

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**

**EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**



**TESIS**

**“Programa basado en el liderazgo pedagógico para fortalecer la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática San José, Chiclayo”**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención de Gerencia Educativa Estratégica

**Investigadora:** Nancy Edith Chavez Rodas

**Asesora:** Dra. Martha Ríos Rodríguez

**Lambayeque- Perú**

**2026**

**“Programa basado en el liderazgo pedagógico para fortalecer la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática San José, Chiclayo”**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención de Gerencia Educativa Estratégica



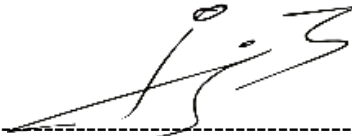
---

Nancy Edith Chavez Rodas  
Investigadora



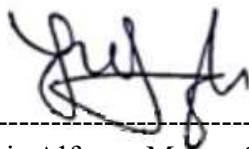
---

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
Presidente



---

Dra. Juan Carlos Granados Barreto  
Secretario



---

Dr. Luis Alfonso Manay Sáenz  
Vocal



---

Dra. Martha Ríos Rodríguez  
Asesora

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N°396-2026

Siendo las 20:00 horas, del día miércoles, 20 de mayo de 2026 a las 20:00 horas, mediante la modalidad online a través de la plataforma Google Meet, en el siguiente enlace: <https://meet.google.com/zvb-mgwz-ptz>, por mandato de la **Resolución N°1522-2026-D-FACHSE** de fecha 12 de mayo de 2026, que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según **Resolución N°0674-2026-D-FACHSE** de fecha 26 de febrero de 2026; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a)	: Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi.
Secretario(a)	: Mg. Juan Carlos Granados Barreto.
Vocal	: M.Sc. Luis Alfonso Manay Sáenz.
Asesor(es)	: Dra. Martha Ríos Rodríguez.



Con la finalidad de evaluar la(el) Tesis titulada(o): **“PROGRAMA BASADO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA SAN JOSÉ, CHICLAYO”**. Presentada por **NANCY EDITH CHAVEZ RODAS**, para obtener el **Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N°184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N°267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 17 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO**.

Siendo las 21:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
PRESIDENTE(A)

Mg. Juan Carlos Granados Barreto  
SECRETARIO(A)

M.Sc. Luis Alfonso Manay Sáenz  
VOCAL

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N°184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20º, 33º, 46º, 54º o 66º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N°267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N°385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N°403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Martha Ríos Rodríguez, usuario revisor de Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  y/o Trabajo Académico  Titulado: “Programa basado en el liderazgo pedagógico para fortalecer la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática San José, Chiclayo”.

La autora es Nancy Edith Chavez Rodas; con DNI N° 40646614; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud 18% verificables en el Resumen del Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos. Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.



Lambayeque, 02 de abril del 2025

---

Dra. Martha Ríos Rodríguez  
DNI: N° 16655814  
Asesora

Se adjunta:  
Resumen del Reporte automatizado de similitudes  
Recibo Digital

“Programa basado en el liderazgo pedagógico para fortalecer la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática San José, Chiclayo”

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	5%
2	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	3%
3	<a href="http://repositorio.unprg.edu.pe">repositorio.unprg.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://ojs.docentes20.com">ojs.docentes20.com</a> Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Escuela de Posgrado Newman Trabajo del estudiante	1%
6	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1%
7	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias: < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

Dra. Martha Ríos Rodríguez  
DNI: N° 16655814  
Asesora



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Nancy Edith Chavez Rodas  
Título del ejercicio: Quick Submit  
Título de la entrega: "Programa basado en el liderazgo pedagógico para fortalecer l...  
Nombre del archivo: TESIS\_FINAL-NANCY\_1.docx  
Tamaño del archivo: 720K  
Total páginas: 98  
Total de palabras: 17,325  
Total de caracteres: 105,771  
Fecha de entrega: 06-ene-2026 10:24a. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2853235932



Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Dra. Martha Ríos Rodríguez  
DNI: N° 16655814  
Asesora

## **DEDICATORIA**

A Dios todopoderoso por su protección y fortaleza, guiando siempre mis pasos, a mi Madre y mis pequeños hijos por ser mi motor en el logro de mis objetivos. A José Manuel por su amor y apoyo en cada paso trazado y a mi maestro Luis Chanta, por su apoyo incondicional en la realización del presente trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme fortaleza, sabiduría y perseverancia para culminar satisfactoriamente esta investigación y alcanzar una meta más en mi formación profesional.

Mi profundo agradecimiento a la Escuela de Posgrado y a los docentes de la Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica, por los conocimientos, orientaciones y experiencias compartidas a lo largo de este proceso académico, los cuales contribuyeron significativamente a mi desarrollo profesional.

Agradezco de manera especial a mi asesora, Dra. Martha Ríos Rodríguez, por su valioso acompañamiento, orientación, paciencia y constante apoyo durante el desarrollo de la presente tesis. Sus conocimientos y recomendaciones fueron fundamentales para la culminación de este trabajo de investigación.

Asimismo, expreso mi reconocimiento a los directivos, docentes y personal de la Institución Educativa Emblemática San José de Chiclayo, quienes brindaron las facilidades necesarias para la ejecución del estudio y colaboraron de manera desinteresada en la recolección de la información.

Finalmente, agradezco a mi familia y a todas las personas que, con su apoyo, confianza y palabras de aliento, me motivaron a perseverar hasta alcanzar este importante logro académico.

## RESUMEN

La presente investigación básica tuvo como objetivo general proponer un Programa basado en el liderazgo pedagógico para fortalecer la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José”, Chiclayo. Se empleó una metodología cuantitativa con diseño descriptivo-propositivo, cuya muestra estuvo conformada por 75 docentes del turno tarde de dicha institución. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario en escala Likert, obteniéndose como principales resultados que el 56 % de los docentes perciben un nivel bajo en la gestión pedagógica, el 28 % un nivel medio y solo el 16 % lo califica como alto. Estos hallazgos revelaron carencias específicas en los procesos pedagógicos, la cultura escolar y la gestión de las condiciones operativas y recursos educativos. Finalmente, se concluye que el programa estratégico propuesto, sustentado en el liderazgo pedagógico distribuido, constituye una alternativa pertinente y necesaria para fortalecer la gestión pedagógica, aunque su implementación práctica queda pendiente como recomendación para estudios posteriores.

Palabras claves: programa, liderazgo pedagógico, gestión pedagógica.

## **ABSTRACT**

The general objective of this basic research was to propose a strategic plan based on the theory of pedagogical leadership to optimize pedagogical management at the "San José" Emblematic Educational Institution in Chiclayo. A quantitative methodology with a descriptive-propositional design was used, with a sample consisting of 75 teachers from the afternoon shift at said institution. A Likert-scale questionnaire was applied to collect data. The main results were: 56% of teachers perceive a low level of pedagogical management, 28% a medium level, and only 16% rate it as high. These findings revealed specific shortcomings in pedagogical processes, school culture, and the management of operational conditions and educational resources. Finally, it is concluded that the proposed strategic plan, based on distributed pedagogical leadership, constitutes a relevant and necessary alternative to strengthen pedagogical management, although its practical implementation remains pending as a recommendation for further study.

**Keywords:** Strategic plan, pedagogical leadership, pedagogical management.

## ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN .....	3
DEDICATORIA .....	7
AGRADECIMIENTO .....	8
RESUMEN .....	9
ABSTRACT.....	10
ÍNDICE.....	11
ÍNDICE DE TABLAS .....	13
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
CAPITULO I. DISEÑO TEÓRICO .....	16
1.1.    Estado del arte.....	16
1.2.    Bases epistemológicas .....	22
1.3.    Antecedentes .....	23
1.4.    Bases teóricas.....	29
1.5.    Bases conceptuales.....	35
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	37
2.1. Diseño de investigación .....	37
2.2. Población, muestra .....	39
2.3. Técnicas e instrumentos .....	40
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	44
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	48

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	52
CAPITULO VI. CONCLUSIONES .....	58
CAPITULO VII. RECOMENDACIONES .....	60
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	61
ANEXOS .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Operacionalización de las variables.....	36
<b>Tabla 2</b>	Rangos y niveles del cuestionario.....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Nivel de la variable gestión pedagógica .....	44
<b>Figura 2</b>	Nivel de la dimensión procesos pedagógicos .....	45
<b>Figura 3</b>	Nivel de la dimensión cultura escolar .....	46
<b>Figura 4</b>	Nivel de la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE.	47

## INTRODUCCIÓN

La gestión pedagógica representa un aspecto clave en el desarrollo integral de las instituciones educativas, pues está estrechamente vinculada con la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes. En este contexto, el liderazgo pedagógico emerge como una herramienta esencial para conducir efectivamente las instituciones escolares hacia el cumplimiento de sus objetivos educativos, promoviendo la mejora continua y garantizando una educación equitativa y de calidad.

La presente investigación surge a partir del reconocimiento de ciertas debilidades identificadas en la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, particularmente en aspectos relacionados con los procesos pedagógicos, la cultura escolar y la gestión de las condiciones operativas y recursos institucionales. Frente a esta realidad, se plantea como propósito general proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico, con el fin de fortalecer la gestión pedagógica institucional desde un enfoque participativo, reflexivo y transformador.

Para ello, el estudio adopta un enfoque cuantitativo de tipo básico y diseño descriptivo-propositivo, orientado a diagnosticar la percepción docente sobre la gestión pedagógica actual y, a partir de ello, fundamentar y diseñar un programa basado en el liderazgo pedagógico distribuido. Se considera pertinente este enfoque, pues reconoce la importancia de compartir responsabilidades entre todos los actores educativos, especialmente los docentes, quienes son agentes clave en la promoción del cambio y la mejora institucional.

En ese contexto, se planteó como problema de investigación: ¿De qué manera el programa basado en el liderazgo pedagógico fortalece la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José”, Chiclayo?

Cuyo objetivo general fue: Proponer el programa basado en el liderazgo pedagógico para fortalecer la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José”, Chiclayo.

Y sus objetivos específicos fueron: I) Diagnosticar el nivel de la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, Chiclayo; II) Fundamentar teóricamente el programa basado en el liderazgo pedagógico para fortalecer la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José”, Chiclayo; III) Diseñar el programa basado en el liderazgo pedagógico para fortalecer la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José”, Chiclayo.

La estructura de este estudio se desarrolla a lo largo de cinco capítulos interconectados, cada uno con una función específica en la construcción del análisis. En primer lugar, el capítulo inicial establece los fundamentos teóricos, ofreciendo una revisión exhaustiva de la bibliografía relevante y delimitando las nociones clave que sustentan la investigación. Posteriormente, en el segundo capítulo, se detallan con precisión los aspectos metodológicos, incluyendo el diseño del estudio, la selección de la muestra y la descripción de los instrumentos utilizados para la recolección de datos. En el tercer capítulo, se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis de los datos, proporcionando un examen minucioso de los resultados. A continuación, en el cuarto capítulo, se lleva a cabo la discusión de los mismos, contrastándolos con la teoría y otros estudios previos. Por otro lado, el quinto capítulo está dedicado a la exposición de la propuesta educativa. Posteriormente, se presentan las conclusiones derivadas de la investigación, acompañadas de recomendaciones orientadas a futuras exploraciones en el campo. Finalmente, los anexos incluyen material complementario que refuerza y sustenta los resultados expuestos a lo largo del documento.

## CAPITULO I. DISEÑO TEÓRICO

### 1.1.Estado del arte

El estudio de Vásquez et al. (2021), explora la relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en instituciones privadas peruanas, desde un enfoque cuantitativo, correlacional y transversal. Con una muestra de 75 docentes, se aplicaron instrumentos validados y se empleó el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados indican una relación significativa y directa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente ( $r = 0.543$ ), siendo más fuerte en el desempeño creativo ( $r = 0.602$ ). Teóricamente, el liderazgo se entiende como una capacidad del director para influir y acompañar la labor docente mediante estilos participativos y consultivos, fomentando un clima institucional propicio para el aprendizaje. Metodológicamente, el estudio es riguroso y permite evidenciar que a mayor liderazgo pedagógico, mayor calidad en el ejercicio docente. No obstante, su enfoque cuantitativo no permite captar aspectos cualitativos del liderazgo en contextos escolares. Este trabajo aporta evidencia empírica relevante que respalda el liderazgo pedagógico como una herramienta estratégica para mejorar la gestión pedagógica, especialmente al vincular la acción directiva con la calidad del desempeño docente.

Por su parte, Rodríguez (2023), realiza una revisión bibliográfica desde una perspectiva teórica y reflexiva, el liderazgo pedagógico es conceptualizado como una competencia distribuida entre todos los actores de la comunidad educativa: directivos, docentes, estudiantes y padres, se identifican distintos tipos de liderazgo (transformacional, democrático, distribuido, instruccional) que contribuyen al logro de una gestión pedagógica efectiva. La autora enfatiza en la importancia de la comunicación, la equidad, la inclusión y la evaluación formativa como principios del liderazgo pedagógico. Este enfoque resalta que el liderazgo no solo se ejerce desde la dirección, sino también desde el aula y el entorno escolar, promoviendo una mejora integral en el proceso educativo. Metodológicamente, el artículo

ofrece un marco conceptual sólido, aunque sin evidencia empírica directa. Sin embargo, su principal aporte radica en ampliar la comprensión del liderazgo pedagógico como fenómeno colectivo, estratégico y contextualizado, orientado al fortalecimiento de la gestión educativa y al desarrollo de comunidades escolares más participativas y comprometidas.

La investigación realizada por Mallqui y Escudero (2022) tuvo como propósito analizar cómo el planeamiento estratégico y el liderazgo pedagógico influyen en la calidad educativa de instituciones públicas en Carabayllo. Desde un enfoque cuantitativo, de tipo explicativo y diseño correlacional causal, se aplicó un cuestionario a 144 docentes. Los resultados revelaron una influencia significativa de ambas variables en la calidad educativa ( $p < 0.05$ ), con un coeficiente de Nagelkerke del 55.5 %, lo que evidencia una alta capacidad predictiva. El estudio define el liderazgo pedagógico como una capacidad de integración orientada a movilizar procesos educativos de valor, mientras que el planeamiento estratégico se presenta como la base organizativa para lograr metas institucionales. Se evidenció que los niveles de liderazgo percibidos por los docentes son mayoritariamente bajos (70.1 %), lo cual representa una barrera para alcanzar una gestión pedagógica efectiva. Metodológicamente, destaca el uso de regresión logística y la validez de los instrumentos mediante juicio de expertos y Alfa de Cronbach. Esta investigación aporta datos significativos al demostrar que el liderazgo pedagógico, en coordinación con la planificación institucional, es determinante en la mejora de la calidad educativa. Sin embargo, también revela limitaciones estructurales en su implementación, lo que invita a reflexionar sobre la necesidad de fortalecer el rol estratégico de los directivos en el contexto público.

El artículo de Acevedo (2020), desarrolla un análisis teórico sobre el rol del liderazgo pedagógico como elemento clave en la mejora educativa. El autor plantea que los directores no deben limitarse a funciones administrativas, sino asumir un liderazgo activo que motive, oriente y transforme las prácticas docentes hacia una enseñanza de mayor calidad. Desde esta

perspectiva, el liderazgo pedagógico no se reduce a “dar órdenes”, sino que implica saber comunicar, inspirar y conducir al equipo educativo hacia metas compartidas. El texto sostiene que el liderazgo efectivo se vincula estrechamente con el proyecto de mejora escolar, entendido como un proceso sistemático de transformación orientado a optimizar las condiciones de aprendizaje. Acevedo destaca la necesidad de superar el modelo burocrático-administrativo y promover una dirección centrada en el aprendizaje, donde la escuela sea vista como unidad de cambio y el liderazgo se ejerza de forma distribuida, involucrando tanto a directivos como a docentes. Una de las principales fortalezas del artículo radica en su profundidad conceptual y en el uso de referentes clave como Bolívar, Murillo y Hargreaves. Aunque carece de evidencia empírica, su propuesta resulta valiosa para repensar el liderazgo pedagógico desde una visión humanista, colaborativa y transformadora. En conclusión, el autor plantea que un liderazgo pedagógico bien ejercido es esencial para enfrentar la crisis educativa actual y alcanzar el éxito escolar, entendiendo este no como rendimiento aislado, sino como acceso a una educación integral y de calidad.

La investigación cualitativa desarrollada por Chávez et al. (2022) analiza el liderazgo pedagógico en la práctica docente durante la pandemia en una institución educativa de Ica, Perú. Bajo un enfoque fenomenológico-hermenéutico y desde el paradigma interpretativo, el estudio evidencia cómo la actuación del directivo, en medio de una crisis, puede fortalecer los procesos de enseñanza y el clima institucional. Se trabajó con 15 actores educativos, incluyendo directivos, docentes y especialistas. Entre los hallazgos más relevantes se destacan el establecimiento de espacios de diálogo, el acompañamiento emocional y profesional a los docentes, la planificación estratégica en contextos de cambio, y la creación de ambientes colaborativos y de reconocimiento. Se confirma que el liderazgo pedagógico del directivo no solo influye en la gestión escolar, sino que repercute directamente en la motivación docente, la adaptación a la virtualidad y la innovación metodológica. Asimismo,

se resalta el valor de la planificación, la evaluación formativa, y la atención a la dimensión emocional del docente como ejes de una práctica efectiva. Este estudio aporta una mirada integral del liderazgo pedagógico, destacando su dimensión humana, organizacional y pedagógica. Aunque su alcance es limitado a un caso particular, su profundidad cualitativa permite comprender cómo el liderazgo puede articular respuestas educativas efectivas frente a contextos adversos, fortaleciendo la calidad del proceso educativo a través de una gestión pedagógica centrada en las personas.

El estudio de García y Vélez (2024) ofrece una revisión sistemática sobre la relación entre el liderazgo pedagógico y directivo con la cultura organizacional en instituciones de Educación Básica Regular. A partir del análisis riguroso de 18 artículos científicos, los autores identifican que un liderazgo efectivo se fundamenta en la planificación estratégica, el compromiso ético, la participación comunitaria y el desarrollo profesional continuo. Desde esta mirada, el liderazgo pedagógico y directivo trasciende lo técnico-administrativo y se configura como un eje articulador de una cultura organizacional sólida, participativa y orientada al logro educativo. Uno de los principales aportes del estudio es la identificación de categorías temáticas: liderazgo y gestión educativa, liderazgo y calidad educativa, impacto del liderazgo en los resultados académicos, y su vínculo con la cultura organizacional. Estas dimensiones permiten visualizar al liderazgo como una práctica que influye directamente en la motivación docente, el rendimiento estudiantil, la toma de decisiones compartidas y la mejora institucional. Asimismo, se introduce el enfoque "Liderazgo Tekoverá", centrado en la ética, sostenibilidad y colaboración, como paradigma emergente en la dirección educativa.

El trabajo académico de Cachay (2024) plantea una propuesta de gestión escolar basada en el liderazgo pedagógico para mejorar la competencia de escritura en niños de 5 años de una institución educativa de Chaclacayo. A partir de un diagnóstico contextual, la autora identifica que la falta de acompañamiento directivo, el escaso uso de estrategias

docentes y la débil participación de las familias han incidido negativamente en el logro de aprendizajes comunicativos. Frente a ello, se propone el plan estratégico “Calidad de enseñanza para una mejor escritura”, sustentado en la dimensión pedagógica de la gestión escolar, el modelo de calidad total y un enfoque orientado a resultados. El documento aporta un desarrollo teórico sobre gestión escolar, modelos y enfoques, así como un enfoque práctico centrado en el fortalecimiento del rol del director como líder pedagógico. Se resalta que el liderazgo efectivo implica acompañamiento docente, gestión de recursos, generación de comunidades de aprendizaje y articulación con aliados estratégicos. Además, el trabajo incluye buenas prácticas nacionales e internacionales como referentes de éxito.

Metodológicamente, si bien no se trata de una investigación empírica con datos estadísticos, su estructura como propuesta de intervención permite visualizar cómo el liderazgo puede transformar realidades pedagógicas desde una gestión planificada y participativa. Este aporte resulta relevante para comprender el liderazgo pedagógico como motor de mejora institucional y como estrategia concreta para optimizar la gestión pedagógica en niveles iniciales de la educación.

La investigación de Ayvar y Sánchez (2020) analiza la influencia del liderazgo pedagógico del director en la evaluación del desempeño docente en instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Villa María del Triunfo, Lima. El liderazgo pedagógico se concibe en este estudio como un factor estratégico que incide directamente en la planificación, conducción y evaluación de los procesos docentes. Se comprobó que niveles altos de liderazgo están asociados a un mayor logro en el desempeño docente, mientras que niveles bajos se relacionan con desempeños en proceso o inicial. Este trabajo aporta evidencia empírica clara sobre cómo el liderazgo del director se convierte en un eje articulador del desarrollo profesional docente. Su enfoque metodológico permite establecer asociaciones directas, aunque se limita a una muestra reducida y a un contexto específico. A

pesar de ello, constituye un valioso referente para comprender el liderazgo pedagógico como componente fundamental de la gestión pedagógica orientada a la mejora continua en instituciones educativas públicas.

La investigación desarrollada por Vela et al. (2020) analiza las competencias directivas vinculadas al liderazgo pedagógico en instituciones educativas estatales de Arequipa, en el marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDIR). Mediante un diseño descriptivo-aplicado y relacional, se evaluó a 60 directivos a través de una escala de autovaloración, rúbricas analíticas y análisis documental del Informe de Gestión Anual (IGA). El estudio identifica que, si bien los directivos reconocen la importancia del liderazgo pedagógico, existen limitaciones en su aplicación, sobre todo en el uso del IGA como herramienta de reflexión y toma de decisiones. Este estudio aporta una comprensión integral del liderazgo pedagógico, incorporando tanto el análisis teórico como una valoración crítica de las prácticas institucionales. Su valor radica en evidenciar que el liderazgo efectivo requiere no solo competencias técnicas, sino también capacidad de trabajo colegiado, uso reflexivo de los instrumentos de gestión y compromiso con la mejora continua. Así, se destaca que el fortalecimiento del liderazgo pedagógico es clave para transformar la gestión escolar en un proceso orientado al aprendizaje y la equidad educativa.

El estudio de López et al. (2024) analiza la influencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar de calidad en instituciones educativas estatales de la región Puno. La investigación destaca que el liderazgo efectivo debe conjugar capacidades administrativas y pedagógicas, actuando desde dimensiones como la planificación, motivación, acompañamiento docente, construcción de visiones compartidas y mejora continua. Se subraya que el liderazgo pedagógico debe ser transformacional y humanista, enfocado en promover el aprendizaje, fomentar el trabajo colaborativo y generar un clima institucional armónico. Asimismo, se reconoce la necesidad de que los directivos asuman su rol como

gestores estratégicos, con capacidad para orientar el talento humano, adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos, y aplicar principios de calidad educativa, aunque el estudio refleja avances en la percepción del liderazgo pedagógico, también revela prácticas limitadas de liderazgo transformacional y democrático en muchas instituciones. Este artículo contribuye significativamente al campo educativo al posicionar el liderazgo pedagógico como motor de cambio institucional y como una herramienta esencial para garantizar una gestión escolar centrada en los aprendizajes y en la formación integral del estudiante.

### **1.2. Bases epistemológicas**

La presente investigación se sustenta en el paradigma positivista, el cual parte de una concepción objetiva de la realidad y considera que los fenómenos sociales pueden ser comprendidos y explicados mediante la observación, la medición y el análisis empírico de datos. Este paradigma se fundamenta en una visión científica y racionalista del conocimiento, en la que el investigador busca descubrir leyes generales a partir del estudio de variables observables (Hernández & Fernandez, 2014). Desde esta perspectiva, se concibe al conocimiento como acumulativo, verificable y replicable, lo cual permite establecer relaciones causales o correlacionales entre los fenómenos estudiados.

En este sentido, el liderazgo pedagógico y la gestión pedagógica, como variables del presente estudio, pueden ser analizados mediante instrumentos objetivos que recojan información cuantificable, lo que favorece la formulación de conclusiones válidas y generalizables. El investigador asume una postura neutral frente al objeto de estudio, limitándose a observar, medir y analizar sin interferir en el contexto, tal como lo establece el paradigma positivista (Cohen et al., 2011).

De acuerdo con esta postura, se adopta un enfoque cuantitativo, caracterizado por la sistematización, control y rigurosidad en el tratamiento de la información, este enfoque es pertinente dado que la investigación busca identificar el nivel de relación entre la teoría del

liderazgo pedagógico y la optimización de la gestión pedagógica, aplicando instrumentos estructurados como cuestionarios, los cuales permiten obtener datos estadísticos confiables (Sampieri et al., 2018).

El enfoque cuantitativo permite, además, describir el comportamiento de las variables, establecer correlaciones significativas entre ellas y analizar tendencias dentro de una población determinada. Tal como lo señala Bisquerra (2009), este enfoque se orienta a la comprobación de hipótesis mediante procedimientos estadísticos, siendo especialmente útil cuando se pretende evaluar la efectividad de modelos o estrategias aplicadas a contextos educativos específicos, como en el presente estudio.

En el marco de esta investigación, se asume que el liderazgo pedagógico, entendido como la capacidad del director para guiar, motivar y acompañar a los docentes en su labor profesional, puede ser medido mediante escalas e indicadores, y su relación con la gestión pedagógica puede ser establecida de forma precisa. La gestión pedagógica, por su parte, se concibe como el conjunto de acciones organizadas que permiten planificar, ejecutar y evaluar procesos educativos dentro de una institución, y cuya optimización es clave para la mejora de los aprendizajes.

Por tanto, tanto el paradigma como el enfoque adoptado resultan coherentes con los objetivos de esta investigación, permitiendo un abordaje riguroso, sistemático y objetivo del problema planteado, en concordancia con las exigencias académicas y científicas del nivel de maestría.

### **1.3. Antecedentes**

#### *Antecedentes internacionales*

Pardo Ojeda y Mora Rey (2023) desarrollaron la tesis titulada “Fortalecimiento del liderazgo a través de una estrategia pedagógica al Profesional Oficial de Reserva”, con el objetivo de fortalecer las habilidades del liderazgo mediante una estrategia pedagógica para

los oficiales de reserva de las Fuerzas Militares de Colombia. El estudio adoptó una metodología mixta, integrando enfoques cuantitativos y cualitativos. La población estuvo conformada por oficiales de reserva del Ejército Nacional y se aplicaron encuestas, entrevistas, talleres prácticos, simulaciones y ejercicios colaborativos. Los resultados revelaron que el 70% de los participantes presentaban vacíos significativos en el conocimiento de la misión, funciones y estilos de liderazgo, predominando un enfoque autoritario. Como propuesta, se diseñó una estrategia pedagógica basada en teorías del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el liderazgo transformacional de Bass, y enfoques pedagógicos constructivistas y socioconstructivistas. La implementación se realizó mediante talleres secuenciales, estudio de casos, ejercicios prácticos y proyectos cívico-militares. Se concluyó que el fortalecimiento del liderazgo a través de una propuesta pedagógica estructurada permitió mejorar las competencias de los oficiales en toma de decisiones, trabajo colaborativo y acción cívico-militar, consolidando su rol como líderes estratégicos dentro y fuera del entorno castrense.

Aravena Kenigs (2021) elaboró la tesis doctoral “Acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora de las prácticas en aula y el desarrollo profesional docente”, cuyo objetivo fue evaluar las prácticas de asesoramiento pedagógico y sus implicancias en el desarrollo profesional docente en centros escolares de la comuna de Temuco, Chile. La investigación se basó en un enfoque metodológico mixto, conformado por tres estudios empíricos. Participaron 240 profesionales, entre ellos 160 docentes y 80 directivos. Los resultados cuantitativos indicaron que los grupos asesorados con rúbricas ideográficas alcanzaron una media de desempeño docente de 3,3 puntos, frente a 2,6 en aquellos con rúbricas estandarizadas, según prueba Kruskal-Wallis ( $p = 0,001$ ). En los hallazgos cualitativos, se evidenció una valoración crítica hacia los enfoques tradicionales del asesoramiento, señalando la falta de liderazgo pedagógico y de participación docente como

barreras para el desarrollo profesional. Se concluyó que el liderazgo pedagógico activo y colaborativo es un factor determinante para transformar el asesoramiento en una práctica formativa significativa. La investigación se apoyó en teorías del liderazgo distribuido y comunidades de aprendizaje, integrando la reflexión docente como eje transformador de la práctica educativa.

### *Antecedentes nacionales*

Inicialmente, Achas (2023) desarrolló el trabajo académico titulado “Fortalecimiento del liderazgo del director para mejorar la gestión escolar en una institución educativa de Ayacucho”, cuyo objetivo general fue fortalecer el liderazgo del director como eje estratégico para mejorar la gestión escolar en una institución educativa pública integrada por los niveles inicial, primaria y secundaria. La metodología seguida fue de tipo aplicada, con enfoque cualitativo propositivo, basada en el diagnóstico situacional, análisis del contexto y revisión documental. La propuesta se estructuró en torno a tres objetivos específicos: mejorar la gestión pedagógica, fortalecer la gestión institucional y mejorar la infraestructura educativa. Si bien no se presentan resultados numéricos cuantitativos, el estudio identifica de manera precisa diversas deficiencias como la falta de acompañamiento docente, desorganización administrativa, escaso involucramiento del personal y deterioro de las condiciones físicas del plantel. La autora plantea una propuesta de intervención basada en los lineamientos del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD, 2014) y la R.V.M. N.º 290-2019-MINEDU, organizando talleres de capacitación, implementación de planes de monitoreo, y estrategias de trabajo colegiado e interaprendizaje. En las conclusiones se resalta que el liderazgo transformacional del director debe centrarse en los aprendizajes de los estudiantes y en el fortalecimiento de un clima institucional participativo, integrador y orientado al cumplimiento de metas, superando la rutina y el conformismo que afectan negativamente la calidad educativa.

En su investigación, Vásquez (2023), titulada “Programa de capacitación para desarrollar el liderazgo pedagógico en los directivos de tres instituciones educativas de Lambayeque”, planteó como objetivo general proponer un programa de capacitación en liderazgo pedagógico para fortalecer la gestión directiva. La metodología utilizada se inscribió en el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo, de tipo aplicado, y diseño de investigación acción. La población estuvo compuesta por directivos y docentes de instituciones educativas públicas, utilizándose entrevistas y encuestas como técnicas principales. Entre los principales resultados, se identificó que los directivos presentan debilidades en la articulación, sistematización e interacción del liderazgo, mientras que el 60% de los docentes consideró insuficiente la capacidad de liderazgo formativo de sus directores. Como propuesta, se elaboró un programa dividido en cuatro dimensiones: liderazgo directivo formador, articulador, interactivo y sistematizador, sustentado teóricamente en los enfoques de liderazgo transformacional de Burns y Bass, y en el liderazgo pedagógico propuesto por Murillo. En la validación de la propuesta, el juicio de expertos arrojó un promedio de aceptación del 99.7% en las valoraciones internas y externas, lo que confirma su viabilidad y pertinencia para la mejora de la gestión educativa. En conclusión, la propuesta se presenta como una estrategia relevante para potenciar el rol del directivo como agente pedagógico, promoviendo una cultura de liderazgo centrada en el desarrollo profesional docente y la mejora de los aprendizajes escolares

Ramírez (2023), en su investigación titulada “Estrategia de gestión educativa para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa 11011 Señor de los Milagros – Chiclayo”, tuvo como objetivo general sistematizar el proceso de gestión educativa a través de una propuesta basada en cuatro dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, con el fin de promover el buen desempeño docente. La metodología empleada fue de tipo cualitativa con enfoque descriptivo, utilizando técnicas como el análisis

documental y la aplicación de cuestionarios a 41 docentes, 6 administrativos y 35 estudiantes. Los resultados mostraron que existía una deficiente gestión pedagógica y administrativa, lo que impactaba negativamente en la calidad del desempeño docente. Entre los hallazgos cuantitativos, se evidenció un nivel bajo en la planificación y control de actividades institucionales, así como limitaciones en el acompañamiento docente. La propuesta de intervención se sustentó teóricamente en la administración científica de Frederick Taylor, la teoría general de la administración de Fayol y la teoría del aprendizaje social de Bandura. Asimismo, se diseñó un plan estratégico dividido en las cuatro dimensiones mencionadas, con actividades específicas para mejorar la actuación del profesor en sus distintas funciones. Se concluyó que la implementación de una propuesta integral de gestión educativa fortalece significativamente el desempeño profesional del docente, incidiendo en una mejora sustantiva de la calidad educativa ofrecida por la institución

En el trabajo de suficiencia profesional elaborado por Aráoz (2022), titulado “Propuesta para mejorar las prácticas pedagógicas en el marco de la implementación del currículo nacional de educación básica en las docentes de la IE pública primaria 50003 Santa Rosa del Cusco”, se planteó como objetivo general mejorar las prácticas pedagógicas de las docentes bajo un enfoque por competencias, en el marco de la implementación del Currículo Nacional de Educación Básica. Para ello, se diseñó una propuesta metodológica basada en la formación integral en servicio, desarrollada a través de capacitaciones, círculos de formación interna, comunidades de aprendizaje, planificación colegiada y pasantías internas y externas. Entre los resultados más destacables se encuentran indicadores como el número de docentes que planifican de manera consensuada, utilizan mediación pedagógica, aplican la evaluación formativa y promueven un clima favorable para el aprendizaje. Estos resultados fueron evaluados mediante fichas de observación, encuestas de satisfacción y revisión documental. En cuanto a la validez de la propuesta, esta fue sometida a un proceso de monitoreo a cargo

de la Dirección Regional de Educación del Cusco. La conclusión evidencia que el acompañamiento real como estrategia de formación continua y reflexión crítica incide positivamente en la transformación de las prácticas pedagógicas, así como en la consolidación de comunidades profesionales de aprendizaje comprometidas con la mejora educativa. La propuesta encuentra sustento teórico en el enfoque por competencias y en los lineamientos del CNEB, así como en autores como Oliva (2013) y Vitale (2011), quienes fundamentan el rol del acompañamiento docente en el desarrollo profesional.

En el estudio desarrollado por Martínez (2023), titulado “Gestión pedagógica y calidad del servicio educativo en la I.E.E. N° 20820 Nuestra Señora de Fátima-Huacho, durante el año escolar 2021”, se planteó como objetivo general determinar la influencia de la gestión pedagógica en la calidad del servicio educativo. La metodología empleada fue de tipo cuantitativa con diseño no experimental y corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 30 docentes, y se aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Entre los resultados se destaca que el 56,7 % de los encuestados afirmó que siempre se preocupan por el aprendizaje, motivan y fomentan la participación de los estudiantes; mientras que el 23,3 % indicó que casi siempre lo hacen. Asimismo, en la prueba de hipótesis se obtuvo un valor de  $Z_p = -2,0$  frente a un  $Z_c = -1,64$ , lo que permitió rechazar la hipótesis nula y concluir que existe una influencia significativa de la gestión pedagógica sobre la calidad del servicio educativo. La investigación concluyó que una adecuada gestión pedagógica, centrada en la planificación, ejecución y evaluación curricular, así como en la mejora continua de la práctica docente, repercute positivamente en la calidad educativa de la institución, reafirmando la necesidad de fortalecer este tipo de liderazgo dentro del ámbito escolar para alcanzar una educación de mayor calidad y pertinencia.

Huanca y Geldrech (2020) desarrollaron el estudio titulado “Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del

Perú”, con el objetivo de determinar la incidencia de la planificación educativa en la gestión pedagógica, estratégica y operativa en instituciones educativas iniciales del sur peruano. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo-explicativo y una muestra probabilística de 47 docentes de seis instituciones educativas seleccionadas aleatoriamente. Los resultados mostraron que la planificación educativa incidía significativamente en las tres dimensiones de gestión: para la gestión pedagógica se obtuvo un coeficiente de determinación  $R^2 = 0,752$ , para la gestión estratégica  $R^2 = 0,587$  y para la gestión operativa  $R^2 = 0,534$ , evidenciando que entre el 53,4 % y el 75,2 % de la variabilidad en dichas gestiones puede explicarse por la planificación. Además, el 55 % de docentes valoró como regular el desarrollo de la gestión operativa y el 53 % afirmó que la gestión estratégica se ejerce también de forma regular. En cuanto a la elaboración de instrumentos de planificación como el PEI, PCI y PCA, más del 50 % de docentes consideró que su formulación es regular. La conclusión señala que la planificación institucional incide directamente en la mejora de los procesos de gestión y que su adecuada aplicación es clave para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y la mejora del aprendizaje en el nivel inicial.

#### **1.4. Bases teóricas**

##### ***1.4.1. Liderazgo pedagógico***

###### **Teoría**

El liderazgo pedagógico, entendido como la capacidad de orientar y transformar los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de la institución educativa, ha sido tradicionalmente atribuido a figuras jerárquicas como el director. No obstante, desde la perspectiva del liderazgo distribuido, esta visión ha sido ampliada al reconocer que el liderazgo no es una acción exclusiva, sino una práctica compartida que se construye colectivamente entre distintos actores de la comunidad educativa. Según Alcaide (2018), esta

teoría se basa en la interacción entre líderes, seguidores y las tareas, en un contexto determinado, reconociendo que el liderazgo se ejerce de manera distribuida y no concentrada en un solo individuo.

Esta aproximación ha sido desarrollada ampliamente en el ámbito educativo latinoamericano. Aparicio et al. (2024), en su estudio sobre los jefes de unidades técnico-pedagógicas (JUTP), evidencian que estos actores, tradicionalmente considerados personal intermedio, desempeñan un rol clave como líderes pedagógicos en los establecimientos escolares. Su influencia se materializa en la planificación curricular, el acompañamiento docente y la mejora continua de la enseñanza. El estudio muestra que los JUTP contribuyen significativamente a articular la gestión pedagógica y el desarrollo profesional docente, a partir de prácticas sostenidas en el tiempo, como reuniones técnico-pedagógicas, análisis de resultados de aprendizaje y apoyo a la innovación metodológica

Asimismo, la investigación de Sepúlveda y Volante (2019) destaca que los docentes en posiciones intermedias cuando se les otorgan condiciones adecuadas ejercen un liderazgo eficaz al acompañar a sus pares en el análisis reflexivo de sus prácticas. Estos actores cumplen funciones estratégicas para garantizar la implementación curricular, ofrecer apoyo técnico y desarrollar comunidades de aprendizaje, promoviendo una cultura profesional colaborativa. El liderazgo distribuido, en este sentido, favorece el traspaso del liderazgo desde una lógica vertical hacia una red horizontal de corresponsabilidad, lo cual fortalece el sentido de pertenencia institucional y eleva los niveles de compromiso docente.

Desde otra perspectiva, Gallego y Gutiérrez (2014) señalan que el liderazgo distribuido, en contextos mediados por tecnologías, permite que tanto docentes como estudiantes asuman un papel protagónico en los procesos de toma de decisiones. Esta democratización del liderazgo transforma la gestión escolar en un proceso participativo y flexible, adaptado a los desafíos contemporáneos de la educación. En sus hallazgos, los

autores afirman que el uso de plataformas virtuales, el trabajo colaborativo en red y la autonomía en la gestión de aprendizajes son indicios de una cultura organizacional donde el liderazgo está descentralizado y compartido.

Además, el liderazgo distribuido aporta una comprensión dinámica del liderazgo pedagógico, al articular las dimensiones organizativa, pedagógica y emocional del trabajo escolar. De acuerdo con Fromm et al. (2015), esta forma de liderazgo promueve una estructura escolar menos burocrática y más dialógica, donde se valoran las capacidades individuales y colectivas de los equipos docentes para la toma de decisiones curriculares, metodológicas y evaluativas. Esta visión se alinea con la búsqueda de una escuela como espacio democrático, que aprende de sí misma y desde sus propios actores.

En consecuencia, fundamentar el liderazgo pedagógico desde la teoría del liderazgo distribuido implica reconocer que el liderazgo educativo no debe limitarse a las funciones del directivo, sino expandirse a todos los miembros de la comunidad educativa que intervienen en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Así, se construye una gestión pedagógica más equitativa, colegiada y contextualizada, donde el liderazgo emerge desde la colaboración, la reflexión profesional y la co-construcción de saberes.

### **Dimensiones**

El liderazgo pedagógico es complejo, y se pueden analizar desde diversas perspectivas. A continuación, se presentan algunas de las dimensiones clave propuestas por Quicaño (2022) que suelen considerarse al estudiar el liderazgo pedagógico:

***Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes:*** Se refiere al conjunto de acciones organizadas que realiza la institución educativa para garantizar los recursos, ambientes, estructuras y relaciones necesarias que favorezcan el logro de aprendizajes de calidad. Esta gestión implica asegurar condiciones operativas, humanas y materiales que

generen un entorno propicio para el desarrollo del proceso educativo, promoviendo una cultura escolar centrada en el bienestar, la equidad y la mejora continua.

***Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes:*** Hace referencia a la conducción estratégica de la enseñanza y el aprendizaje, basada en la planificación, implementación, acompañamiento y evaluación de las prácticas pedagógicas. Esta orientación implica tomar decisiones informadas, coherentes con los propósitos del currículo, y centradas en el desarrollo integral de los estudiantes, con el fin de elevar el nivel de los aprendizajes mediante una intervención pedagógica pertinente, reflexiva y transformadora.

#### ***1.4.2. Gestión pedagógica***

La gestión pedagógica, como una de las dimensiones centrales de la gestión educativa, abarca los procesos de planificación, implementación, monitoreo y evaluación del quehacer docente en una institución. Desde la perspectiva de la Teoría General de Sistemas (TGS), propuesta por Ludwig von Bertalanffy, se concibe a la escuela como un sistema abierto, dinámico, organizado y en permanente interacción con su entorno. Esta teoría permite analizar la institución educativa como una totalidad estructurada, integrada por subsistemas interdependientes, como la dirección, el personal docente, los estudiantes, el currículo, la infraestructura y la comunidad, que funcionan coordinadamente para cumplir un objetivo común: el aprendizaje de calidad.

Según Andrade Domínguez et al. (2017), el enfoque sistémico resulta pertinente para comprender cómo los distintos niveles de la gestión educativa se articulan funcional y jerárquicamente dentro de una institución. Los autores explican que la gestión pedagógica, al formar parte del subsistema operativo de la organización escolar, interactúa con la gestión institucional y administrativa, recibiendo insumos tanto del contexto externo como de los actores internos del sistema escolar. En este sentido, la planificación pedagógica, el

acompañamiento docente, la evaluación formativa y la retroalimentación son concebidos como procesos interrelacionados, donde cada acción afecta y es afectada por los demás componentes del sistema educativo.

Por su parte, Andrade et al. (2024) argumentan que la TGS aplicada a contextos educativos favorece la visión de una escuela autorregulada, orientada al equilibrio y a la adaptación constante mediante mecanismos de retroalimentación. Así, la gestión pedagógica no se reduce a una ejecución lineal de actividades, sino que implica una organización flexible, capaz de responder a las necesidades y características del entorno cambiante, reconociendo que las decisiones pedagógicas deben ser el resultado de un análisis sistemático y contextualizado.

Complementariamente, De la Peña y Velázquez (2018) destacan que la Teoría General de Sistemas facilita la identificación de flujos de información, niveles jerárquicos, procesos de entrada, transformación y salida dentro del sistema educativo. En el marco de la gestión pedagógica, esto se traduce en la identificación de indicadores de desempeño, el análisis de resultados de aprendizaje y la implementación de estrategias pedagógicas coherentes con los fines institucionales. La gestión pedagógica, en este enfoque, se alinea con los principios de mejora continua, integración funcional y evaluación sistemática, lo cual favorece la efectividad del liderazgo directivo y la coordinación del trabajo docente.

Asimismo, Peralta (2016) sostiene que la aplicación de la TGS transforma la visión tradicional de la gestión, permitiendo asumirla no como una serie de procedimientos aislados, sino como un sistema articulado de relaciones pedagógicas, organizativas y sociales. En esta perspectiva, la gestión pedagógica se vuelve un proceso estratégico, orientado al fortalecimiento de las capacidades institucionales y profesionales del equipo docente, y a la consolidación de una cultura escolar centrada en el aprendizaje, la colaboración y la innovación educativa.

Por lo tanto, fundamentar la gestión pedagógica desde la Teoría General de Sistemas permite reconocer la complejidad del entorno educativo y la necesidad de articular sus componentes de manera coherente, dinámica y orientada al logro de resultados. Esta mirada integral, sistémica y contextualizada, proporciona las bases teóricas y metodológicas para comprender que la gestión pedagógica no solo responde a funciones técnicas, sino que forma parte de un entramado organizacional que requiere visión estratégica, liderazgo pedagógico compartido y capacidad adaptativa frente a los desafíos educativos contemporáneos.

### **Dimensiones**

La gestión pedagógica, se presentan algunas de las dimensiones claves propuestas por Huaman (2022) que suelen considerarse al estudiar:

***Procesos pedagógicos:*** Son las acciones planificadas, sistemáticas e intencionadas que se desarrollan en el ámbito educativo para facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Incluyen la planificación curricular, la enseñanza, la evaluación y el acompañamiento, articulando la práctica docente con los objetivos de aprendizaje establecidos en el currículo nacional.

***Cultura escolar:*** Es el conjunto de valores, creencias, normas, prácticas y formas de relación que caracterizan la vida institucional de una escuela. Esta cultura influye en los comportamientos de los actores educativos, en la convivencia y en la forma en que se entiende y se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje, configurando la identidad institucional.

***Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE:*** Hace referencia a la administración eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y logísticos de una institución educativa. Esta gestión busca crear un entorno organizado y funcional que favorezca el desarrollo de las actividades pedagógicas y administrativas, garantizando el bienestar y los aprendizajes de los estudiantes.

## **1.5.Bases conceptuales**

### ***1.5.1. Liderazgo pedagógico***

El liderazgo pedagógico es la capacidad que ejerce el directivo o líder educativo para orientar, acompañar y movilizar a la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes, a través de una visión compartida, el fortalecimiento de la práctica docente y la generación de una cultura institucional colaborativa. Este tipo de liderazgo se enfoca en los procesos de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo profesional docente y la toma de decisiones pedagógicas estratégicas, con el fin de elevar la calidad educativa. Su ejercicio se sustenta en principios de transformación, participación y compromiso con los logros estudiantiles (Contreras, 2016).

### ***1.5.2. Gestión pedagógica***

La gestión pedagógica comprende el conjunto de acciones organizadas, planificadas y evaluadas que buscan garantizar el desarrollo eficiente de los procesos educativos en una institución. Incluye la planificación curricular, la supervisión del trabajo docente, el acompañamiento pedagógico, la evaluación del aprendizaje y la generación de condiciones favorables para la enseñanza. Esta gestión está orientada a asegurar la calidad de los aprendizajes, promover la innovación en la práctica docente y consolidar una cultura de mejora continua basada en el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica (Zamora et al., 2022).

**Tabla 1** Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo pedagógico	es la capacidad que ejerce el directivo o líder educativo para orientar, acompañar y movilizar a la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes, a través de una visión compartida, el fortalecimiento de la práctica docente y la generación de una cultura institucional colaborativa (Contreras, 2016).	Se presentan algunas de las dimensiones clave propuestas por Quicaño (2022) que suelen considerarse al estudiar el liderazgo pedagógico:	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes  Orientación de los procesos pedagógicos	Planifica la institución desde los procesos pedagógicos. Fomenta la participación democrática de los actores educativos. Garantiza condiciones operativas para aprendizajes de calidad. Lidera la evaluación de la gestión institucional. Impulsa la colaboración, autoevaluación y formación docente. Acompaña y reflexiona para mejorar los procesos pedagógicos
Gestión pedagógica	comprende el conjunto de acciones organizadas, planificadas y evaluadas que buscan garantizar el desarrollo eficiente de los procesos educativos en una institución. Incluye la planificación curricular, la supervisión del trabajo docente, el acompañamiento pedagógico, la evaluación del aprendizaje y la generación de condiciones favorables para la enseñanza (Zamora et al., 2022).	Se presentan algunas de las dimensiones claves propuestas por Huaman (2022) que suelen considerarse al estudiar:	Procesos pedagógicos  Cultura escolar  Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE.	Planificación curricular Monitoreo pedagógico Acompañamiento y fortalecimiento al trabajo docente Seguimiento de los aprendizajes Participación de la comunidad educativa Clima escolar Convivencia escolar Seguridad y salubridad Gestión de recursos educativos Matrícula y preservación del derecho a la educación Gestión transparente de los recursos financieros

## CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1. Diseño de investigación

La presente investigación se enmarcó dentro del tipo básico, al estar orientada principalmente a la adquisición y expansión del conocimiento teórico sobre un fenómeno determinado, sin una finalidad práctica inmediata. De acuerdo con Arias (2020), la investigación básica, también denominada pura o teórica, no necesariamente resuelve problemas inmediatos, pero constituye el cimiento de otras modalidades de indagación al aportar marcos referenciales sólidos. En ese mismo sentido, Castro et al. (2020) señalaron que este tipo de estudio persigue la formulación o reformulación de teorías existentes, dirigiéndose hacia una superación del saber acumulado, lo cual coincide con el objetivo de profundizar en la comprensión del fenómeno abordado. A su vez, Arias y Covinos (2021) precisaron que este tipo de investigación permite alcanzar niveles de exploración, descripción o correlación, dependiendo del enfoque adoptado, lo cual reafirmó la pertinencia de este tipo en el presente estudio.

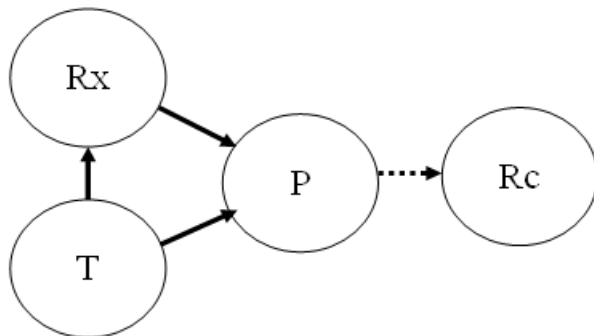
En cuanto al enfoque metodológico, la investigación se inscribió en el enfoque cuantitativo, al centrarse en la recolección y análisis de datos numéricos, con el propósito de describir con objetividad los comportamientos de determinadas variables, establecer patrones y contrastar hipótesis previamente formuladas. Hernández y Mendoza (2018) afirmaron que el enfoque cuantitativo se basa en una lógica deductiva y tiene como propósito principal explicar y predecir fenómenos a partir de la medición precisa de variables. Asimismo, Castro et al. (2020) destacaron que este enfoque se caracteriza por su orientación hacia la objetividad, la comprobación empírica y el uso sistemático de herramientas estadísticas para el análisis. Del mismo modo, Arias (2020) sostuvo que, a través del uso de instrumentos estructurados, el

enfoque cuantitativo permite obtener información fiable, medible y replicable, lo que contribuyó directamente al cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

Respecto al diseño metodológico, se adoptó un diseño no experimental, dado que no se manipuló deliberadamente ninguna variable, sino que se observó y analizó el fenómeno tal como se presentó en su contexto natural. En este sentido, Hernández y Mendoza (2018) señalaron que el diseño no experimental implica observar las variables en su entorno habitual, sin aplicar estímulos o condiciones controladas. De manera concordante, Castro et al. (2020) explicaron que en este tipo de diseño se evita cualquier manipulación, concentrándose en describir y analizar las relaciones existentes entre variables. Arias y Covinos (2021), por su parte, puntualizaron que los estudios de esta naturaleza recogen datos en un momento específico, permitiendo evaluaciones que no alteran el contexto observado, aspecto clave en la presente investigación.

Finalmente, el nivel de investigación asumido fue descriptivo-propositivo, ya que no solo se buscó caracterizar las variables de estudio en función de sus atributos, sino también plantear alternativas de intervención fundamentadas en los hallazgos. Según Arias (2020), el nivel descriptivo tiene como finalidad especificar las propiedades o características de un fenómeno, aportando información que sirve de base para otros niveles de análisis. En complemento, Hernández y Mendoza (2018) sostuvieron que los estudios descriptivos permiten reunir datos significativos para representar de manera detallada el fenómeno investigado, lo que constituye una fase clave para futuras propuestas. Por otro lado, Castro et al. (2020) enfatizaron que el nivel propositivo permite diseñar soluciones o alternativas de mejora basadas en un diagnóstico previo, fortaleciendo la utilidad práctica de los resultados sin abandonar su rigor teórico. En consecuencia, la combinación de ambos niveles permitió no solo comprender la realidad

estudiada, sino también aportar soluciones viables sustentadas en la evidencia empírica recolectada.



Leyenda  
Rx: Diagnóstico de la realidad  
T: Estudios teóricos  
P: Propuesta pedagógica  
Rc: Realidad cambiada

## 2.2. Población, muestra

### 2.2.1. Población:

De acuerdo con Arias (2020), la población representa el universo de unidades de análisis que poseen propiedades específicas, lo cual permite delimitar con claridad el marco en el que se desarrollará el proceso investigativo. En esta misma línea, Hernández y Mendoza (2018) destacaron que la población constituye el referente principal de donde se obtienen los datos, y sobre el cual se busca realizar inferencias válidas que sustenten los resultados del estudio. Por su parte, Arias y Covinos (2021) precisaron que la población, además de ser el grupo objetivo de la investigación, debe cumplir con criterios de delimitación geográfica, temporal y temática, lo que otorga coherencia al planteamiento metodológico y garantiza una correcta operacionalización de las variables.

En ese sentido, la población estuvo conformada por 75 docentes del turno tarde, que incluye a los docentes que integran todas las áreas curriculares.

### **2.2.2. Muestra:**

Según Ñaupas et al. (2018), una muestra bien delimitada posibilita realizar mediciones precisas y generalizables, siempre que cumpla con criterios de validez interna y externa. Carhuancho et al. (2019) señalaron que el tamaño muestral no responde únicamente a una cuestión numérica, sino que debe considerar el alcance, nivel y diseño del estudio, así como los recursos disponibles. Por su parte, Castro et al. (2020) resaltaron que toda muestra debe ser seleccionada en función del propósito de la investigación y que, en estudios donde se busca comprender un fenómeno en su totalidad, puede recurrirse incluso a la totalidad de la población, especialmente cuando esta es reducida y accesible.

Bajo esta consideración, se optó por aplicar un muestreo no probabilístico de tipo censal, en el cual se incorporó a la totalidad de los sujetos que conformaban la población. Esta decisión se sustentó en la necesidad de obtener una visión completa del fenómeno, sin recurrir a técnicas de selección aleatoria, tal como lo establecieron Hernández y Mendoza (2018), quienes afirmaron que el muestreo censal permite estudiar en su totalidad a una población limitada, garantizando la inclusión de todas las unidades de análisis disponibles. Asimismo, Arias (2020) indicó que esta modalidad es pertinente cuando se cuenta con un número reducido de sujetos, lo cual posibilita una cobertura total en la recolección de datos y asegura la exhaustividad en los resultados.

Por tal motivo, la muestra estuvo constituida por 75 docentes del turno tarde, que incluye a los docentes que integran todas las áreas curriculares.

### **2.3. Técnicas e instrumentos**

### ***2.3.1. Técnica de investigación***

En el desarrollo de la presente investigación se empleó la técnica de recolección de datos denominada encuesta, la cual permitió recopilar información directa de los participantes mediante una serie estructurada de preguntas, formuladas de manera sistemática. Según Arias (2020), la encuesta se considera una de las técnicas más eficaces para estudiar fenómenos sociales, al posibilitar la recolección de datos en gran escala mediante instrumentos estandarizados. En esa misma línea, Hernández y Mendoza (2018) destacaron que la encuesta constituye una técnica apropiada para investigaciones no experimentales, dado que permite observar las variables tal como se presentan en su contexto natural, sin la necesidad de manipulación.

### ***2.3.2. Instrumento de investigación***

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, el cual consistió en un conjunto de preguntas cerradas diseñadas específicamente para medir las variables planteadas en la investigación. De acuerdo con Carhuancho et al. (2019), el cuestionario es el instrumento más empleado en el enfoque cuantitativo debido a que posibilita la obtención de información uniforme, comparable y sujeta a análisis estadístico. En efecto, Castro et al. (2020) indicaron que este instrumento permite captar de manera directa la opinión de los sujetos de estudio, a través de una batería de ítems organizados en escalas o categorías de respuesta previamente definidas.

En ese sentido, para la presente investigación se diseñó un cuestionario con el objetivo de medir la gestión pedagógica en un entorno educativo específico. Este instrumento se estructuró en tres dimensiones fundamentales que abordan los aspectos clave del constructo, y estuvo compuesto por un total de 22 ítems, distribuidos de manera equilibrada. Cada enunciado fue formulado con criterios de claridad y coherencia, lo que permitió una adecuada comprensión por

parte de los participantes. Asimismo, se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, la cual facilitó la recolección de datos cuantificables, permitiendo evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo frente a cada afirmación planteada, y posibilitando un análisis estadístico riguroso y consistente.

Por otro lado, el instrumento elaborado contempla una categorización de niveles para interpretar los resultados obtenidos en función de los puntajes alcanzados por los participantes. Esta clasificación permite identificar si la gestión pedagógica, así como cada una de sus dimensiones, se encuentran en un nivel bajo, medio o alto, de acuerdo con los valores asignados a través de la escala tipo Likert. A continuación, se detallan los rangos correspondientes para cada nivel:

**Tabla 2** *Rangos y niveles del cuestionario*

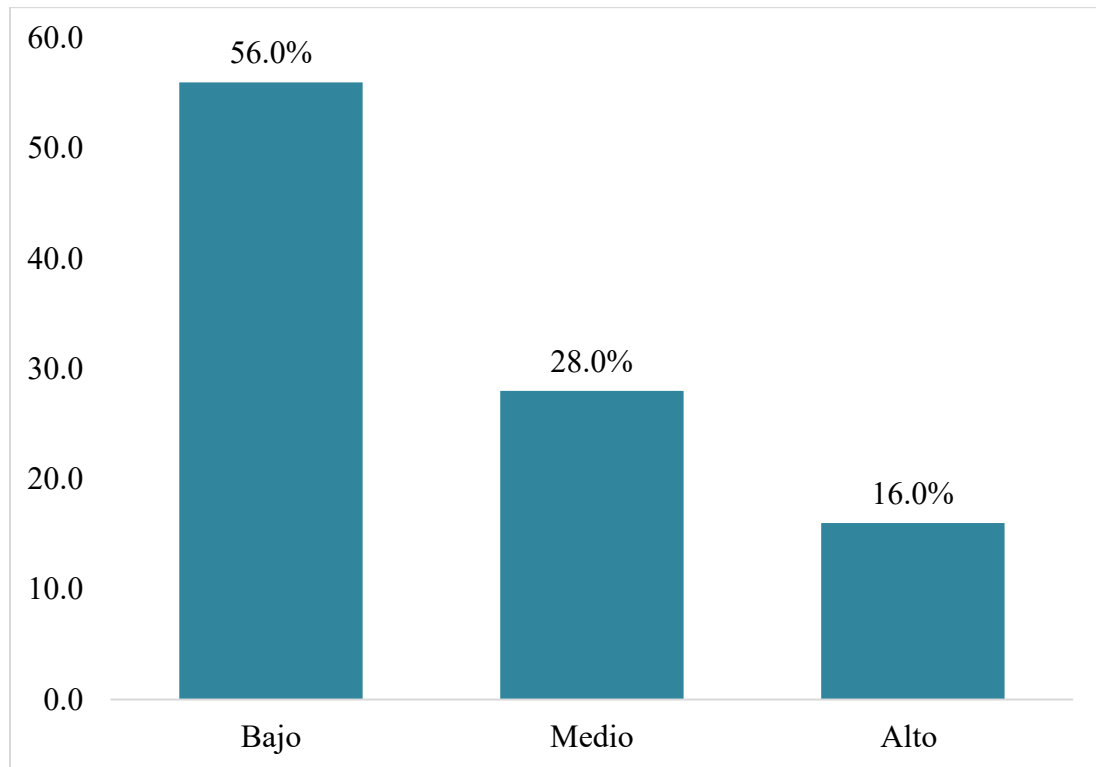
<b>Dimensión</b>	<b>Nivel</b>		
	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Procesos pedagógicos	8 – 23 puntos	24 – 31 puntos	32 – 40 puntos
Cultura escolar	6 – 17 puntos	18 – 23 puntos	24 – 30 puntos
Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE.	8 – 23 puntos	24 – 31 puntos	32 – 40 puntos
V: Gestión pedagógica	22 – 65 puntos	66 – 87 puntos	88 – 110 puntos

El instrumento utilizado en la presente investigación fue sometido a una prueba de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con el propósito de evaluar la consistencia interna de los ítems que lo conforman. Como resultado de este análisis, se obtuvo un índice de confiabilidad de 0.897, lo cual evidencia un nivel de consistencia alta. Este valor indica

que los ítems del cuestionario presentan una elevada homogeneidad y estabilidad en la medición del constructo evaluado, lo que garantiza la fiabilidad de los datos recolectados y respalda la validez de las interpretaciones derivadas del instrumento.

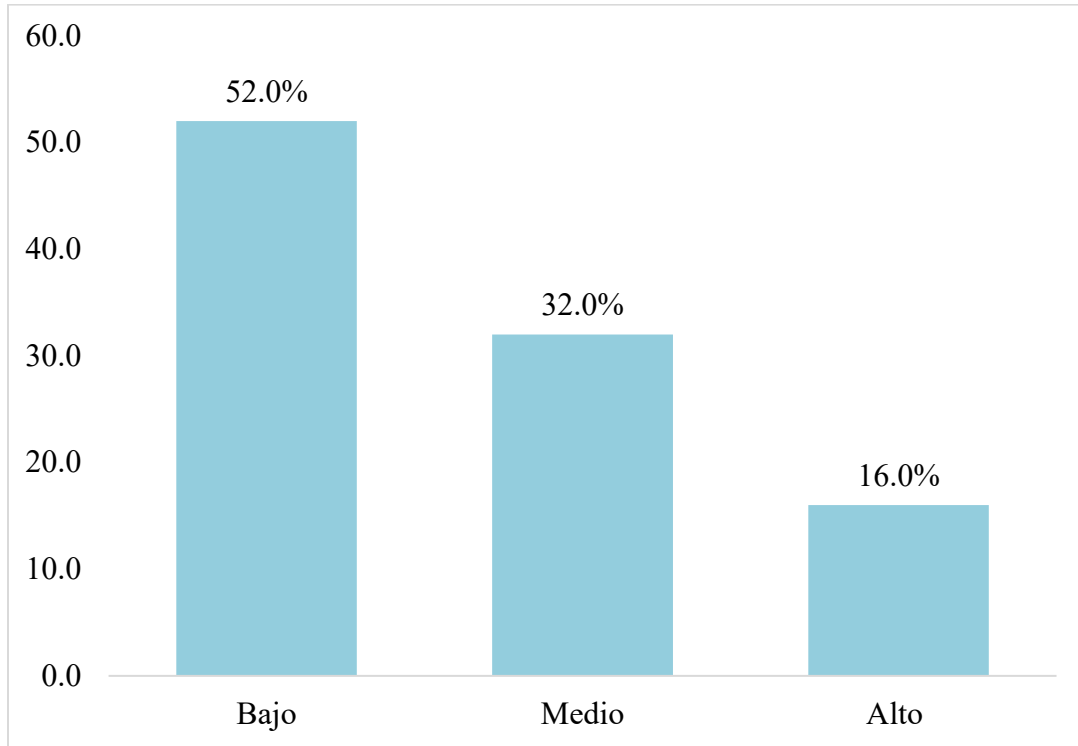
### CAPÍTULO III. RESULTADOS

**Figura 1** Nivel de la variable gestión pedagógica



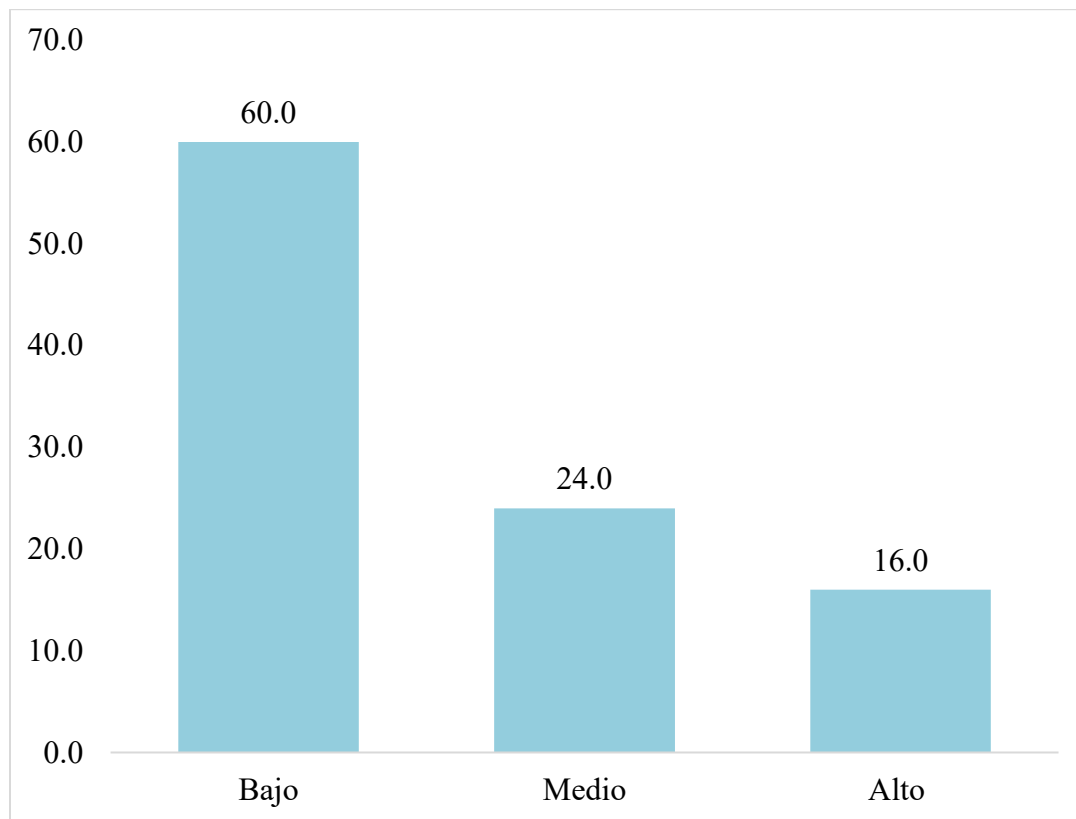
Los resultados evidencian que el 56.0 % de los docentes percibe un nivel bajo en la gestión pedagógica dentro de su institución educativa, mientras que un 28.0 % lo considera en un nivel medio, y solo el 16.0 % lo califica como alto. Esta distribución indica que más de la mitad del personal docente identifica debilidades en la planificación, ejecución, acompañamiento y seguimiento de los procesos pedagógicos. El bajo porcentaje en el nivel alto sugiere una necesidad de reforzar las acciones pedagógicas institucionales para asegurar una gestión más eficiente y centrada en el aprendizaje.

**Figura 2** Nivel de la dimensión procesos pedagógicos



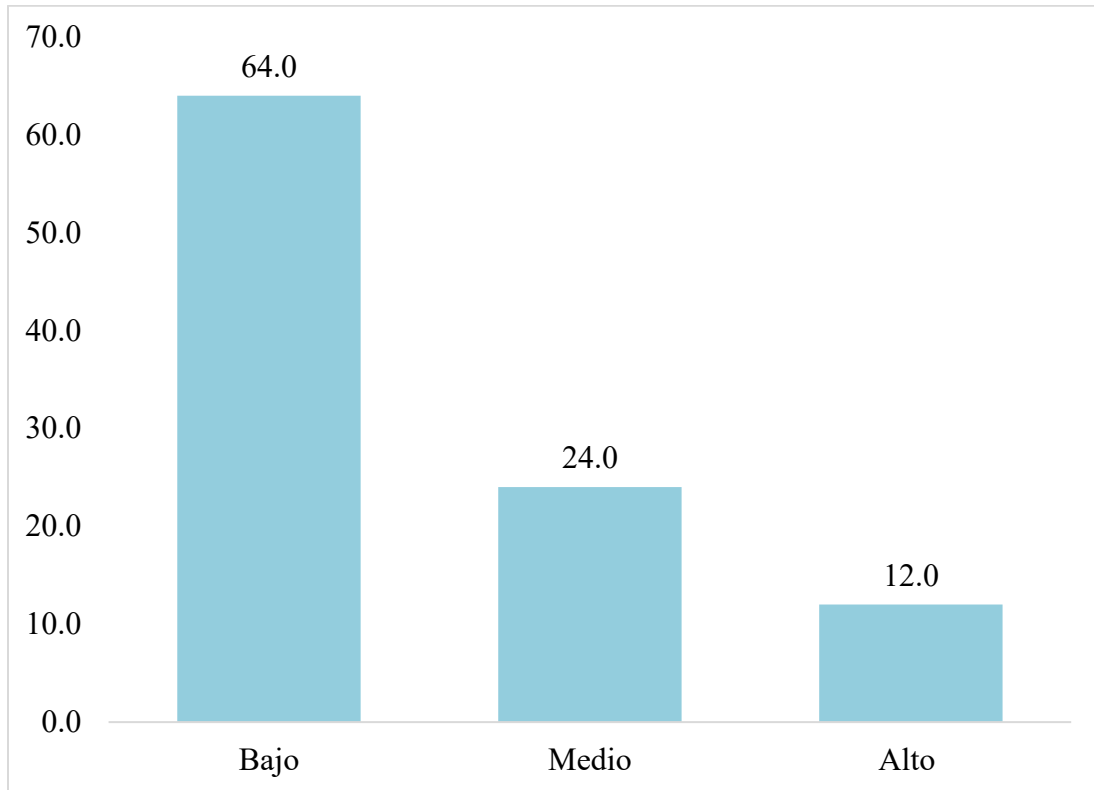
En relación con los procesos pedagógicos, el 52.0 % de los docentes manifiesta que estos se desarrollan en un nivel bajo, mientras que un 32.0 % considera que se encuentran en un nivel medio, y solo un 16.0 % percibe que alcanzan un nivel alto. Este resultado refleja que las actividades relacionadas con la planificación curricular, monitoreo, acompañamiento y seguimiento de los aprendizajes no se están ejecutando de manera articulada ni efectiva, limitando así el impacto positivo en los aprendizajes de los estudiantes.

**Figura 3** Nivel de la dimensión cultura escolar



Respecto a la dimensión cultura escolar, el 60.0 % de los docentes la sitúa en un nivel bajo, el 24.0 % en un nivel medio, y solo el 16.0 % en un nivel alto. Esta percepción evidencia carencias en aspectos clave como la participación de la comunidad educativa, el clima institucional y la convivencia escolar. La predominancia del nivel bajo indica un entorno institucional que podría carecer de cohesión, relaciones saludables y sentido de pertenencia, lo que afecta directamente el desarrollo pedagógico y emocional de los estudiantes y docentes.

**Figura 4** Nivel de la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE.



En cuanto a la gestión de las condiciones operativas y de los recursos, el 64.0 % de los docentes la califica en un nivel bajo, el 24.0 % en nivel medio y solo un 12.0 % en nivel alto. Esta dimensión, que abarca aspectos como la seguridad, salubridad, recursos educativos, matrícula y manejo financiero, presenta la mayor concentración en nivel bajo, lo cual refleja serias deficiencias en el soporte estructural y logístico de la institución educativa. Esta situación limita las condiciones necesarias para un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo al objetivo general, la investigación permitió proponer un programa fundamentado en la teoría del liderazgo pedagógico, con el propósito de optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José”. Esta propuesta responde a los resultados obtenidos en el diagnóstico, los cuales revelaron que el 56 % de los docentes percibe un nivel bajo de gestión pedagógica, evidenciando limitaciones en la planificación curricular, el acompañamiento, el monitoreo y el seguimiento de los aprendizajes. Esta problemática coincide con estudios previos como el de Vásquez Villalobos (2023), quien también identificó debilidades en el liderazgo pedagógico de los directivos y propuso un programa de capacitación con enfoque transformacional y distribuido. Asimismo, el estudio de Aravena Kenigs (2021) destacó que el acompañamiento pedagógico efectivo debe estar mediado por un liderazgo activo, colaborativo y con sentido pedagógico, lo cual guarda concordancia con los hallazgos del presente estudio.

Desde la perspectiva teórica, la propuesta se basa en el modelo de liderazgo distribuido (Spillane et al., 2001), el cual plantea que el liderazgo debe entenderse como una práctica compartida, donde docentes, coordinadores y directivos asumen responsabilidades en la mejora del proceso educativo. Esta teoría aporta un marco conceptual sólido para estructurar un programa que descentralice las funciones pedagógicas y promueva una gestión más participativa. Asimismo, la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1968) ofrece el soporte estructural para comprender la gestión pedagógica como un subsistema dentro del sistema escolar, que debe articularse con otros componentes institucionales para alcanzar la eficiencia y la mejora continua.

Seguidamente el primer objetivo específico, los resultados obtenidos indican que el 56 % de los docentes perciben la gestión pedagógica como de nivel bajo, un 28 % la considera de nivel

medio y apenas un 16 % la identifica como alta. Este diagnóstico revela una situación preocupante respecto a la planificación, el acompañamiento y el monitoreo del quehacer pedagógico, lo que impacta negativamente en los aprendizajes y en la calidad educativa.

Este hallazgo guarda relación con los resultados obtenidos por Ramírez (2023), quien en su estudio halló deficiencias significativas en la gestión pedagógica y administrativa, especialmente en la planificación y el acompañamiento al docente. De manera similar, Martínez (2023) encontró que la gestión pedagógica influye de forma directa en la calidad del servicio educativo, y que una débil implementación afecta la efectividad institucional. Asimismo, el estudio de Huanca y Geldrech (2020) reveló que la planificación educativa incide en un 75.2 % sobre la gestión pedagógica, demostrando la relación estrecha entre una adecuada organización y la eficiencia en el desarrollo del proceso educativo.

Desde la teoría, estos resultados pueden analizarse a la luz de la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1968), la cual considera a la institución educativa como un sistema compuesto por elementos interrelacionados. Si uno de estos elementos, como la gestión pedagógica, funciona deficientemente, afecta a todo el sistema. En este caso, la baja percepción de los docentes sobre esta dimensión refleja un desequilibrio sistémico que exige una intervención estratégica y coordinada entre los diferentes actores educativos.

De igual manera el segundo objetivo específico, la revisión teórica realizada en este estudio permite sustentar el programa basado en la teoría del liderazgo, la cual plantea que el liderazgo no debe concentrarse únicamente en el directivo, sino que debe distribuirse entre los actores de la comunidad educativa. Esta concepción fue respaldada por Aravena Kenigs (2021), quien demostró que el liderazgo pedagógico activo, reflexivo y colaborativo influye directamente en la mejora del asesoramiento docente. Asimismo, Vásquez (2023) reveló que los docentes

perciben limitaciones en el liderazgo pedagógico de sus directivos, lo cual afectaba la gestión institucional, razón por la que propuso un programa de formación en liderazgo basado en teorías transformacionales y distribuidas.

Desde un enfoque internacional, Pardo y Mora (2023) evidenciaron que una estrategia pedagógica estructurada, basada en el liderazgo transformacional y situacional, contribuye significativamente al fortalecimiento del liderazgo profesional y al mejoramiento del desempeño institucional.

Estas evidencias empíricas concuerdan con los postulados de Spillane et al. (2001), quienes sostienen que el liderazgo debe entenderse como una práctica compartida entre líderes, seguidores y tareas. En el contexto de la gestión pedagógica, este enfoque permite que los docentes asuman un rol más activo en los procesos decisionales, promoviendo el acompañamiento horizontal, la reflexión colectiva y el trabajo colaborativo como ejes para la mejora educativa. En consecuencia, la fundamentación teórica valida la necesidad de diseñar un programa que descentralice el liderazgo y potencie una cultura de responsabilidad compartida.

Finalmente, el tercer objetivo específico, a partir de los hallazgos diagnósticos y la revisión teórica, se elaboró un programa estructurado en torno al liderazgo pedagógico distribuido, orientado a optimizar los procesos de gestión pedagógica. Esta propuesta responde directamente a las debilidades identificadas, especialmente aquellas relacionadas con la baja participación de los docentes en la toma de decisiones pedagógicas, la ausencia de acompañamiento sistemático y la limitada articulación entre planificación, ejecución y evaluación.

En línea con esto, Achas (2023) diseñó una intervención orientada a fortalecer el liderazgo del director mediante planes de monitoreo, trabajo colegiado y espacios de

capacitación, lo cual demuestra que una propuesta estructurada, basada en referentes como el Marco del Buen Desempeño Directivo, puede revertir deficiencias institucionales. Igualmente, el trabajo de Aráoz (2022) resalta el valor del acompañamiento real y del trabajo colaborativo como mecanismos para mejorar las prácticas docentes, promoviendo el desarrollo profesional y una cultura escolar comprometida con la mejora.

Teóricamente, esta propuesta se sostiene también desde la Teoría General de Sistemas, al considerar que la intervención no puede darse de forma aislada, sino como una reorganización de los subsistemas institucionales. La propuesta busca integrar el liderazgo pedagógico a la gestión operativa, curricular y evaluativa, permitiendo que las decisiones se basen en evidencia, análisis reflexivo y corresponsabilidad.

## CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### PROGRAMA BASADO EN LA TEORÍA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “SAN JOSÉ” DE CHICLAYO

**OBJETIVO GENERAL**  
 Proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, provincia de Chiclayo.

#### DIAGNOSTICO

La gestión pedagógica en la institución presenta debilidades, la percepción del cuerpo docente indica que las acciones vinculadas a la planificación, el acompañamiento y el monitoreo pedagógico no se desarrollan de manera coherente.

Los procesos pedagógicos al interior de la institución se caracterizan por una ejecución fragmentada y poco articulada. Los docentes evidencian la ausencia de estrategias de planificación conjunta, seguimiento permanente de los aprendizajes.

La cultura escolar presenta carencias en cuanto a participación, relaciones interpersonales y convivencia, se evidencia un entorno escolar con limitadas oportunidades para la construcción de vínculos entre los actores educativos.

El personal docente percibe que los recursos no se gestionan de manera eficiente ni equitativa, lo que limita el desarrollo adecuado de las actividades escolares y pone en riesgo la continuidad y calidad del proceso educativo.

*Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*

El programa está compuesto por sesiones diseñadas de manera progresiva y participativa, que incluyen estrategias colaborativas y espacios de escucha activa, con el objetivo de fortalecer la gestión pedagógica.

*Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora los aprendizajes*

#### Estrategias

- Dinámicas de trabajo en equipo y colaboración
- Escucha activa y reflexión guiada
- Actividades de autorreflexión y autoevaluación
- Elaboración de compromisos y lemas grupales
- Uso de situaciones problema.

#### INTERVENCIÓN

#### ESTADO IDEAL

Los docentes participan activamente en la toma de decisiones pedagógicas y reciben acompañamiento oportuno, retroalimentación constante y formación continua, lo que fortalece sus competencias profesionales y contribuye a una educación de calidad.

El acompañamiento docente es sistemático, basado en el diálogo reflexivo, la observación pedagógica y la coevaluación. Cada acción responde a objetivos institucionales claros y se orienta a la mejora de la enseñanza, asegurando que todos los estudiantes logren aprendizajes significativos.

La convivencia escolar se gestiona mediante normas consensuadas, estrategias preventivas y mecanismos formativos que garantizan el bienestar de los estudiantes y docentes, así como el desarrollo de una comunidad educativa cohesionada y comprometida.

La institución cuenta con una gestión eficiente y transparente de sus recursos humanos, materiales y financieros. Las condiciones de infraestructura y salubridad garantizan un entorno seguro y adecuado para el aprendizaje.

**Liderazgo Instruccional Hallinger y Murphy (1985)**

**Teoría General de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy (1968)**

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PROPUESTA**

**PROGRAMA BASADO EN LA TEORÍA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA  
OPTIMIZAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
EMBLEMÁTICA “SAN JOSÉ”, CHICLAYO**

**I. DATOS INFORMATIVOS**

- USUARIOS: Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo
- RESPONSABLE:
- LUGAR: Chiclayo

**II. OBJETIVOS**

• **Objetivo general**

- Proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, provincia de Chiclayo.

• **Objetivos específicos**

- Mejorar los procesos pedagógicos a través de la implementación de estrategias de planificación, monitoreo y acompañamiento docente, orientadas a elevar la calidad de los aprendizajes.
- Fortalecer la cultura escolar mediante el fomento de la participación activa, la convivencia armónica y el desarrollo de un clima institucional colaborativo y democrático.
- Optimizar la gestión de las condiciones operativas y de los recursos institucionales, asegurando ambientes seguros, recursos educativos adecuados y una administración transparente.

**III. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta surge de la necesidad de atender las debilidades identificadas en la gestión pedagógica de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, las cuales afectan directamente la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Los resultados del diagnóstico evidenciaron una baja articulación entre la planificación, el monitoreo y el acompañamiento docente; así como una limitada participación de los actores educativos en la toma de decisiones pedagógicas. Esta situación revela un ejercicio tradicional, fragmentado y débil del liderazgo, que no responde a las exigencias de una educación centrada en el desarrollo integral de los estudiantes.

Frente a ello, se plantea un programa fundamentado en la teoría del liderazgo pedagógico, con énfasis en el enfoque distribuido, el cual reconoce que el liderazgo no reside exclusivamente en la figura del directivo, sino que debe compartirse con el equipo docente y demás miembros de la comunidad educativa. Esta perspectiva permite generar una cultura organizacional colaborativa, donde las decisiones pedagógicas se construyen colectivamente y se orientan hacia la mejora continua.

El programa propuesto responde también a las orientaciones establecidas en el Marco del Buen Desempeño Directivo y el Currículo Nacional de Educación Básica, los cuales plantean que una gestión pedagógica eficaz se sustenta en la planificación participativa, el acompañamiento reflexivo, el monitoreo sistemático y el seguimiento de los aprendizajes. Asimismo, se articula con los principios de la Teoría General de Sistemas, al considerar a la institución como un todo integrado, donde el fortalecimiento de uno de sus componentes en este caso, la gestión pedagógica repercute positivamente en el conjunto de la organización.

En tal sentido, el presente programa constituye una herramienta de mejora institucional que permitirá fortalecer las competencias de liderazgo del equipo directivo, promover el

desarrollo profesional docente y generar condiciones organizativas que favorezcan aprendizajes de calidad. Su implementación busca construir una comunidad educativa comprometida con el cambio, la innovación y el logro de los objetivos institucionales, en beneficio del desarrollo de los estudiantes y del fortalecimiento de la escuela pública.

#### **IV. FUNDAMENTACIÓN**

La presente propuesta se sustenta en la necesidad de transformar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, a partir de la implementación de un programa que responda a las limitaciones identificadas en los procesos de planificación, acompañamiento, monitoreo y seguimiento pedagógico. El diagnóstico realizado evidenció que la gestión pedagógica se desarrolla de forma débil, desarticulada y con escasa participación del colectivo docente, lo que limita la mejora de los aprendizajes y el fortalecimiento institucional.

En este contexto, la propuesta se fundamenta teóricamente en la teoría del liderazgo pedagógico, con especial énfasis en el modelo distribuido (Spillane et al., 2001), el cual plantea que el liderazgo debe ser compartido entre los diversos actores de la comunidad educativa y orientado al desarrollo profesional docente y a la mejora de los aprendizajes. Esta perspectiva se complementa con el liderazgo transformacional (Bass, 1985), que promueve una visión inspiradora, el trabajo colaborativo y el compromiso con los fines educativos.

Asimismo, la propuesta se apoya en la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1968), al considerar que la escuela es un sistema abierto e interdependiente, donde la mejora de uno de sus componentes —en este caso, la gestión pedagógica— repercute en el funcionamiento y calidad del sistema en su conjunto. Desde esta visión, la gestión pedagógica no debe ser concebida como un proceso aislado, sino como un eje articulador que conecta la planificación curricular, el acompañamiento docente, la evaluación de aprendizajes y la cultura institucional.

El programa propuesto también se alinea con los referentes normativos del sistema educativo peruano, como el Marco del Buen Desempeño Directivo (2014) y los principios del Currículo Nacional de Educación Básica, los cuales reconocen el rol del director como líder pedagógico y promotor de una gestión centrada en los aprendizajes. Desde esta perspectiva, el liderazgo pedagógico no se limita a lo administrativo, sino que implica orientar, acompañar, empoderar y movilizar a la comunidad educativa para alcanzar los objetivos institucionales.

En suma, esta propuesta busca constituirse en una herramienta viable, pertinente y transformadora que permita reorganizar la gestión pedagógica de manera estratégica, promover la corresponsabilidad entre directivos y docentes, y generar las condiciones institucionales necesarias para garantizar aprendizajes de calidad en un marco de equidad, colaboración y mejora continua.

## V. TALLERES DE APRENDIZAJE

Nº	Nombre del taller	Fecha sugerida	Duración	Modalidad
1	Planificamos para aprender: liderazgo y coherencia curricular	Semana 1	2 horas	Presencial
2	Monitoreo pedagógico con enfoque formativo	Semana 2	2 horas	Presencial
3	Acompañamiento entre pares: liderazgo desde la colaboración	Semana 3	2 horas	Presencial
4	Seguimiento de aprendizajes: del diagnóstico a la mejora	Semana 4	2 horas	Presencial
5	Comunidad educativa activa: participación y corresponsabilidad	Semana 5	2 horas	Presencial
6	Clima escolar: construyendo ambientes de bienestar	Semana 6	2 horas	Presencial
7	Convivencia escolar desde el liderazgo docente	Semana 7	2 horas	Presencial

8	Escuela segura: liderazgo y corresponsabilidad en la gestión de entornos saludables	Semana 8	2 horas	Presencial
9	Materiales que enseñan: gestión y uso pedagógico de los recursos educativos	Semana 9	2 horas	Presencial
10	Garantizar el derecho a la educación: matrícula y permanencia	Semana 10	2 horas	Presencial

## CAPITULO VI. CONCLUSIONES

Se concluye que la propuesta de un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico representa una respuesta pertinente, contextualizada y técnicamente fundamentada para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo. Dicha propuesta articula las dimensiones clave del quehacer pedagógico planificación, acompañamiento, monitoreo y evaluación con un enfoque colaborativo y transformador, orientado a fortalecer el rol del liderazgo directivo y docente, en beneficio de los aprendizajes y la mejora continua del sistema educativo institucional.

A partir del diagnóstico realizado, se concluye que la gestión pedagógica en la Institución Educativa presenta debilidades en sus principales componentes, especialmente en los procesos de planificación curricular, monitoreo docente, participación institucional y gestión de condiciones operativas. La percepción del cuerpo docente evidencia una práctica pedagógica fragmentada, con limitada orientación estratégica y escasa cultura colaborativa, lo cual justifica la necesidad de una intervención estructurada que permita revertir dicha situación.

Se concluye que la fundamentación teórica del programa encuentra sustento sólido en la teoría del liderazgo pedagógico, especialmente desde el enfoque distribuido, el cual permite comprender el liderazgo como una práctica compartida, reflexiva y orientada a la mejora continua. Asimismo, el respaldo conceptual desde la Teoría General de Sistemas refuerza la idea de una gestión pedagógica articulada como subsistema dentro de un sistema institucional más amplio. Esta base teórica brinda coherencia, validez y pertinencia a la propuesta desarrollada.

Se concluyo que el diseño del programa responde de manera integral a las necesidades diagnosticadas en la gestión pedagógica institucional, el programa se estructura en torno a objetivos específicos, estrategias, actividades y criterios de evaluación, alineados con los

referentes normativos del sistema educativo peruano y los principios del liderazgo pedagógico. Su implementación permitirá orientar de forma efectiva las acciones pedagógicas, fortalecer el desarrollo profesional docente y generar condiciones favorables para el aprendizaje de los estudiantes.

## **CAPITULO VII. RECOMENDACIONES**

Se recomienda implementar el programa propuesto en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, asegurando la participación activa del equipo directivo, los docentes y demás actores educativos. Su ejecución debe realizarse de forma progresiva, evaluada y con acompañamiento técnico, de modo que se logre fortalecer la gestión pedagógica mediante un liderazgo compartido, reflexivo y orientado a la mejora de los aprendizajes.

Se recomienda que la dirección institucional priorice acciones de evaluación interna y monitoreo continuo para identificar y atender las debilidades existentes en la gestión pedagógica. Asimismo, es fundamental fomentar espacios de diálogo y reflexión docente que permitan construir colectivamente soluciones a los problemas detectados, promoviendo una cultura de mejora continua y corresponsabilidad.

Se recomienda difundir y promover el enfoque del liderazgo pedagógico, especialmente desde su dimensión distribuida, entre los directivos y docentes de la institución, a través de jornadas de formación, talleres de sensibilización y comunidades profesionales de aprendizaje. Ello permitirá consolidar una cultura institucional basada en el liderazgo compartido y la participación activa en los procesos pedagógicos.

Se recomienda aplicar el programa diseñado, considerando su adecuación contextual, la disponibilidad de recursos y la voluntad institucional. Es importante establecer un cronograma de implementación, responsables por actividad y mecanismos de seguimiento y evaluación, que aseguren la sostenibilidad y eficacia de las acciones propuestas en favor de una gestión pedagógica articulada y eficiente.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Acevedo Muriel, A. F. (2020). Liderazgo pedagógico: Pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26-46. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105>
- Achas, R. C. (2023). *FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE AYACUCHO*. <https://repository.libertadores.edu.co/server/api/core/bitstreams/b9dfdae1-a679-459c-9365-855ad620f1a1/content>
- Alcaide, L. (2018). *Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile* [Doctor en Ciencias de la Educación]. <https://doi.org/10.7764/tesisUC/EDU/21446>
- Andrade, F. J., Alarcón, J. C., Ortega, X. F., & González, J. L. (2024). Teoría general de sistemas: Un enfoque estratégico para la planificación institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 388-400. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.24>
- Aparicio-Molina, C., Sepúlveda-López, F., Castillo-Armijo, P., & Rodríguez-Molina, G. (2024). Liderazgo Instruccional en jefaturas técnico pedagógica de establecimientos educacionales de Chile. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 50(1), 119-130. <https://doi.org/10.4067/s0718-07052024000100119>
- Araoz, L. (2022). Propuesta para mejorar las prácticas pedagógicas en el marco de la implementación del currículo nacional de educación básica en las docentes de la IE pública primaria 50003 Santa Rosa del Cusco. *Universidad Peruana Cayetano Heredia*.
- Ayvar Bazan, Z. (2020). Liderazgo Pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la red N° 09 del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014. *LOGOS*, 6(1). <https://doi.org/10.21503/log.v6i1.1317>

- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. La muralla Editorial.
- Cachay, R. D. C. (2024). *El liderazgo pedagógico para mejorar la escritura de textos en los estudiantes de 5 años de una institución educativa inicial de Chaclacayo*.
- Chávez, L., Castro, M., Urquizo, J., & Majo, H. (2022). Liderazgo pedagógico aplicado a la práctica docente en tiempos de crisis pandémica en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*.  
<https://doi.org/10.31876/rsc.v28i.38150>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*.
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: Una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2).  
<https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- De la Peña, G., & Velázquez, R. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2).
- Domínguez Ríos, V. A., & López, M. Á. (2017). Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico: General Systems Theory, a practical approach. *TECNOCENCIA Chihuahua*, 10(3), 125-132. <https://doi.org/10.54167/tch.v10i3.174>
- Fromm, G. R., Olbrich, I. M., & Volante-Beach, P. L. (2015). Fidelidad de la implementación de prácticas de liderazgo instruccional. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 7(15), 117. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.M7-15.FIPL>
- Gallego, M.-J., & Gutiérrez, E. (2014). Liderazgo instruccional y distribuido en espacios virtuales de comunicación en educación post-obligatoria. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(2), 97-118.

- García, L. I., & Vélez Jiménez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación de la Universidad Central de Venezuela*, 10(20).  
<https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- Hernández, R., & Fernandez, C. F. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Huaman, R. A. (2022). *Liderazgo pedagógico una propuesta para fortalecer el monitoreo y acompañamiento en una institución educativa pública de Lima*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Huanca, J. W. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógicaestratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Revista Conrado*, 16(76), 369-376.
- Lopez Tapia, N. N., Mamani Lopez, C. P., & Machaca Huancollo, D. F. (2024). LA ADMINISTRACIÓN EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA GESTIÓN ESCOLAR DE CALIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA REGIÓN PUNO, 2020. *Investigación & Negocios*, 17(29), 52.  
<https://doi.org/10.38147/invneg.v17i29.270>
- Martínez, Y. B. (2023). *Gestión pedagógica y calidad del servicio educativo en la I.E.E. N° 20820 "Nuestra Señora De Fátima"-Huacho, durante el año escolar 2021*. UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN.  
[https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7372/TESIS%20MARTINEZ\\_compressed.pdf?sequence=1](https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7372/TESIS%20MARTINEZ_compressed.pdf?sequence=1)
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala*, 7(1), 122-145.

- Quicaño, D. (2022). *Programa de liderazgo pedagógico para fortalecer la cultura organizacional en una institución educativa pública de Lima*. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/dd8d47d0-7e7e-4001-be55-aea24a0f2c7c/full>
- Ramirez, R. (2023). *Estrategia de gestión educativa para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa 11011 Señor De Los Milagros—Chiclayo*. Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/11520/Ramirez%20Benites%20Richard.pdf>
- Rodriguez, J. R., Pablo, R., Deneri, E. G., Ramos, D. V., & Rodriguez, M. L. (2023). Innovación educativa en acción: Herramientas digitales y su impacto en la motivación de estudiantes universitarios. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 1739-1751. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.624>
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Sepulveda, F., & Aparicio Molina, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: Fortalezas y desafíos. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 487-503. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>
- Vasquez, C. R. (2023). *Programa de capacitación para desarrollar el liderazgo pedagógico en los directivos de tres Instituciones Educativas de Lambayeque*. USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0989c21f-99fa-4095-81af-fe5bd7d36c2e/content>

- Vásquez Villanueva, S., Vásquez Campos, S. A., Vásquez Villanueva, L., Carranza Quevedo, M. F., Vásquez-Villanueva, C. A., & Terry-Ponte, O. F. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: La imagen de instituciones educativas privadas. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(17), 178-194.  
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.166>
- Vela, G., Cáceres, T., Vela, A., & Gamero, H. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Zamora, R. M., Díaz, R. F., & Rivera, J. L. (2022). La gestión pedagógica de calidad mediante una revisión sistemática internacional. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 2(1), e22673. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v2i1.22673>

## ANEXOS

### ANEXO 1. INSTRUMENTO

Estimado(a) docente:

El presente cuestionario tiene como propósito diagnosticar el nivel actual de la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, como parte del estudio titulado “Programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica”. Su colaboración es esencial, ya que permitirá identificar fortalezas y aspectos a mejorar en beneficio de toda la comunidad educativa.

El cuestionario consta de diversos enunciados organizados en dimensiones relacionadas con la gestión pedagógica. Las respuestas se darán mediante una escala Likert con cinco alternativas: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre.

Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y utilizadas únicamente con fines académicos. Agradecemos su disposición y valioso aporte en esta investigación.

N	ÍTEMS	ALTERNATIVAS				
	Procesos pedagógicos	1	2	3	4	5
1	Planifico mis sesiones en base al currículo nacional y los documentos de gestión institucional.					
2	Coordino con mis colegas la planificación curricular para lograr coherencia pedagógica.					
3	Recibo visitas de monitoreo pedagógico por parte del equipo directivo.					
4	Después del monitoreo, recibo retroalimentación útil para mejorar mi práctica docente.					
5	Participo en espacios de acompañamiento pedagógico orientados a mejorar mi enseñanza.					

6	Recibo orientación específica para fortalecer mis competencias profesionales.					
7	Realizo seguimiento continuo al avance de los aprendizajes de mis estudiantes.					
8	Ajusto mis estrategias pedagógicas según los resultados de aprendizaje obtenidos.					
<b>Cultura escolar</b>		1	2	3	4	5
9	Participo en actividades que involucran a padres de familia y otros actores educativos.					
10	La institución promueve espacios donde los docentes podemos tomar decisiones conjuntamente.					
11	Percibo un ambiente de respeto y colaboración entre docentes, directivos y estudiantes.					
12	Me siento valorado(a) y escuchado(a) dentro de la comunidad educativa.					
13	Contribuyo al cumplimiento de las normas de convivencia escolar en mi aula.					
14	La institución cuenta con mecanismos efectivos para prevenir y resolver conflictos escolares.					
<b>Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE</b>		1	2	3	4	5
15	Las condiciones físicas del aula y la institución garantizan seguridad para los estudiantes.					
16	Se mantienen espacios limpios y adecuados para el desarrollo de las actividades escolares.					
17	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para desarrollar mis clases.					
18	Se gestionan de forma eficiente los recursos didácticos en la institución.					

19	La institución asegura el acceso oportuno de todos los estudiantes al proceso de matrícula.					
20	Se implementan acciones para evitar el abandono escolar y asegurar la permanencia de los alumnos.					
21	Conozco cómo se gestionan los recursos financieros en mi institución.					
22	La comunidad educativa es informada sobre el uso de los fondos escolares.					

## ANEXO 1. TALLERES

### TALLER 1: PLANIFICAMOS PARA APRENDER: LIDERAZGO Y COHERENCIA CURRICULAR

#### I. DATOS GENERALES

<b>Dirigido por</b>	
<b>Dirigido a:</b>	Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo
<b>Modalidad:</b>	Presencial
<b>Duración:</b>	2 horas pedagógicas (90 minutos)

#### II. OBJETIVOS DEL TALLER

<b>Objetivo específico:</b>
Proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, provincia de Chiclayo.
<b>Objetivo específico:</b>
Mejorar los procesos pedagógicos a través de la implementación de estrategias de planificación, monitoreo y acompañamiento docente, orientadas a elevar la calidad de los aprendizajes

#### III. CONTENIDOS

- Principios del Currículo Nacional de Educación Básica.
- Rol del liderazgo pedagógico en la planificación curricular.
- Coherencia entre programación anual, unidades y sesiones.
- Herramientas para la planificación participativa.

#### IV. METODOLOGÍA

El taller se desarrollará con una metodología activa, participativa y reflexiva. Se utilizarán técnicas como lluvia de ideas, trabajo en grupo, análisis de casos reales y plenarias colaborativas. El enfoque se centrará en el aprendizaje entre pares y la construcción colectiva del conocimiento.

#### V. ACTIVIDADES

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
15 min	Dinámica inicial	Reflexión individual: ¿cómo planifico y para qué planifico?
20 min	Exposición dialogada	Revisión de elementos del CNEB y su articulación con la planificación.
30 min	Trabajo en grupo	Análisis de casos: revisión y mejora de una planificación real de unidad.
15 min	Puesta en común	Socialización de hallazgos y estrategias de mejora desde el liderazgo docente.
10 min	Cierre reflexivo	Compromisos personales sobre el fortalecimiento de la planificación.

#### VI. RECURSOS

- Guía del Currículo Nacional
- Ejemplos de unidades didácticas
- Papelotes y plumones
- Laptop y proyector

- Fichas de reflexión

## **VII. EVALUACIÓN**

Evaluación continua a través de la participación activa y aportes durante las dinámicas.

Registro de propuestas generadas en los trabajos grupales.

Reflexión escrita final: “¿Cómo puedo contribuir a un monitoreo con enfoque formativo en mi institución?”

Lista de cotejo para identificar evidencias de comprensión y aplicación del enfoque formativo.

## **VIII. Enfoque de liderazgo aplicado**

Este taller se alinea con el liderazgo pedagógico distribuido, ya que promueve el monitoreo no solo como una función directiva, sino como una práctica compartida entre colegas, orientada a la mejora mutua. El monitoreo se transforma así en un espacio de desarrollo profesional, aprendizaje colectivo y construcción de confianza institucional.

## TALLER 2: MONITOREO PEDAGÓGICO CON ENFOQUE FORMATIVO

### I. DATOS GENERALES

<b>Dirigido por</b>	
<b>Dirigido a:</b>	Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo
<b>Modalidad:</b>	Presencial
<b>Duración:</b>	2 horas pedagógicas (90 minutos)

### II. OBJETIVOS DEL TALLER

<b>Objetivo general:</b>
Proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, provincia de Chiclayo.
<b>Objetivo específico:</b>
Mejorar los procesos pedagógicos a través de la implementación de estrategias de planificación, monitoreo y acompañamiento docente, orientadas a elevar la calidad de los aprendizajes

### III. CONTENIDOS

- Concepto y finalidad del monitoreo pedagógico.
- Principios del monitoreo con enfoque formativo.
- Roles del directivo y del docente durante el monitoreo.
- Instrumentos e indicadores para el seguimiento de la práctica docente.
- La retroalimentación efectiva como parte del liderazgo pedagógico.
- Estrategias para el monitoreo entre pares y el trabajo colegiado.

#### IV. METODOLOGÍA

Este taller se desarrollará con una metodología activa y reflexiva, centrada en el aprendizaje colaborativo, con énfasis en el análisis de experiencias reales, la discusión crítica y la resolución de casos. Se promoverá el aprendizaje entre pares, el uso de herramientas participativas y la co-construcción de propuestas desde la experiencia docente.

#### V. ACTIVIDADES

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
15 min	Dinámica de apertura	Rueda de preguntas: “¿Cómo me siento cuando me monitorean?”
20 min	Exposición dialogada	Diferencias entre monitoreo tradicional y monitoreo formativo. Ejemplos prácticos.
25 min	Estudio de caso	Análisis en grupos de un caso ficticio sobre monitoreo mal aplicado. Identificación de errores y alternativas.
20 min	Simulación y diseño	Simulación de un monitoreo entre pares con retroalimentación constructiva. Elaboración de pautas de observación.
10 min	Cierre reflexivo	Lluvia de compromisos: ¿Qué cambiaré en mi forma de entender y vivir el monitoreo?

#### VI. RECURSOS

Presentación PowerPoint con fundamentos del monitoreo pedagógico

Fichas de estudio de caso

Rúbricas de observación docente

Pizarra o papelotes para compromisos

Material audiovisual breve sobre retroalimentación efectiva

## **VII. EVALUACIÓN**

Evaluación continua a través de la participación activa y aportes durante las dinámicas.

Registro de propuestas generadas en los trabajos grupales.

Reflexión escrita final: “¿Cómo puedo contribuir a un monitoreo con enfoque formativo en mi institución?”

Lista de cotejo para identificar evidencias de comprensión y aplicación del enfoque formativo.

## **VIII. Enfoque de liderazgo aplicado**

Este taller se alinea con el liderazgo pedagógico distribuido, ya que promueve el monitoreo no solo como una función directiva, sino como una práctica compartida entre colegas, orientada a la mejora mutua. El monitoreo se transforma así en un espacio de desarrollo profesional, aprendizaje colectivo y construcción de confianza institucional.

## TALLER 3: ACOMPAÑAMIENTO ENTRE PARES: LIDERAZGO DESDE LA COLABORACIÓN

### III. DATOS GENERALES

<b>Dirigido por</b>	
<b>Dirigido a:</b>	Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo
<b>Modalidad:</b>	Presencial
<b>Duración:</b>	2 horas pedagógicas (90 minutos)

### IV. OBJETIVOS DEL TALLER

<b>Objetivo general:</b>
Proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, provincia de Chiclayo.
<b>Objetivo específico:</b>
Mejorar los procesos pedagógicos a través de la implementación de estrategias de planificación, monitoreo y acompañamiento docente, orientadas a elevar la calidad de los aprendizajes

### III. CONTENIDOS

- Acompañamiento pedagógico: concepto, principios y funciones.
- Acompañamiento entre pares: del liderazgo jerárquico al liderazgo horizontal.
- Condiciones institucionales para un acompañamiento efectivo.
- Técnicas para la observación entre docentes y retroalimentación constructiva.
- El acompañamiento como espacio de coaprendizaje y empoderamiento docente.

#### IV. METODOLOGÍA

Se aplicará una metodología activa, dialógica y experiencial, basada en el enfoque constructivista y sociocolaborativo. Se combinarán momentos de exposición teórica con análisis de experiencias, trabajos colaborativos, simulaciones y compromisos reflexivos. El taller será facilitado en un ambiente de respeto, confianza y aprendizaje compartido.

#### V. ACTIVIDADES

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
15 min	Dinámica de inicio	“Cadena de experiencias”: compartir experiencias positivas de acompañamiento docente.
20 min	Exposición participativa	Principios del acompañamiento entre pares. Liderazgo horizontal, retroalimentación y confianza.
25 min	Análisis de caso	Estudio de una experiencia institucional exitosa de acompañamiento entre colegas. Discusión guiada.
20 min	Taller grupal	Diseño de una propuesta de acompañamiento contextualizado a sus áreas o grados.
10 min	Cierre reflexivo	Muro de compromisos: ¿Qué puedo aportar como acompañante y como acompañado?

#### VI. RECURSOS

- Fichas con casos reales

- Matriz de observación docente entre pares
- Papelotes y plumones para diagramas y esquemas
- Material audiovisual breve sobre experiencias de liderazgo colaborativo
- Guía institucional de acompañamiento (si la hubiera)

## **VII. EVALUACIÓN**

Participación activa en dinámicas y discusiones.

Producto grupal: propuesta de acompañamiento contextualizada.

Rúbrica de reflexión individual: “¿Cómo contribuye el acompañamiento entre pares a mi crecimiento profesional?”

## **VIII. Enfoque de liderazgo aplicado**

Este taller se fundamenta en la teoría del liderazgo pedagógico distribuido, al promover la corresponsabilidad entre docentes en el proceso de mejora continua. El acompañamiento entre pares se concibe como una práctica horizontal que empodera al colectivo docente, fortalece el trabajo en equipo y genera una cultura institucional de confianza, colaboración y aprendizaje profesional sostenido.

## TALLER 4: SEGUIMIENTO DE APRENDIZAJES: DEL DIAGNÓSTICO A LA MEJORA

### V. DATOS GENERALES

<b>Dirigido por</b>	
<b>Dirigido a:</b>	Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo
<b>Modalidad:</b>	Presencial
<b>Duración:</b>	2 horas pedagógicas (90 minutos)

### VI. OBJETIVOS DEL TALLER

<b>Objetivo general:</b>
Proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, provincia de Chiclayo.
<b>Objetivo específico:</b>
Mejorar los procesos pedagógicos a través de la implementación de estrategias de planificación, monitoreo y acompañamiento docente, orientadas a elevar la calidad de los aprendizajes

### III. CONTENIDOS

- El seguimiento de aprendizajes: definición, finalidad y enfoque formativo.
- Técnicas e instrumentos para el recojo de evidencias (rúbricas, listas de cotejo, portafolios, etc.).
- Análisis de evidencias: criterios, uso pedagógico y toma de decisiones.
- El rol del docente como líder del proceso evaluativo.

- Articulación entre planificación, evaluación y mejora de aprendizajes.

#### IV. METODOLOGÍA

El taller se desarrollará a través de una metodología activa, analítica y colaborativa. Se emplearán técnicas como estudio de casos, simulación, análisis de evidencias reales, trabajo en grupo y reflexión crítica. Se promoverá el enfoque de aprendizaje entre pares, reconociendo a los docentes como agentes clave del liderazgo pedagógico.

#### V. ACTIVIDADES

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
15 min	Actividad inicial	Lluvia de ideas: ¿Qué entendemos por seguimiento de aprendizajes? ¿Lo aplicamos realmente?
20 min	Exposición dialogada	Fundamentos del seguimiento formativo. Técnicas e instrumentos aplicables en aula.
25 min	Estudio de caso	Análisis grupal de una experiencia con resultados de aprendizaje críticos. Propuesta de mejora.
20 min	Diseño de propuesta	Elaboración de una estrategia de seguimiento para una unidad o grado específico.
10 min	Reflexión y cierre	Compromisos individuales para fortalecer el seguimiento como parte de la gestión pedagógica.

## **VI. RECURSOS**

- Guía de evaluación formativa del MINEDU
- Ejemplos de instrumentos (rúbricas, listas de cotejo)
- Papelotes, marcadores y fichas de trabajo
- Laptop y proyector (opcional)

## **VII. EVALUACIÓN**

Participación en discusiones y dinámicas colaborativas.

Calidad del diseño de la estrategia de seguimiento.

Reflexión final escrita: “¿Cómo puedo usar las evidencias de aprendizaje para mejorar mi enseñanza?”

## **VIII. ENFOQUE DE LIDERAZGO APLICADO**

Este taller se basa en el liderazgo pedagógico con enfoque distribuido, al empoderar a los docentes como responsables directos del seguimiento de los aprendizajes. A través del análisis y uso pedagógico de evidencias, se promueve una toma de decisiones más consciente, autónoma y colectiva, que impacta directamente en la mejora de los resultados educativos y en la construcción de una escuela que aprende.

## TALLER 5: COMUNIDAD EDUCATIVA ACTIVA: PARTICIPACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD

### VII. DATOS GENERALES

<b>Dirigido por</b>	
<b>Dirigido a:</b>	Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo
<b>Modalidad:</b>	Presencial
<b>Duración:</b>	2 horas pedagógicas (90 minutos)

### VIII. OBJETIVOS DEL TALLER

<b>Objetivo general:</b>
Proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, provincia de Chiclayo.
<b>Objetivo específico:</b>
Fortalecer la cultura escolar mediante el fomento de la participación activa, la convivencia armónica y el desarrollo de un clima institucional colaborativo y democrático

### III. CONTENIDOS

- ¿Qué entendemos por comunidad educativa y participación activa?
- Principios de la corresponsabilidad institucional.
- Liderazgo docente en espacios colegiados (consejo educativo, comités, reuniones).
- Estrategias de articulación con las familias y agentes comunitarios.
- Buenas prácticas de participación y construcción de cultura colaborativa.

#### IV. METODOLOGÍA

Se aplicará una metodología participativa y vivencial. El taller combinará dinámicas grupales, discusión de experiencias, análisis de situaciones reales y elaboración de propuestas contextualizadas. El enfoque de liderazgo distribuido guiará cada actividad, reconociendo la voz del docente como actor clave en la vida institucional.

#### V. ACTIVIDADES

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
15 min	Dinámica inicial	“¿Cómo participo?”: Mapa mental en parejas sobre los espacios donde cada docente ejerce su participación.
20 min	Exposición participativa	Principios de participación activa, liderazgo docente y corresponsabilidad institucional.
25 min	Análisis grupal	Estudio de una situación donde la falta de participación generó conflicto institucional. Propuesta de solución.
20 min	Taller de propuestas	Diseño en grupos de acciones para mejorar la participación y comunicación con familias y comunidad.
10 min	Cierre y reflexión	Plenaria: “Mi compromiso con la participación activa en mi escuela”.

#### VI. RECURSOS

- Papelotes y plumones
- Fichas de análisis de caso
- Presentación visual
- Material impreso sobre estructuras participativas del reglamento institucional
- Lista de comités o espacios colegiados de la IE

## **VII. EVALUACIÓN**

Observación de la participación en las actividades.

Producto grupal: propuesta de acción participativa.

Reflexión escrita individual: “¿Cómo puedo fortalecer mi compromiso con la comunidad educativa?”

## **VIII. ENFOQUE DE LIDERAZGO APLICADO**

Este taller se fundamenta en la perspectiva del liderazgo pedagógico distribuido, que reconoce al docente como líder más allá del aula, con responsabilidad en la vida institucional y en la construcción de una escuela democrática y participativa. La corresponsabilidad no es solo una obligación formal, sino un valor institucional que fortalece el sentido de pertenencia y mejora la gestión pedagógica de forma colectiva.

# TALLER 6: CLIMA ESCOLAR: CONSTRUYENDO AMBIENTES DE BIENESTAR

## IX. DATOS GENERALES

<b>Dirigido por</b>	
<b>Dirigido a:</b>	Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo
<b>Modalidad:</b>	Presencial
<b>Duración:</b>	2 horas pedagógicas (90 minutos)

## X. OBJETIVOS DEL TALLER

<b>Objetivo general:</b>
Proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, provincia de Chiclayo.
<b>Objetivo específico:</b>
Fortalecer la cultura escolar mediante el fomento de la participación activa, la convivencia armónica y el desarrollo de un clima institucional colaborativo y democrático

## III. CONTENIDOS

- Definición de clima escolar: dimensiones y características.
- Factores que afectan el clima escolar: institucionales, interpersonales y pedagógicos.
- Impacto del clima escolar en el aprendizaje y la convivencia.
- El docente como generador de bienestar: liderazgo emocional y ejemplo ético.
-

- Estrategias institucionales para fortalecer el clima positivo: comunicación, reconocimiento, autocuidado.

#### **IV. METODOLOGÍA**

El taller se desarrollará mediante técnicas participativas, con enfoque vivencial y reflexivo. Se emplearán dinámicas grupales, análisis de situaciones reales, role playing, trabajo colaborativo y propuestas de mejora. Se priorizará el aprendizaje desde la experiencia y el diálogo horizontal.

#### **V. ACTIVIDADES**

<b>TIEMPO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
15 min	Actividad de apertura	“Termómetro emocional”: Identificación de cómo se percibe el clima actual de la IE.
20 min	Exposición dialogada	Conceptos clave sobre clima escolar, factores influyentes y consecuencias.
25 min	Análisis de caso	Situación de conflicto institucional por mal clima: causas, consecuencias y soluciones.
20 min	Diseño colaborativo	En grupos: elaboración de propuestas para mejorar el clima escolar (en aula y en la IE).
10 min	Reflexión final	“Mi compromiso para generar bienestar”: compromiso escrito individual.

#### **VI. RECURSOS**

- Tarjetas emocionales o emojis
- Ficha de diagnóstico rápido del clima escolar

- Papelotes, plumones y fichas adhesivas
- Video breve sobre liderazgo emocional en la escuela
- Guía institucional sobre convivencia y buen trato

## **VII. EVALUACIÓN**

Observación participativa durante dinámicas y trabajo grupal.

Producto colaborativo: propuesta concreta de mejora del clima escolar.

Reflexión escrita individual: “¿Qué haré diferente en mi rol para construir un mejor ambiente?”

## **VIII. ENFOQUE DE LIDERAZGO APLICADO**

Este taller se sustenta en la noción de liderazgo pedagógico transformacional, reconociendo que el clima escolar no se construye solo desde las normas, sino principalmente desde las relaciones humanas que se desarrollan cotidianamente. El docente, como figura clave del liderazgo educativo, tiene un rol fundamental en la promoción de un ambiente emocionalmente seguro, motivador y respetuoso que impacta en el aprendizaje y bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa.

## TALLER 7: CONVIVENCIA ESCOLAR DESDE EL LIDERAZGO

### DOCENTE

#### XI. DATOS GENERALES

<b>Dirigido por</b>	
<b>Dirigido a:</b>	Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo
<b>Modalidad:</b>	Presencial
<b>Duración:</b>	2 horas pedagógicas (90 minutos)

#### XII. OBJETIVOS DEL TALLER

<b>Objetivo general:</b>
Proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, provincia de Chiclayo.
<b>Objetivo específico:</b>
Fortalecer la cultura escolar mediante el fomento de la participación activa, la convivencia armónica y el desarrollo de un clima institucional colaborativo y democrático

#### III. CONTENIDOS

- Convivencia escolar: concepto, principios y normativa vigente.
- El docente como mediador y modelo de comportamiento.
- Estrategias para la gestión de conflictos desde el enfoque formativo.
- Participación docente en el Comité de Tutoría y Convivencia Escolar (COTUCE).
- Acciones institucionales para la construcción de una convivencia respetuosa y empática.

#### IV. METODOLOGÍA

El taller se desarrollará con una metodología dialógica, participativa y centrada en el análisis de la práctica docente. Se incluirán estudios de caso, dramatizaciones, dinámicas de reflexión y elaboración de propuestas colaborativas. El aprendizaje se construirá a partir del intercambio de experiencias y del compromiso ético profesional.

#### V. ACTIVIDADES

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
15 min	Actividad inicial	Juego de roles: “Situaciones que alteran la convivencia” (reacción espontánea).
20 min	Exposición reflexiva	Principios de convivencia y el rol docente en la formación ética.
25 min	Estudio de caso	Análisis en grupos de una situación de conflicto escolar mal gestionado.
20 min	Diseño de acciones	En grupos: propuesta de protocolo de aula para la convivencia.
10 min	Cierre reflexivo	Lluvia de ideas: “Palabras clave para construir convivencia desde mi rol docente”.

#### VI. RECURSOS

- Texto resumen sobre la convivencia escolar y su marco normativo (MINEDU)
- Papelotes, plumones y fichas de casos reales
- Guía del Comité de Tutoría y Convivencia Escolar
- Tarjetas de valores y normas de aula

- Proyector (opcional) para presentaciones o videos breves

## **VII. EVALUACIÓN**

Participación activa en las actividades grupales.

Presentación de propuesta grupal para promover la convivencia en el aula.

Reflexión final escrita: “¿Cómo puedo ejercer liderazgo para una convivencia respetuosa?”

## **VIII. ENFOQUE DE LIDERAZGO APLICADO**

Este taller se fundamenta en el liderazgo pedagógico con enfoque ético y transformacional, en el que el docente no solo guía los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino también actúa como formador en valores, mediador y agente de paz. Su capacidad para modelar conductas, generar vínculos empáticos y promover el diálogo constituye un elemento esencial en la consolidación de una convivencia escolar sólida, que fortalezca la cultura institucional y el desarrollo socioemocional de los estudiantes.

**TALLER 8: ESCUELA SEGURA: LIDERAZGO Y  
CORRESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN DE ENTORNOS  
SALUDABLES**

**XIII. DATOS GENERALES**

<b>Dirigido por</b>	
<b>Dirigido a:</b>	Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo
<b>Modalidad:</b>	Presencial
<b>Duración:</b>	2 horas pedagógicas (90 minutos)

**XIV. OBJETIVOS DEL TALLER**

<b>Objetivo general:</b>
Proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, provincia de Chiclayo.
<b>Objetivo específico:</b>
Optimizar la gestión de las condiciones operativas y de los recursos institucionales, asegurando ambientes seguros, recursos educativos adecuados y una administración transparente

**III. CONTENIDOS**

- Concepto de escuela segura: dimensiones física, emocional y sanitaria.
- Riesgos comunes en instituciones educativas y estrategias de prevención.
- Protocolos de seguridad: evacuación, primeros auxilios, salud y emergencia.
- Higiene, limpieza y salubridad como factores del entorno de aprendizaje.

- Corresponsabilidad docente-comunidad en la gestión del entorno escolar.

#### IV. METODOLOGÍA

El taller se desarrollará mediante el uso de estrategias participativas, inductivas y prácticas. Se promoverá la reflexión a partir de experiencias reales, el análisis de riesgos en el contexto escolar y la formulación de propuestas de acción. Las dinámicas grupales permitirán la construcción colectiva de soluciones contextualizadas.

#### V. ACTIVIDADES

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
15 min	Actividad de sensibilización	Mapa de la IE: identificar zonas seguras y de riesgo dentro del entorno escolar.
20 min	Exposición participativa	Fundamentos de una escuela segura y el rol docente en su sostenimiento.
25 min	Análisis de caso	Revisión de una situación real (accidente o emergencia en una IE) y lecciones aprendidas.
20 min	Diseño colaborativo	En grupos: elaboración de una propuesta de mejora del entorno físico y sanitario de la IE.
10 min	Compromiso final	Lectura pública de compromisos individuales por la seguridad escolar.

#### VI. RECURSOS

- Croquis de la institución o mapa conceptual
- Ficha de análisis de riesgos escolares
- Material normativo (protocolos del MINEDU y UGEL)

- Papelotes, plumones y cartulinas
- Botiquín simbólico y pictogramas (opcional)

## **VII. EVALUACIÓN**

Participación activa en la identificación de riesgos.

Coherencia y aplicabilidad de la propuesta grupal.

Reflexión individual: “¿Qué puedo hacer desde mi aula para contribuir a una escuela más segura y saludable?”

## **VIII. ENFOQUE DE LIDERAZGO APLICADO**

Este taller se fundamenta en el liderazgo pedagógico con enfoque preventivo y distributivo, en el que el docente asume un rol proactivo en la gestión del entorno institucional, articulando esfuerzos con directivos, estudiantes y familias. El liderazgo se ejerce mediante acciones concretas que promueven la cultura del cuidado, la prevención de riesgos, la protección de la vida y el desarrollo de condiciones óptimas para el bienestar y el aprendizaje.

## TALLER 9: MATERIALES QUE ENSEÑAN: GESTIÓN Y USO PEDAGÓGICO DE LOS RECURSOS EDUCATIVOS

### XV. DATOS GENERALES

<b>Dirigido por</b>	
<b>Dirigido a:</b>	Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo
<b>Modalidad:</b>	Presencial
<b>Duración:</b>	2 horas pedagógicas (90 minutos)

### XVI. OBJETIVOS DEL TALLER

<b>Objetivo general:</b>
Proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, provincia de Chiclayo.
<b>Objetivo específico:</b>
Optimizar la gestión de las condiciones operativas y de los recursos institucionales, asegurando ambientes seguros, recursos educativos adecuados y una administración transparente

### III. CONTENIDOS

- Tipos de recursos educativos: físicos, digitales, manipulativos y audiovisuales.
- Principios para el uso pedagógico de materiales: pertinencia, funcionalidad, diversidad y equidad.
- Gestión y distribución de materiales en la institución: acceso, organización y control.

- Elaboración y adaptación de recursos contextualizados.
- Cultura del cuidado, mantenimiento y uso responsable de los recursos.

#### **IV. METODOLOGÍA**

La metodología será participativa, práctica y reflexiva. Se incluirán momentos de exposición dialogada, trabajo en equipo, análisis de experiencias, presentación de materiales creados por los docentes y diseño de estrategias innovadoras. Se priorizará el aprendizaje entre pares y la construcción colectiva de propuestas.

#### **V. ACTIVIDADES**

<b>TIEMPO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
15 min	Dinámica inicial	Muestra espontánea: ¿qué material uso más y por qué? ¿Qué lo hace efectivo?
20 min	Exposición dialogada	Principios para el uso pedagógico y gestión adecuada de materiales.
25 min	Taller creativo	En grupos: elaboración o rediseño de un material educativo con recursos accesibles.
20 min	Presentación y retroalimentación	Socialización de los materiales elaborados y retroalimentación entre pares.
10 min	Cierre reflexivo	Compromisos para el uso pedagógico, responsable y creativo de materiales.

#### **VI. RECURSOS**

- Muestras de materiales físicos y digitales
- Insumos reciclables o reutilizables

- Fichas de criterios de selección y evaluación de recursos
- Proyector, laptops o celulares (si se trabaja con recursos digitales)
- Papelotes y materiales de oficina

## **VII. EVALUACIÓN**

Participación activa en el diseño y análisis de materiales.

Presentación de un material contextualizado, funcional y creativo.

Reflexión individual: “¿Cómo transformo los materiales en verdaderos mediadores del aprendizaje?”

## **VIII. ENFOQUE DE LIDERAZGO APLICADO**

Este taller se sostiene en la noción de liderazgo pedagógico transformacional y distributivo, en el que los docentes asumen un papel activo en la innovación educativa, gestionando recursos con visión estratégica y sentido pedagógico. El liderazgo se expresa en la capacidad para tomar decisiones sobre qué, cómo y con qué enseñar, utilizando los materiales como instrumentos que potencian el aprendizaje, promueven la equidad y responden a la diversidad del aula.

# TALLER 10: GARANTIZAR EL DERECHO A LA EDUCACIÓN: MATRÍCULA Y PERMANENCIA

## I. DATOS GENERALES

<b>Dirigido por</b>	
<b>Dirigido a:</b>	Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo
<b>Modalidad:</b>	Presencial
<b>Duración:</b>	2 horas pedagógicas (90 minutos)

## II. OBJETIVOS DEL TALLER

<b>Objetivo general:</b>
Proponer un programa basado en la teoría del liderazgo pedagógico para optimizar la gestión pedagógica en la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo, provincia de Chiclayo.
<b>Objetivo específico:</b>
Optimizar la gestión de las condiciones operativas y de los recursos institucionales, asegurando ambientes seguros, recursos educativos adecuados y una administración transparente

## III. CONTENIDOS

- El derecho a la educación: enfoque legal, ético y pedagógico.
- Normativa nacional sobre matrícula, permanencia y prevención del abandono escolar.
- Factores que afectan la continuidad educativa: económicos, familiares, emocionales y escolares.

- Estrategias docentes para prevenir la inasistencia y el rezago.
- El acompañamiento y la tutoría como herramientas de retención escolar.

#### IV. METODOLOGÍA

El taller se desarrollará con una metodología activa, reflexiva y contextualizada. Se emplearán dinámicas grupales, análisis de casos, revisión normativa, elaboración de propuestas y construcción de compromisos. Se fomentará el aprendizaje horizontal entre docentes, valorando sus experiencias y buenas prácticas.

#### V. ACTIVIDADES

TIEMPO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
15 min	Actividad inicial	Lluvia de ideas: “¿Qué impide que nuestros estudiantes permanezcan en la escuela?”
20 min	Exposición guiada	Enfoque de derechos en la educación y factores de riesgo de exclusión.
25 min	Análisis de caso real	Revisión grupal de una situación de abandono escolar. Propuesta de estrategias de intervención.
20 min	Diseño colaborativo	Elaboración en grupos de un plan de aula o tutoría para prevenir la deserción.
10 min	Cierre y compromiso	Compromisos individuales: “Una acción concreta para que ningún estudiante quede atrás”.

## **VI. RECURSOS**

- Material normativo del MINEDU (normas de matrícula, protocolos de reinserción)
- Fichas de análisis de caso
- Guías de tutoría o bienestar escolar
- Papelotes y fichas de trabajo
- Video motivacional sobre educación como derecho universal

## **VII. EVALUACIÓN**

Participación y análisis crítico en las actividades grupales.

Presentación de propuestas de intervención claras y contextualizadas.

Reflexión individual: “¿Qué puedo hacer desde mi aula para garantizar el derecho a la educación?”

## **VIII. ENFOQUE DE LIDERAZGO APLICADO**

Este taller se basa en el liderazgo pedagógico con enfoque inclusivo y ético, que promueve el compromiso del docente como garante activo del derecho a la educación. El liderazgo se expresa en acciones concretas para prevenir el abandono escolar, identificar factores de riesgo y desarrollar estrategias sostenidas de acompañamiento, trabajando en equipo con las familias, tutores y autoridades para lograr una educación sin exclusión.