecimiento profesional del docente y, por ende, obtener resultados positivos, “ya que al crecer uno profesionalmente va a poder brindar una mejor enseñanza” (DOC 3).

En síntesis, con respecto a la categoría uno, en motivación docente es fundamental, porque de allí parte esa fuerza interna de realizar de la mejor manera su sesión de clase. Al estar motivado buscará diferentes dinámicas, diseñar nuevas metodologías, plantear otras estrategias que contribuyan a una educación de calidad, por la cual va a repercutir positivamente en el alumno. Marcando de esta manera la importancia que se debe tomar muy en cuenta en todas las escuelas la motivación del docente en el ámbito educativo y que no debe de pasar desapercibido la parte emocional de cada uno de ellos. Asimismo, los docentes coinciden en muchas de las respuestas alcanzadas, con respecto a su vida institucional en zonas rurales, su convivencia en ellas ha hecho comprender que un docente no solo está en aulas, sino también va más allá de ellas, que su misión como educador, no solo es enseñar y

ya, sino que hay una motivación de por medio para realizar dicha labor. Lo cual es transmitida a todos sus estudiantes para que ellos también puedan superar sus obstáculos con fortaleza y confianza en sí mismos.

En relación con la segunda categoría, los incentivos educacionales son muy importantes en el ámbito del desempeño docente porque de esta manera se lograrán los objetivos planteados. Por lo tanto, los maestros entrevistados manifiestan que, “Los incentivos vendrían a ser el reconocimiento que nos pueden brindar a cada uno de los docentes por nuestra práctica pedagógica” (DOC 1) teniendo como consecuencia “la satisfacción que uno siente a lograr los aprendizajes que los estudiantes van avanzando” (DOC 2).

La práctica pedagógica que ejecuta el docente es fundamental, pues se sostendrá de los incentivos para que su desempeño sea excelente y genere en ellos la comodidad necesaria dentro de la comunidad educativa. Siendo estos “importantes, porque permite mejorar y optimizar el desempeño docente” (DOC 4) Por consiguiente “te ayudan a mejorar, es una costumbre que si uno crece profesionalmente te van a pagar más, es parte de un incentivo o si ganas algún proyecto te viene un bono, que eso te ayuda a ti a seguir creciendo profesionalmente” (DOC 3).

En la educación, hay políticas educativas que se promueven con la finalidad de incentivar al docente y entre ellas encontramos la remuneración y el reconocimiento por el servicio que ellos realizan, por eso el “Estado Peruano está promoviendo desde ya incentivos de acuerdo a los cargos y la labor que podamos realizar los docentes. En este caso hay incentivos económicos, como la remuneración extra para el cargo de director y los bonos” (Doc. 1) que servirá para que el docente siga con buen desempeño académico y, “por medio de los directores que solicitan a la Ugel un reconocimiento para el profesor.” (Doc. 3). Otra de las políticas educativas que más se dan son los diversos concursos que proporciona el estado como: “eventos, juegos florales, en matemática etc.” (DOC 2).

Estas son necesarias porque va a repercutir directamente en desenvolvimiento del docente, por lo tanto, “si hablamos de una institución educativa rural siempre existen necesidades, aún más que las de zonas rurales” (DOC 4). Pero si hablamos del contexto que

estamos pasando “en la actualidad no se cumplen mucho a causa del Covid-19 que impiden que estas se realicen como se debe” (DOC 2).

Por otro lado, los directivos forman un papel importante dentro de una institución, ya que cumplen con la recepción y de los incentivos educacionales “con el cargo que tiene se encarga de gestionar todos los recursos para la I.E con el fin de mejorar y tener una vista mucha más amplia sobre nuestra I.E.” (DOC 4). Sin embargo, hay cosas que por la distancia de las zonas rurales les es un poco imposible, otro entrevistado lo corroboró “hay deficiencias pues aún se sigue con una logística del año pasado y de otro tipo de incentivos no ha llegado a nuestra I.E.” (DOC 2).

Muchos de los entrevistados manifestaron la importancia de los incentivos económicos, ya que ello se ha vuelto primordial, “porque vivimos en un mundo totalmente materialista, así que lo económico es fundamental para poder satisfacer tus necesidades en lo cual no te preocupas y te vas a centrar mejor en tu labor de docente” (DOC 1). Y otro de los estímulos sería “la satisfacción que se recibe por parte de los estudiantes y ello motiva a seguir brindando un mejor aprendizaje” (DOC 2).

En resumen, con respecto a la categoría dos, se ha manifestado el docente por su práctica pedagógica recibe incentivos, que ayudan a la estadía y al bienestar dentro como fuera de la institución. Estos se pueden brindar de diferentes formas, ya sean económicos, bonos, reconocimientos, premios, entre otros. Por lo tanto, estos son necesarios y requeridos por los educandos, porque sin ellos no se lograría la estabilidad personal como profesional, siendo uno de los pilares imprescindibles para un docente satisfaga sus necesidades por su desempeño laboral.

DISCUSIÓN

Los resultados encontrados en este estudio en cuanto a las percepciones de los docentes de una I. E. rural lambayecana, sobre motivación e incentivos educacionales, muestran en general que estas últimas son esenciales para el buen aprendizaje de los alumnos, y que la motivación es la base para incentivar a los educandos para su desarrollo personal y profesional. Estos resultados coinciden con lo avalado por Mendoza & Viguera (2019),

resaltan la importancia de la motivación en los estudiantes para la adquisición de nuevos conocimientos. Por otro lado, se percibe que los incentivos educacionales son la base de motivación docente y ello armoniza con los estudios realizados por Bocanegra, Jirón & Guisvert (2019), indican que los propósitos de los incentivos es motivar a los maestros.

Es preciso resaltar que los informantes señalan que, en el contexto rural, estas dos categorías no se cumplen como se debe, debido a muchas complicaciones que escapan de sus manos. Cortés, Ibarra, Bravo, Manzano & Lazo, (2019) concuerdan que, el contexto rural es muy diverso por lo que existen diversos problemas que pueden incitar en el desenvolvimiento pedagógico. Una de los factores importantes más recurrentes en dichas zonas, es el déficit de infraestructura educativa. Moncada (2019), En el medio rural, el servicio educativo se ha visto influenciado por las condiciones socio-económicas, culturales y de infraestructura.

Ahora en cuanto a la motivación, los agentes educativos en conjunto definen como el estado mental y psicológico que se manifiesta en realizar algo que te gusta. Tal y como lo enfatiza Mendoza y Mejía (2018) como un proceso psicológico que ocupa un rol importante en el papel de la vida cotidiana del ser humano. También es considerado como una conducta que se exterioriza. Palermo (2021) corrobora que la motivación tiene que ver con las razones que subyacen a una conducta. Mendoza y Mejía (2018), La motivación influye en la conducta, de tal manera que lleva una respuesta y esta conducta puede evidenciar de manera externa e interna. Peraza (2017) identifica a la motivación como un factor afectivo que influye en la conducta del humano.

Otra de las percepciones generales avaladas por los informantes es que la motivación docente implica de manera directa en el aprendizaje de los alumnos. Peraza (2017), reafirma a la motivación como una “causa” o un “efecto” en el aprendizaje. Sáez, Madrona & Martínez (2021), resalta la importancia del valor motivacional, ya que incide de manera significativa en el rendimiento académico.

Los discernimientos realizados en cuanto a los incentivos educacionales, revelan que estas en general son de vital importancia, ya que ayudan a cumplir las distintas metas u objetivos trazadas por los docentes. Escobar, et al (2018) concuerdan que, Los incentivos son recompensas por lograr un objetivo de desempeño establecido por un estándar anterior. Asimismo, se aprecia que los docentes resaltan en mayor medida dos tipos de incentivos

Investigación como Práctica Permanente: Percepciones de Docentes Peruanos sobre Gestión y Práctica Educativa

ISBN: 978-958-53770-6-6 DOI: <https://doi.org/10.34893/mx9x-tt88>

educacionales, lo económico y lo moral brindados por los mismos alumnos estos últimos concuerdan con lo señalado por Alvarado (2019), quién teoriza que los docentes pueden recibir incentivos de reconocimiento o reputación tanto a nivel social y académico; y los incentivos económicos dirigidos a obtener ingresos personales. Marulanda, Montoya & Vélez (2014), Los incentivos se refieren a la atracción motivacional. En general, los factores de atracción incorporan aspectos psicológicos, lo cual se señala que es de mucha importancia, los reconocimientos que recibe el docente por medio de su alumno.

Lo mismo ocurre con los incentivos económicos, que no deja de ser primordial para los docentes entrevistados, ya que esto se ha vuelto necesario para la satisfacción de necesidades y mejora del comportamiento externo del docente en las aulas. De igual manera Mendoza P, (2008) señala que los incentivos monetarios son inducciones que motivan o incitan que una conducta suceda. A propósito de los incentivos monetarios, los docentes también destacan que sería importante recibirlos, porque ello permite mejorar el nivel de aprendizaje, esto coincide por lo dicho por Chuchon (2021), los incentivos económicos ayudan a contribuir en el mejoramiento de la enseñanza. Lo mismo ocurre con Vegas E, (2005) quién recalca que los incentivos económicos pueden ser más eficaces para mejorar el aprendizaje, complementan el conjunto de incentivos monetarios como son: el reconocimiento, gratificación de la motivación, estabilidad laboral, las condiciones de trabajo y desarrollar capacidades. Todo esto permite mejoras significativas en la calidad de la educación. Sin embargo, Bocanegra, Jirón & Guisvert (2019), toman a los incentivos monetarios como complementarios, estos serían los reconocimientos, gratificación a la motivación y estabilidad laboral. Entonces, todo esto permite mejorar significativamente la calidad de la educación. Morduchowicz (2011) advierte que los incentivos económicos no son suficientes para remediar los inconvenientes derivados por trabajar en zonas no adecuados.

CONCLUSIONES

En conclusión, para los temas referidos en la presente investigación define a la motivación docente como el factor principal, ya que ese estímulo es el que le permite focalizar todas sus capacidades personales y pedagógicas, a todo ello sumado el interés y vocación, le permitirá lograr sus objetivos trazados. Como consecuencia, en lo educativo le traerá una buena instrucción además del interés por parte del alumno en seguir aprendiendo. Ante todo, lo mostrado es imprescindible que se manifieste la motivación por parte del docente, pues habría un cambio drástico para el bien de la educación.

Con respecto a los incentivos, este tiene como finalidad el logro de mejorar el rendimiento laboral en cualquier campo de trabajo. Y en el ámbito educativo, es una de las razones principales de implementación que necesita incluir el estado en toda la plana docente, ya que ellos están insatisfechos, sea por la poca recepción e incluso no recibir ningún tipo de incentivo, esto se refleja en el bajo desempeño dado por algunos maestros, es por ello que también deben reforzar las políticas educativas, todo con el fin de poder lograr un incentivo digno para el docente.

De manera general, tanto la motivación como los incentivos van a ir la mano, pues esto le permitirá que el docente pueda tener un mejor desenvolvimiento académico, ya que las decisiones que tome repercutirán de manera directa en los estudiantes, quienes les tomará como modelos a seguir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, R. (2019). Factores individuales del docente universitario que motivan su vinculación con organizaciones no académicas. *Revista Comunicación*. Volumen 29, año 41, núm. 1, enero - junio, 2020 (pp. 15-29). https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-38202020000100015&script=sci_arttext.

Arizaga Sánchez, A. (2014). Impacto de la motivación extrínseca en el desempeño laboral de los docentes. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3814/1/112485.pdf>.

Bocanegra, J. Jirón, J. y Guisvert, S. (2019). Optimización de la herramienta de incentivos y compromisos del sector educación. [Escuela de posgrado, maestría en gerencia pública, trabajo de investigación]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7486/1/IV_PG_MGP_TI_Bocanegra_Aguero_2019.pdf.

Castaño, Q. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, núm. 14, 2002, pp. 5-39. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vitoria-Gazteis, España. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>.

Cochero1, G y Giovannetti, M. (2018). Deconstruyendo antecedentes: la definición de los paisajes arqueológicos en Londres (Catamarca) a través de las publicaciones científicas. *Revista del Museo de La Plata*. 2018 Volumen 3, Número 1: 77-95. <https://publicaciones.fcnym.unlp.edu.ar/rmlp/article/view/2195>.

Chuchón Ochoa, M (2021). El efecto de los incentivos monetarios sobre la retención docente y el aprendizaje en colegios Rurales. [Trabajo de Suficiencia Profesional Presentado para optar el Título Profesional de Licenciada en Economía]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3133>.

Díaz y Saavedra. (2000). La carrera del maestro en el Perú factores institucionales, incentivos económicos y desempeño. [Documento de trabajo 32]. <https://xdoc.mx/documents/la-carrera-del-maestro-en-el-peru-5e7527495c5bf>.

González Osés, E. (2020). La motivación del alumno como eje docente en la Enseñanza Secundaria. [FACULTAD DE EDUCACIÓN 2019/2020]. <https://zaguan.unizar.es/record/100852>.

Grijalba Bolaños, J. G., & Estévez Pichs, M. A. (2020). La inclusión escolar un reto para la formación de Licenciados en Educación. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 313-322. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100313.

Güell, L. (2014). Estudios de la satisfacción laboral de los maestros. [Doctorado en ciencias humanas, sociales y jurídicas]. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/293783/Tesi_Luisa_G%C3%BCell_Malet.pdf.

Llanga, E. Murillo, J y otros (2019). La motivación como factor en el aprendizaje. *Revista: Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*. ISSN: 1989-4155. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/06/motivacion-aprendizaje.html>.

Martínez, García y Pacheco (2010). La motivación en los profesores. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, vol. 3, núm. 1, 2010, pp. 937-942 Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores Badajoz, España. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832326098>.

Mendoza, J. Y Mejía, J. (2018). La motivación en el aprendizaje significativo propuesta: folletos con técnica metodológicas. [Facultad de filosofía, letras y ciencia de la educación, trabajo de investigación presentado]. <file:///C:/Users/LENOVO%20PC/Downloads/MOTIVACION%20LA%20DIMENSION%20AFECTIVA%20EN%20EL%20AULA.pdf>.

Mendoza, M y Vigueras, J. (2019). La motivación como herramienta en el aprendizaje escolar. *Revista: Atlante. Cuadernos de educación y desarrollo*. ISSN: 1989-4155. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/08/motivacion-aprendizaje-escolar.html>.

Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones en su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación* 33(2), 153-170, ISSN: 0379-7082, 2009. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/510/525/>.

Moncada Cortes, M. (2019). Factores de riesgo psicosocial en docentes del sector rural del municipio de Saboyá Boyacá. [Tesis presentada para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de psicóloga]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1777>.

Real Academia Española. (2019). Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., (versión 23.3 en línea). Recuperado de <https://dle.rae.es>.

Rodríguez, M. (2016). El incentivo rural en Bogotá Quiba como caso de estudio. [Maestría en educación universidad de los andes Cife Bogotá]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/13807/u729413.pdf?sequence=1>.

Ruedas, M. Ríos, M y Nieves, M. (2009). Hermenéutica: la roca que rompe el espejo. *Investigación y Postgrado*. vol. 24, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 181-201 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. <http://www.redalyc.org/pdf/658/65817287009.pdf>.

Vargas, J. (2012). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 5(1), pág. 8.

Vital Vaquier, I. (2020). La empatía docente en educación. <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v32n1/v32n1a04.pdf>.

Sáez, M. Madrona, P. & Martínez, M. (2021). Desarrollo psicomotor y su vinculación con la motivación hacia el aprendizaje y el rendimiento académico en Educación Infantil. *Revista de educación*. DOI: 10.4438/1988-592X-RE-2021-392-483. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/205984>.

Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. doi: <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>.

DATOS DE LOS INVESTIGADORES

Angel Johel Centurión Larrea acenturionl@unprg.edu.pe (ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7169-7680>)

Ana Paola Gonzales Barrios agonzalesbar@unprg.edu.pe (ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5324-5325>)

José Alexander Regalado Caro jregaladocar@unprg.edu.pe (ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4971-8649>)

Katerine Yanire Rivadeneira Tigre krivadeneira@unprg.edu.pe (ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1425-5496>)

Nidia Johana Martino Tafur nmartinot@unprg.edu.pe (ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1978-7379>)

Alisson Fiorella Olaya Arbildo aolaya@unprg.edu.pe (ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1229-3384>)

Shirley Consuelo Ortiz Nuñez sortizn@unprg.edu.pe (ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2140-9799>)

Danna Soraya Salazar Coaguila dsalazarco@unprg.edu.pe (ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2564-5035>)

Brayan Chepe Díaz bchepe@unprg.edu.pe (ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3140-1117>)

Tatiana Eneque Córdova tenequec@unprg.edu.pe (ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9304-1917>)

Alan Lazo Mendoza alazom@unprg.edu.pe (ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6492-8148>)

Gabriel López Solis glopezso@unprg.edu.pe (ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7316-0759>)

Teodora Noemi Llontop Suclupe tllontop@unprg.edu.pe (ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1898-7072>)

Esmeralda Jackelyne Pérez García eperezga@unprg.edu.pe (ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5426-7136>)

Rosalina Bazán Santamaria rbazans@unprg.edu.pe (ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5016-2118>)

Leslin Lucila Facho Santamaria lfachos@unprg.edu.pe (ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9581-109X>)

Griseida Aracely Tineo Reyes atineor@unprg.edu.pe <https://orcid.org/0000-0003-4750-6300>

José Bernilla Calderón jbernillac@unprg.edu.pe (ORCID 0002-3305-7308)

Evelin Bernilla Vásquez Vidalina ebernillav@unprg.edu.pe (ORCID 0000-2345-6789)

Saida Shakira Carrión Mego scarrion@unprg.edu.pe (ORCID 0002-6216-6482)

Yarli Javier Juárez Huancas yjuarezh@unprg.edu.pe (ORCID 0002-2898-6313)

Víctor Enrique Savero Caramantín vsavero@unprg.edu.pe (ORCID 0002-1429-4084)

