

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y LA
GESTIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS DE
INNOVACIÓN EN LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE
GREGORIO ALBARRACÍN
EN EL AÑO 2019

TESIS

PRESENTADA POR:

EDILBERTO JUAN MAMANI GUTIERREZ

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TACNA – PERÚ

2022

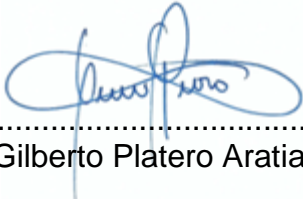
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN


Escuela de Posgrado


MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN


**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN DE
PROYETOS EDUCATIVOS DE INNOVACIÓN EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO
DE GREGORIO ALBARRACÍN
EN EL AÑO 2019**

Tesis sustentada y aprobada el 14 de diciembre del 2021; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Gilberto Platero Aratia

SECRETARIA : 
.....
Dra. Nery Damiana Zapana Ancota

MIEMBRO : 
.....
Dra. Adriana Maximina Luque Ticona

ASESORA : 
.....
Dra. Adriana Maximina Luque Ticona

DEDICATORIA

A mi madre

Valentina Gutiérrez Condori

y

Julia Condori García.

A mi padre

Leandro Mamani flores.

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes con los que pude compartir como maestrante en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, por su permanente predisposición académica, profesional y de amplio valor humano. Y sobre todo a mi esposa Roxana.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	5
1.4. ALCANCE Y LIMITACIONES	6
1.5. OBJETIVOS	6
1.6. HIPÓTESIS	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. LIDERAZGO PEDAGÓGICO	8
2.1.1. Liderazgo pedagógico del director.....	9
2.1.2. Evolución del liderazgo en el campo educativo	11
2.1.3. El liderazgo en la gestión directiva	17
2.1.4. El liderazgo del profesor	20
2.1.5. Importancia del liderazgo educativo	28
2.1.6. Dimensiones del liderazgo pedagógico	29
2.2. GESTIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS DE INNOVACIÓN	36

2.2.1. Acerca de la innovación.....	36
2.2.2. Generalidades sobre proyectos.....	38
2.2.3. La innovación educativa	41
2.2.4. Proyecto de innovación educativa.....	44
2.2.5. Estructura de un proyecto de innovación educativa.....	47
2.2.6. Gestión de proyectos de innovación.....	48
2.2.7. Dimensiones o criterios básicos en la formulación de un proyecto educativo	53
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	58
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	64
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	66
4.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	67
CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO	68
CAPÍTULO V: RESULTADOS	
5.1. RESULTADOS SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO.....	72
5.2. RESULTADOS SOBRE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN.....	96
5.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	142
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	155
CONCLUSIONES	164
RECOMENDACIONES	166

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	167
ANEXOS	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	El Director propicia en reunión colegiada la participación en la gestión	72
Tabla 2.	El Director propicia la participación de los docentes en el acompañamiento	74
Tabla 3.	El Director fomenta la autorreflexión de los proyectos de innovación	76
Tabla 4.	El Director lidera y permite que los docentes participen en las actividades	78
Tabla 5.	El Director desarrolla una revisión compartida con los docentes para la	80
Tabla 6.	El Director informa acerca del presupuesto para la gestión y sostenibilidad	82
Tabla 7.	El Director gestiona recursos económicos necesarios para costear las	84
Tabla 8.	El Director proporciona materiales y recursos educativos para la realización	86
Tabla 9.	El Director realiza revisión periódica de los programas curriculares de	88
Tabla 10.	El Director monitorea permanentemente el trabajo de los docentes para verificar la demostración de los cambios de concepciones y prácticas en el proceso de enseñanza-aprendizaje	90
Tabla 11.	El Director al ejecutar proyectos de innovación busca impulsar logros de aprendizajes significativos en los alumnos	92
Tabla 12.	El Director crea una cultura innovadora orientada al logro de la calidad	94
Tabla 13.	El Director establece metas en el Plan anual de trabajo para la realización	96
Tabla 14.	El Director en el Proyecto Educativo Institucional tiene como visión gestionar proyectos de innovación	98

Tabla 15. El Director en el proyecto educativo institucional tiene como misión gestionar proyectos de innovación	100
Tabla 16. El Director comunica en reunión sobre los problemas que se presentan en la I.E. y propone realizar proyectos de innovación para dar solución	102
Tabla 17. El Director motiva en reuniones colegiadas a los docentes a realizar proyectos de innovación	104
Tabla 18. El Director incorpora el proyecto en el Plan Anual de Trabajo de la I.E.	106
Tabla 19. El director gestiona recursos económicos para la realización de proyectos de innovación	108
Tabla 20. Los recursos económicos para proyectos de innovación están insertos en el plan anual de trabajo.	110
Tabla 21. El director junto a los docentes gestores de proyectos de innovación rinde cuenta sobre los gastos realizados	112
Tabla 22. El Director realiza controles que le permitan la utilización continua de los recursos.	114
Tabla 23. El Director capacita a los docentes sobre como formular y ejecutar proyectos de innovación.	116
Tabla 24. El Director realiza el proceso de monitoreo a los docentes para el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto de innovación.	118
Tabla 25. El Director realiza el acompañamiento a los docentes en el proceso de formulación de proyectos de innovación	120
Tabla 26. El Director realiza la evaluación junto a los docentes en el proceso de ejecución de proyectos de innovación	122
Tabla 27. Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores, según percepción de los docentes, dimensión: Participación del Proyecto	124
Tabla 28. Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores, según percepción de los docentes, dimensión: Sostenibilidad del proyecto	126

Tabla 29. Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores, según percepción de los docentes, dimensión: Impacto del proyecto	128
Tabla 30. Resultado de consolidados de Liderazgo pedagógico de los directores, según dimensiones	130
Tabla 31. Consolidado de Gestión de proyectos de innovación de los directores, según percepción de los docentes, dimensión: Establecimiento de metas y expectativas	132
Tabla 32. Consolidado del Gestión de proyectos de innovación de los directores, según percepción de los docentes, dimensión: Gestión de recursos	134
Tabla 33. Consolidado del Gestión de proyectos de innovación de los directores, según percepción de los docentes, dimensión: Planificación, monitoreo y evaluación	136
Tabla 34. Resultado de consolidados de Gestión de proyectos de innovación de los directores, según dimensiones	138
Tabla 35. Resultado de consolidados de Liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación de los directores,	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Director propicia en reunión colegiada la participación en la gestión de proyectos de innovación	73
Figura 2. El Director propicia la participación de los docentes en el acompañamiento para la formulación de proyectos de innovación	75
Figura 3. El Director fomenta la autorreflexión de los proyectos de innovación	77
Figura 4. El Director lidera y permite que los docentes participen en las actividades planificadas en un proyecto de innovación	79
Figura 5. El Director desarrolla una revisión compartida con los docentes para la mejora del proyecto de innovación en las I.E	81
Figura 6. El Director informa acerca del presupuesto para la gestión y sostenibilidad de proyectos de innovación	83
Figura 7. El Director gestiona recursos económicos necesarios para costear las actividades planificadas en un proyecto de innovación	85
Figura 8. El Director proporciona materiales y recursos educativos para la realización de actividades planificadas en un proyecto de innovación	87
Figura 9. El Director realiza revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar la aplicación del proyecto de innovación	89
Figura 10. El Director monitorea permanentemente el trabajo de los docentes para verificar la demostración de los cambios de concepciones y prácticas en el proceso de enseñanza-aprendizaje	91

Figura 11. El Director al ejecutar proyectos de innovación busca impulsar logros de aprendizajes significativos en los alumnos	93
Figura 12. El Director crea una cultura innovadora orientada al logro de la calidad educativa y sus resultados por productos	95
Figura 13. El Director establece metas en el Plan anual de trabajo para la realización de proyectos de innovación	97
Figura 14. El Director en el Proyecto Educativo Institucional tiene como visión gestionar proyectos de innovación	99
Figura 15. El Director en el Proyecto Educativo Institucional tiene como misión gestionar proyectos de innovación	101
Figura 16. El Director comunica en reunión sobre los problemas que se presentan en la I.E. y propone realizar proyectos de innovación para dar solución a dichos problemas	103
Figura 17. El Director motiva en reuniones colegiadas a los docentes a realizar proyectos de innovación	105
Figura 18. El Director incorpora el proyecto en el Plan Anual de Trabajo de la I.E.	107
Figura 19. El Director gestiona recursos económicos para la realización de proyectos de innovación	109
Figura 20. Los recursos económicos para proyectos de innovación están insertos en el plan anual de trabajo.	111
Figura 21. El Director junto a los docentes gestores de proyectos de innovación rinde cuenta sobre los gastos realizados	113
Figura 22. El Director realiza controles que le permitan la utilización continua de los recursos	115
Figura 23. El Director capacita a los docentes sobre como formular y ejecutar proyectos de innovación	117
Figura 24. El Director realiza el proceso de monitoreo a los docentes para el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto de innovación	119
Figura 25. El Director realiza el acompañamiento a los docentes en el proceso de formulación de proyectos de innovación	121

Figura 26. El Director realiza la evaluación junto a los docentes en el proceso de ejecución de proyectos de innovación	123
Figura 27. Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores, según percepción de los docentes, dimensión: Participación del Proyecto	125
Figura 28. Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores, según percepción de los docentes, dimensión: Sostenibilidad del proyecto	127
Figura 29. Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores, según percepción de los docentes, dimensión: Impacto del proyecto	129
Figura 30. Resultado de consolidados de Liderazgo pedagógico de los directores, según dimensiones	131
Figura 31. Consolidado de Gestión de proyectos de innovación de los directores, según percepción de los docentes, dimensión: Establecimiento de metas y expectativas	133
Figura 32. Consolidado del Gestión de proyectos de innovación de los directores, según percepción de los docentes, dimensión: Gestión de recursos	135
Figura 33. Consolidado del Gestión de proyectos de innovación de los directores, según percepción de los docentes, dimensión: Planificación, monitoreo y evaluación	137
Figura 34. Resultado de consolidados de Gestión de proyectos de innovación de los directores, según dimensiones.	139
Figura 35. Resultado de consolidados de Liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación de los directores, según opinión de los docentes	141

RESUMEN

El propósito de la presente investigación tuvo como objetivo determinar que existe relación entre el liderazgo pedagógico del director y la gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín en el año 2019. El enfoque es cualitativo, el diseño utilizado fue el descriptivo-correlacional, con corte transversal; la muestra fue de 08 directores y 88 docentes, este estudio contempló un muestreo no probabilístico, es decir de tipo intencional, se aplicó dos (02) encuestas para obtener información acerca de las variables de estudio. La validación de los instrumentos se realizó a través del Juicio de expertos, cuyo resultado es de 92 %; además, se empleó la prueba de Alfa de Cronbach, logrando un 0,916 de fiabilidad, dando como resultado una consistencia interna de tendencia muy alta. Los hallazgos indicaron que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico del director y la gestión de proyectos educativos de innovación de los docentes. Para la contrastación de hipótesis entre las variables de estudio, se utilizó la correlación de Pearson, con el valor $P=000 < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por consiguiente, ambas variables tienen una correlación directa y significativa, que corresponde a un nivel de correlación positiva alta. Se concluye que, a eficiente nivel de liderazgo pedagógico del director, eficiente es la gestión de proyectos de innovación de los docentes.

Palabras Clave: Liderazgo pedagógico directivo, gestión de proyectos de innovación, desempeño profesional, manejo de recursos.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine that there is a relationship between the pedagogical leadership of the principal and the management of innovation projects in the educational institutions of the district of Gregorio Albarracín in 2019. The approach is qualitative, the design used was descriptive-correlational, with cross-sectional cut; the sample was 08 principals and 88 teachers, this study contemplated a non-probabilistic sampling, i.e. intentional type, two (02) surveys were applied to obtain information about the study variables. The validation of the instruments was carried out through expert judgment, the result of which is 92%; in addition, the Cronbach's Alpha test was used, achieving a reliability of 0.916, resulting in an internal consistency of very high tendency. The findings indicated that there is a direct and significant relationship between the principal's pedagogical leadership and the management of teachers' innovation educational projects. For hypothesis testing between the study variables, Pearson's correlation was used, with the value $P=000<0.05$, the null hypothesis is rejected and the alternate hypothesis is accepted. Consequently, both variables have a direct and significant correlation, which corresponds to a high level of positive correlation. It is concluded that the more efficient the level of pedagogical leadership of the principal, the more efficient is the management of teachers' innovation projects.

Keywords: Managerial pedagogical leadership, innovation project management, professional performance, resource management.

INTRODUCCIÓN

El mejoramiento de la calidad educativa, necesidad latente en diferentes países del mundo, en especial en los países considerados del tercer mundo, entre otros factores, requiere de cambios en el modelo de dirección de los establecimientos educacionales. En este entender, el liderazgo pedagógico de los directivos es un factor crítico de primer orden en la mejora de la educación.

Bajo esa perspectiva, la capacidad para mejorar la calidad educativa, de manera relevante, está supeditada, en parte, a la acción que ejecuten los equipos directivos con liderazgo en su propósito de dinamizar, apoyar y alentar el cambio, de manera que se fomente la fuerza interna de los integrantes de la comunidad educativa.

En tal sentido, el liderazgo pedagógico potencialmente puede ser asumido por cualquier docente capacitado, se constituirá en la piedra angular para llevar e introducir proyectos de gestión educativa que, precisamente, tienda al logro de los objetivos de mejoría; de manera que la sociedad en su conjunto sea el beneficiado directo e inmediato.

En el presente trabajo, nos enfocamos en el entendimiento de lo que implica el liderazgo pedagógico, como primera variable y el conocimiento del procedimiento o procedimientos de planeamiento y ejecución, es decir como gestión de proyectos de innovación educativa, como segunda variable.

Se organiza en capítulos, según la normatividad establecida por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Así, en el primer capítulo nos abocamos al planteamiento del problema que a su vez abarca los aspectos referidos a la descripción de la situación problemática, la formulación de preguntas, objetivos e hipótesis, así como la justificación e importancia del trabajo.

En el segundo capítulo se aborda el marco teórico, que comprende un recorrido sintético de algunas investigaciones referidas al problema, así como al enfoque teórico de las variables en estudios, para lo que se recurre a los diferentes estudiosos que han enfocado el tema desde diferentes puntos de vista. Se concluye este capítulo con la definición de términos básicos.

El tercer capítulo se desarrolla en el enfoque filosófico, epistemológico y pedagógico de la investigación, lo que posibilita su encuadre dentro del proceso investigativo científico que tiene como corolario desentrañar aspectos que permitan la mejor comprensión del problema.

El cuarto capítulo corresponde al marco metodológico. Se presenta información respecto al tipo y diseño de investigación, así como se hace referencia a la población y muestra trabajada, aparte de operacionalizar las variables y referenciar sobre el tratamiento de la información a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos recolección de datos.

El capítulo quinto corresponde a la presentación de resultados. En esta parte, se presentan los datos en tablas y sus respectivos gráficos, con el consiguiente análisis e interpretación de los mismos.

En el sexto capítulo se discuten los resultados de la información recolectada y procesada. Se trabajó centralmente con los resultados consolidados de manera que se asume un conocimiento completo sobre los resultados, los que, confrontados con resultados de otros estudios, confirman o desaprueban los hallazgos producto de la presente investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendación, las referencias bibliográficas, en la parte de anexos, presentar la matriz de consistencia y los instrumentos validados.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Sabemos muy bien que el liderazgo pedagógico formal en una institución educativa está representado por el director quienes deben interactuar con los docentes para una buena práctica pedagógica, no solo interactuar sino también rediseñar nuevas estrategias de aprendizaje como la elaboración de proyectos de innovación educativas para la aplicación dentro de la realidad pedagógica de la institución educativa.

El líder pedagógico progresivamente fortalecerá a los miembros de la comunidad educativa, por ejemplo, en la toma de decisiones, planificación estratégica e investigación. Sobre este punto, Robinson (2010), planteó que “la mejora en los resultados de aprendizaje de los alumnos está fuertemente ligada al liderazgo”. La efectividad del líder según Robinson “se traduce fundamentalmente en el establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje compartidas con los docentes, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y, de mayor impacto, en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente”.

En las instituciones educativas del Distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa, del nivel secundaria: Enrique Pallardelli, Jorge Chávez, Luis Alberto Sánchez, Esperanza Martínez de López, Santa Teresita, Dr. Encinas franco, Prócer Manuel Calderón de la Barca y Gerardo Arias Copaja, se observa un desarrollo poco notorio en la gestión de proyectos innovativos que permitan un desarrollo coherente y participativo. De allí que la problemática que se vive en dichas instituciones, unas en mayor grado que otras, limitan el accionar que beneficie el desarrollo institucional.

Al observar el cumplimiento de metas, así como la asignación de recursos estratégicamente para la gestión de proyectos educativos y las acciones de planificación, coordinación y evaluación, no son visibles determinantemente al efectuarse la evaluación anual. Ello implica reconocer que la gestión de proyectos educativos no tiene una plasmación íntegra y comprometida con el proceso educativo de las instituciones educativas comprendidas en el área de estudio.

Esta problemática es la que nos ha llevado a investigar sobre el liderazgo pedagógico del director y su relación con la gestión de proyectos de innovación en las Instituciones Educativas del nivel Secundaria del distrito de Gregorio Albarracín de la región Tacna.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el liderazgo pedagógico del director se relaciona con la gestión de proyectos educativos de innovación en las instituciones educativas del Distrito de Gregorio Albarracín en el año 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál es el nivel de eficiencia del liderazgo pedagógico del director en la dimensión: Participación del proyecto, en relación a establecimiento de metas y expectativas en la gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín?
- b. ¿Cuál es el nivel de eficiencia del director como líder pedagógico, dimensión: Sostenibilidad del Proyecto, en relación a la gestión de recursos administrativos en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín?

- c. ¿Cuál es el nivel de eficacia del director como líder pedagógico, dimensión: Impacto del Proyecto, en relación a la planificación, monitoreo y evaluación en la gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Las investigaciones sobre un fenómeno, sea de carácter social o natural o del pensamiento, implica reconocer la existencia de un problema, de manera que encontrar una explicación a ellos o solución al mismo, es el reto de toda actividad investigativa.

En tal sentido, la justificación del presente estudio radica en que, desde la perspectiva práctica, la presente investigación pretende aportar los elementos necesarios para aplicar la planificación estratégica y mejorar el liderazgo pedagógico del director y así lograr que estos obtengan las herramientas necesarias para cumplir idóneamente sus funciones directivas, pedagógicas y administrativas, tomando en consideración todo ello para la buena gestión de proyectos de innovación educativa. En ese sentido, se realizará un análisis dirigido a mejorar la planificación estratégica y por consiguiente el liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas públicas del Distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa, Unidad de Gestión Educativa Local Tacna.

De otra parte, al asumir un conocimiento más próximo a la realidad, implicará socialmente, involucrar a la comunidad educativa y hacerlos partícipes en las acciones tendentes al desarrollo y mejoramiento de la calidad educativa, de manera que repercuta positivamente en la educación de los estudiantes de esa jurisdicción.

Finalmente, se justifica desde el punto de vista metodológico, dado que se procederá a estudiar el problema aplicando procedimientos (métodos y técnicas) que podrán ser empleados en estudios que se hagan posteriormente.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

La presente investigación abarca a las instituciones educativas localizadas en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa, ubicada en la parte sureste de la ciudad de Tacna. Últimamente ha implicado el funcionamiento de numerosas instituciones educativas dado al crecimiento de su población, en especial de la población infantil y adolescente.

Se ha observado la inexistencia de limitaciones. Por el contrario, se ha recibido la atención y aceptación del trabajo, habiendo las unidades de análisis participado activamente en el abastecimiento de la información requerida para el cumplimiento del presente trabajo.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación del liderazgo pedagógico del director con la gestión de proyectos educativos de innovación en las instituciones educativas del Distrito de Gregorio Albarracín en el año 2019.

1.5.2 Objetivos específicos

- a. Determinar el nivel de eficiencia del liderazgo pedagógico del director en la dimensión: Participación del Proyecto, en relación al establecimiento de metas y expectativas en la gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín.
- b. Determinar el nivel de eficiencia del director como líder pedagógico, dimensión: Sostenibilidad del Proyecto, en relación a la gestión de recursos administrativos en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín.

- c. Determinar el nivel de eficiencia del director como líder pedagógico, dimensión: Impacto del proyecto, en relación a la Planificación, monitoreo y evaluación en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis general

El liderazgo pedagógico del director permite una eficiente gestión de proyectos educativos de innovación en las instituciones educativas del Distrito de Gregorio Albarracín en el año 2019.

1.6.2. Hipótesis específicas

- a. La participación del proyecto, como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación al establecimiento de metas y expectativas en la gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, es de nivel eficiente.
- b. La sostenibilidad del proyecto, como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación a la gestión de recursos administrativos en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, evidencia un eficiente nivel.
- c. El impacto del proyecto como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación a la planificación, monitoreo y evaluación en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, es eficiente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LIDERAZGO PEDAGÓGICO

La sociedad de los tiempos actuales, denominada por algunos como la sociedad del conocimiento o la cuarta revolución industrial, ha desplazado los paradigmas de aprendizaje tradicionales, memorísticos y deterministas, plantea más bien enfoques que se adecúen al tiempo y respondan a las necesidades de la sociedad. En tal sentido, busca el afianzamiento de las competencias de manera que el estudiante, al egresar, esté en capacidad de asumir responsable y con sustento teórico y técnico, las actividades profesionales que le compete. En ese sentido la formación debe incidir en el manejo del razonamiento crítico-constructivo, así como formas de trabajo cooperativas y participativas que, asimismo conjuguen con los espacios de renovación e innovación.

Para enfrentar las exigencias actuales, se requiere de competencias intelectuales, sociales y emocionales de los individuos de manera que puedan adaptarse al acelerado ritmo de exigencias que se da hoy en día. Como se dijo antes, el éxito o fracaso del futuro profesional estará en relación directa con la demanda social; de allí que la actividad educativa debe entenderse como una actividad continua.

De las reflexiones anteriores se desprende que, en los tiempos actuales, la importancia sobre eficacia educativa se demuestra en la calidad docente y, dentro de ella, es el factor de mayor impacto en el aprendizaje. Los componentes claves en el diseño, desarrollo y mejora de la calidad escolar, se encuentran en la formación y el desarrollo profesional del cuerpo docente en ejercicio. Por otro lado, la experiencia de sistemas educativos exitosos sitúa al liderazgo pedagógico como otro factor importante de influencia en los aprendizajes.

Antonio Bolívar (2010), Andrea Horn y Javiera Marfan (2010), Michael Barber, Mona Mourshed (2008), entre otros estudiosos consideran que los sistemas actuales tienden a priorizar al liderazgo organizacional en función al enfoque y compromiso con el aprendizaje que puede ser efectivizado mediante el logro de los objetivos pedagógicos. En ese sentido, se incide en que mediante este tipo de liderazgo se potencializa el aprendizaje, la calidad de enseñanza y se genera un clima organizacional óptimo.

De acuerdo con Gonzalo Muñoz Stuardo, Javiera Marfán Sánchez (2011), el liderazgo pedagógico principalmente gira sobre el eje de mejorar la calidad educativa para lo que requiere de competencias de gestión, es decir capacidad de toma de decisiones a partir del conocimiento de la realidad institucional, de manera que existe coherencia con los propósitos de transformación y el desarrollo de los proyectos que se planifican y deben ejecutarse.

2.1.1. Liderazgo pedagógico del director

La transformación de la escuela buscando la adecuación al mundo contemporáneo requiere de la presencia de un líder que lo conduzca a ello; una persona (líder) capaz de influenciar, movilizar e inspirar a la comunidad educativa a desarrollar acciones tendentes al cambio. El direccionamiento debe implicar abarcar aspectos que, al mejoramiento de la calidad educativa con participación e involucramiento del trabajo docente, la generación de un clima institucional acogedor, así como a promover la participación comunitaria.

Estas acciones, evidentemente que alcanzan al director de la institución educativa, esta es la mayor autoridad, así lo establece la Ley General de Educación, obviamente que dicha autoridad no solo es responsable administrativo de la institución, sino que debe y tiene que erigirse como la autoridad moral y profesional (Bolívar, 1997).

Según Francisco Longo (2008), la capacidad de los directivos de transferir, compartir y desarrollar el liderazgo es fundamental para el cambio y la innovación. De acuerdo a lo anterior, ejercer el liderazgo no es solamente asumir

la posición formal, sino canalizar las acciones entre el líder y el profesorado, situación que debe tener su inicio en la confluencia de la voluntad de las partes. En ese sentido, la competencia directiva, viene a ser la capacidad del líder o directivo de actuar de manera efectiva considerando cada particularidad en la que se enmarcan sus acciones. En este sentido, la gestión directriz es compleja, dado que participan voluntades y experiencias diferentes, a los que no se puede aplicar un criterio uniformizado o único, sino que debe tratársela en la complejidad que corresponda.

De allí que, junto a (Pozner, 1995), asumimos a la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”.

Por su parte (Leithwood, 2009), considera al liderazgo pedagógico como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. De modo que el líder pedagógico debe tener la capacidad de generar una organización que promueva y ejecute el logro de aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno.

Llegado a este punto, se puede afirmar que el liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interacción entre líderes, seguidores y la situación específica de la organización. Entonces, se entiende al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa.

De acuerdo con la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Leithwood et al. (2006), se ha descrito cuatro tipos de prácticas en relación con este tema:

- ✓ Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).
- ✓ Desarrollar al personal.
- ✓ Rediseñar la organización.
- ✓ Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

En cuanto al establecimiento de una dirección, el líder pedagógico debe centrar su accionar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, fomentando su dinamicidad y su carácter innovador. En ese sentido debe diseñar estructuras que posibiliten el mejoramiento de la calidad y desempeño docente, así como la innovación del manejo de recursos y materiales educativos, aparte de fomentar la motivación por el aprendizaje.

Por otro lado, el líder pedagógico asume y conduce el accionar coordinado, colectivo o individual del personal docente, de manera que sus prácticas sean efectivas para el logro del aprendizaje. Asimismo, para el mejoramiento y la innovación rediseña las estructuras con miras a un funcionamiento acorde con las exigencias del mundo actual.

Finalmente, el líder pedagógico es la persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluar y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza.

Los asuntos o temas pedagógico/educativas son los más importantes y significativos en la escuela, y el director o directora no puede desentenderse de estos. El líder pedagógico está comprometido con la búsqueda del cambio para direccionar las políticas educativas generales, así como las que correspondan a la institución educativa, de manera que se constituye en el motor del desarrollo integral de los estudiantes, así como del mejoramiento de las capacidades profesionales de los docentes.

2.1.2. Evolución del liderazgo en el campo educativo

Como cualquier tema referente a la conducta o comportamiento humano, esta tiende a variar en función al contexto cultura en que se desarrolla. El

liderazgo que es una forma de actuar, no está exento de las variaciones sobre su entendimiento. En el campo educativo se empieza a hablar sobre liderazgo a partir de las décadas del 60 y 70 del siglo XX. La implicación del manejo administrativo o gerencial en las empresas industriales, principalmente, son vistas como formas que puedan procurar un mejor funcionamiento de las instituciones educativas.

Inicialmente, los estudios giraron sobre investigaciones referentes a las características del trabajo directivo, es decir explicar y describir las actividades, funciones y responsabilidades que asumen los directivos y cómo distribuyen su tiempo.

Los estudios relacionados al liderazgo en el campo educativo, se desarrollaron en dos líneas diferenciadas; por un lado, la investigación sobre las características del trabajo directivo, lo que implicaba caracterizar qué actividades, funciones y responsabilidades asumen los directivos y cómo distribuyen su tiempo; y, por otro lado, conocer sobre las conductas de los directivos eficaces.

Todo ello indica que no es posible unívocamente desarrollar una escala de tiempo sobre de cómo se produjo la influencia del director de la escuela en el desarrollo integral de la actividad educativa. Los puntos de vista desarrollados, aparte de ser disímiles son diversos. En lo que corresponde al presente trabajo, veremos aquellos que son de mayor incidencia.

F. Javier Murillo Torrecilla (2006), desarrolla un interesante derrotero sobre la evolución observada sobre el tema. Tomando como referencia lo planteado por Thomas J. Sergiovanni, caracteriza y formula cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante: El/la líder/esa técnica se encarga de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegura una eficacia óptima.

- El/la líder/esa humanista, se dedica a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización y promueve la toma de decisiones de manera participativa.
- El/la líder/esa educativa, se encarga de diagnosticar problemas educativos, orientar a los profesores, supervisar y evaluar el desarrollo del personal, así como el desarrollo del currículo.
- El/la líder/esa simbólica, recorre la institución educativa, visita las aulas, mantiene contacto permanente con las/os alumnas/os, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes, y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones.
- El/la líder/esa cultural; se encarga de definir, fortalecer y articular los valores, creencias y raíces culturales que dan identidad a una institución educativa; asimismo, de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia.

Asimismo, F.J. Murillo, hace mención al estudio presentado por Leithwood, K.A., Begley, P. y Cousins, J.B. *Desarrollando liderazgo experto para el futuro escolar*, mencionado por Murillo (2006). En el trabajo se distinguen cuatro tipos de liderazgo:

- El estilo A, se caracteriza porque pone énfasis en las relaciones interpersonales, el establecimiento de un clima de cooperación dentro de la institución educativa y en una relación eficaz y de colaboración entre los diversos grupos de la comunidad y las autoridades.
- El estilo B, focaliza su atención en el rendimiento de las/os alumnos y en el aumento de su bienestar.
- El estilo C, se caracteriza porque los directivos muestran su preocupación por la eficacia de los programas, mejorar las

competencias del personal docente y desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguren el éxito de los programas.

- El estilo D, se centra casi exclusivamente en la atención hacia lo administrativo; es decir, los directivos se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de las/os demás. Tienen poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o a una demanda concreta.

Tiempo después, a finales de la década del 70 y durante los 80, a partir de los directivos de las instituciones escolares surgieron mayores esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje; de allí que fueron considerados como líderes instructivos, cuya labor principal era el de animar el trabajo de las/os profesoras/es en las aulas, apoyarlas/os, supervisarlas/os, así como ser portavoz, incluso, formador/a en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces (Salazar, 2006). Entre los principales aspectos se contemplan:

- Contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares.
- Ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje.
- Ayudan y apoyan el desarrollo profesional de las/os docentes.
- Desarrollan, coordinan y supervisan el currículum del centro.
- Fomentan el trabajo en equipo de las/os docentes.
- Favorecen la participación de la comunidad escolar.
- Tienen altas expectativas hacia las/os docentes y las comunica.
- Contribuyen a generar una cultura de evaluación para la mejora.

A partir de las dos últimas décadas del siglo XX, como consecuencia de la vigencia del liderazgo transformacional y como necesidad a las nuevas condiciones educacionales, emergieron otros tipos de liderazgo como el liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido, el liderazgo para la

justicia social y el liderazgo pedagógico o para el aprendizaje (Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J., 2013).

Sin embargo, es preciso reconocer que fueron las aportaciones del Movimiento de investigación sobre Eficacia Escolar, los que dieron mayor consistencia al liderazgo educativo de carácter netamente pedagógico. El movimiento conocido como de eficacia escolar aparece en 1966, con la publicación del “Informe Coleman”. En dicho estudio comprueba que la escuela desempeñaba un papel muy limitado en el rendimiento del alumno.

El informe trabajado y presentado por el norteamericano James Coleman tenía como objetivo promover la igualdad de oportunidades educativas en el aprendizaje de los estudiantes. Una de las principales conclusiones a la que arriba es demostrar la existencia de una gran asociación entre resultados educativos y origen social de la familia, el escaso peso de la escuela para explicar las diferencias de resultados educativos.

Considerando el tiempo inicial, se debe tener en cuenta que de las múltiples investigaciones sobre eficacia escolar en la década de los 70 y 80, destacan la posición de numerosos estudiosos respecto al desarrollo de una visión crítica de la tarea educativa. En esas investigaciones destaca la preocupación de las características de la escuela y del personal que labora en ellas, así como del proceso enseñanza-aprendizaje y del funcionamiento y cambios que observa la institución. Es decir: su perspectiva se encuentra entre el movimiento y el de mejora de la escuela. Estos autores finalizan ofreciendo un “retrato de una escuela eficaz”, aunque en realidad hablan de los factores de mejora escolar (Murillo, 2006).

En las décadas de los setenta y ochenta surgió en Estados Unidos el concepto de “liderazgo instructivo o pedagógico”, que permite dejar atrás la abrumante burocracia administrativa asociada a los líderes escolares e integra un liderazgo centrado en fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo profesional docente para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes (Contreras, 2016).

Más adelante, en el tiempo, surgen nuevas posiciones sobre el tema referido al liderazgo pedagógico, las que permiten una mayor visibilidad de la problemática educativa, aunque sin perder el carácter heterogéneo que implica, debido a la complejidad del fenómeno educativo.

Así por ejemplo, Trilce Contreras (2016), plantea que el liderazgo pedagógico “es la gestión de los procesos pedagógicos que tiene por objetivo lograr y garantizar un aprendizaje de calidad de todos los estudiantes, basándose en una cultura participativa y de innovación que permite la mejora continua”.

Por su parte Antonio Bolívar (2010), consideró que este liderazgo “es la influencia que se ejerce sobre otras personas para organizar a la comunidad hacia un objetivo común, correspondiente a la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes”. Esta propuesta brinda estructuras que hacen posible “desarrollar el capital profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión”.

El siglo XXI, con el desarrollo y avance de la tecnología, al cambiar el rostro del desarrollo social, demanda nuevas condiciones en el campo educativo. Por tanto, deben replantearse los modelos de gestión y liderazgo tradicionales y priorizar el enfoque sobre lo pedagógico y el desarrollo competencial docente, teniendo como eje principal al estudiante y el sistema educativo, en general.

En este sentido, los directivos como el propio sistema escolar, deben facilitar la construcción de aprendizajes y cambios que perduren en el tiempo, de tal manera que la generación de liderazgos debe mantenerse más allá de los propios sujetos (Pareja, J.; López, J.; El Homrani, M.; y Lorenzo, R., 2012).

Por su parte, Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., (2013), remarcan que las instituciones educativas se deben a los alumnos, por tanto, el liderazgo debe asumir compromisos y acciones sobre los procesos de aprendizaje de los estudiantes. En consecuencia, el accionar de la dirección deben concentrarse en todo aquello que favorece el mejoramiento de la calidad de enseñanza y

aprendizaje, así como fusionar ambos esfuerzos a fin de incrementar los resultados en favor de los estudiantes.

Finalmente, coincidimos con Trilce Contreras (2016), en el sentido que el liderazgo pedagógico “es un factor indispensable para desarrollar habilidades organizativas y de gestión dentro de una institución escolar, pues incentiva a los agentes de la escuela a innovar, desarrollarse democráticamente y aprender en conjunto, ofreciendo éxito y la puesta en práctica de una comunidad que aprende”. De esa manera, el liderazgo pedagógico y sus aportes en el aprendizaje docente se vuelven relevantes para el mejoramiento de las políticas educativas actuales y en las prácticas de la escuela.

2.1.3. El liderazgo en la gestión directiva

De manera general se puede definir a la gestión educativa como un proceso orientado a fortalecer las instituciones educativas, manteniendo la autonomía institucional, y propendiendo al enriquecimiento de los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales. Este concepto tiende a reconocer la responsabilidad de quiénes interactúan para alcanzar los objetivos propuestos que, fundamentalmente comprende el desarrollo y mejoramiento continuo; así como el enriquecimiento de los procesos pedagógicos para lograr la calidad educativa. En ese entender, la gestión debe tener claridad del sentido de la educación como proceso de formación que busca desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas, sustentada en la cultura de un contexto social, que demanda la sociedad de la información en la educación para el siglo XXI.

Vargas, G. et al., (2010), asevera que “todo emerge en lo denominado hoy ‘sociedad de la información’ ante la cual la educación asume un papel estratégico y las organizaciones educativas necesitan ser conducidas con un liderazgo eficaz”. Consecuentemente, la educación para el siglo XXI debe estar signada por la relación entre lo educativo y lo organizacional como una gestión

integrada y sistémica, con visión de futuro, lo que conlleva a pensar en las capacidades de quién debe liderar esos procesos educativos.

El logro de la calidad educativa constituye uno de los ejes principales de cualquier modelo o gestión educativa. Para alcanzar este objetivo, frecuentemente se busca entender la relación entre la calidad educativa y el o los modelos de liderazgo. Existe un amplio consenso en la reciente literatura pedagógica internacional en que el liderazgo en los centros educativos es uno de los factores que se relacionan de forma significativa con la calidad educativa (OCDE, 2012).

El liderazgo pedagógico, en los últimos tiempos, se ha constituido en uno de los modelos fundamentales para mejorar la calidad educativa; en este entender, se considera el liderazgo del profesor como uno de los principales cometidos en la gestión de los centros educativos.

Diferentes estudios publicados en décadas anteriores muestran la importancia que viene adquiriendo ocuparse del tema como un aspecto central vinculado con la calidad educativa. Entre ellos, por ejemplo, destacan los trabajos de Argos, J. y Ezquerro, P. (eds.) (2013); Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. J. (2013); López Yáñez, J. y Lavié Martínez, J. M. (2010), entre otros, dan cuenta sobre el rol que corresponde al líder en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El impulso al desarrollo sostenido de la educación; por otro lado, conduce a aceptar un cambio en el tipo de liderazgo. Los líderes educativos asumen un nivel más elevado de responsabilidad de manera que para que su proyección llegue, finalmente, al núcleo fundamental de toda acción educativa el trabajo del aula con los estudiantes. Y en este camino, los profesores son un elemento clave. La promoción del desarrollo del profesorado se perfila, entonces, como una de las tareas principales de los directivos (Bernal Martínez de Soria, 2015).

El líder educativo debe ser el referente que oriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones, desde el aula hasta la vida institucional,

desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos de organización, transitando desde una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos y en el marco de una propuesta de buen desempeño.

Cuando la institución educativa enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento de los estudiantes.

En el Perú, la mayoría de las funciones atribuidas al director son de carácter administrativo. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación de los directores, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente–director, y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas.

En este contexto, la Ley de Reforma Magisterial, Ley 29944 y su Reglamento normado por el D.S. N° 004–2013-ED, constituyen el marco normativo único que integra a los profesores ofreciéndoles las mismas posibilidades de desarrollo profesional, el reconocimiento social a su labor y el otorgamiento de retribuciones, incentivos y estímulos. Dado que dicho marco normativo considera aspectos claves de la formación, evaluación y asignaciones e incentivos se prevé como estrategia de política la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, que permita una mirada integral y holística de los elementos que plantea la Ley, sobre la base del Marco de Buen Desempeño del Directivo como orientador de dicho sistema.

En ese entender, el Sistema de Dirección Escolar se caracteriza por la existencia de componentes organizados y relacionados que interactúan entre sí; a su vez, dentro de cada componente se diferencia un conjunto de procesos que, en suma, nutren todo el sistema, lo que permite redefinir y revalorar la función de los directores al convertirlos en líderes del cambio.

La educación del siglo XXI, según concepción de Gloria María Sierra Villamil (2016), se encuentra en una encrucijada: formar personal para que se integren al trabajo o formar ciudadanos disciplinados para responder a las

nuevas relaciones que impone la sociedad del conocimiento y a las competencias que demanda la economía global, tal como sostienen Alain Touraine en su obra *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Ante la disyuntiva, se hace pertinente asumir con claridad y responsabilidad, responder al sentido que engloba a la educación en cuanto al qué, al para qué, al por qué, al cómo y al hacia dónde. Estos interrogantes definen una propuesta innovadora, que es consecuente con las necesidades del contexto.

Concordante con lo anterior, el liderazgo pedagógico debe emprender la ruta de la formación integral del estudiante, tanto en el aspecto humano, moral, ético y profesional de manera que, al insertarse en la sociedad, se constituya en un elemento importante y comprometido con el desarrollo, para desarrollarse en mejores condiciones en un contexto socioeconómico y cultural nuevo.

2.1.4. El liderazgo del profesor

La actividad docente implica que el profesional en la materia es un potencial conductor o líder dentro del establecimiento educativo donde labora. De allí se hace pertinente aclarar, la existencia de algunos conceptos que tradicionalmente se manejan. Se acepta que el docente que asuma la Dirección del plantel se convierte de inmediato en el líder pedagógico, educativo, escolar o que se quiera denominarlo. Obviamente que no es necesario repetirlo, pero cualquier docente está en capacidad de asumir el liderazgo.

Aurora Bernal Martínez de Soria y Sara Ibarrola García (2015), son claras en hacer la distinción. Precisan que “en las investigaciones sobre liderazgo y educación no está tratado explícitamente el tema del liderazgo del profesor, o se lo señala apenas como un asunto destacable, a pesar de que el profesorado es uno de los elementos principales tenidos en cuenta al describir las tareas o funciones del líder”.

Las autoras antes señaladas, refieren que tampoco se abunda en estudios sobre los liderazgos instruccional, del distribuido y del pedagógico o para el aprendizaje; tampoco se define de forma expresa el liderazgo del

profesor, aunque se alude a él indirectamente de dos modos: En la insistencia en que el liderazgo no es solo una virtualidad del director, y en la descripción de las tareas del liderazgo, tanto instruccional como pedagógico o centrado en el aprendizaje.

Según Bolívar, López, Murillo, F. J. (2013), los estudios últimos sobre liderazgo pedagógico, el liderazgo de los directivos y el liderazgo de la comunidad educativa. Entre ambos deben existir correspondencia, es decir el líder directivo tiene que compartir el liderazgo con los docentes. Bajo ese entender, se postula que los procesos de enseñanza y aprendizaje no deben estar en el trabajo individual del docente, sino en la acción colaborativa, participativa de los miembros de la organización educativa para el cumplimiento de las metas y en la proyección de la educación de calidad.

El director y quienes asumen la responsabilidad directiva, deben ser los responsables de la promoción y desarrollo de las capacidades profesionales del docente. El líder, direcciona y ejerce influencia para trabajar bien la enseñanza y lograr un mejor aprendizaje.

En atención a la premisa anteriormente señalada, cuando se habla del liderazgo pedagógico se está hablando de manera implícita de que el docente es también un líder, con el que se cuenta para impulsar las mejoras de las condiciones de la enseñanza y el aprendizaje.

Linda Darling-Hammond y Joan Baratz-Snowden (2007), concluyen que existen prácticas comunes en los profesores líderes efectivos, los que se basan en tres tipos de conocimiento: A cómo aprenden los alumnos, a las materias según los propósitos sociales de la educación, y respecto de cómo se produce la enseñanza.

Es tarea de los profesores acentuar su liderazgo cuando incrementan su conocimiento práctico estableciendo sinergias entre su saber y su hacer. En este sentido, según Darling-Hammond y Joan Baratz-Snowden, son competencias

relacionadas con el profesionalismo y, en consecuencia, con el liderazgo del profesor:

- Saber valorar las implicaciones y las consecuencias sociales de su trabajo.
- Poseer un conocimiento de sus responsabilidades legales y administrativas.
- Ser hábil en valorar su propio progreso profesional mediante la utilización de estrategias de indagación y reflexión de su propia práctica.
- Desarrollar una mentalidad abierta para poder abarcar distintas perspectivas o conocer formas de investigación en el aula.

Como puede apreciarse, las competencias profesionales, en los tiempos actuales, es otro punto importante en el estudio del liderazgo del profesor. En esta línea, de acuerdo a los estudios de Christopher Day (2012), las propuestas de desarrollo profesional se basan en el desarrollo de habilidades para su bienestar y supervivencia en el aula, de manera que, al mantener estados emocionales positivos, redundan en un mayor bienestar docente y, en consecuencia, en el mejor beneficio de sus alumnos.

Considerando lo expuesto hasta esta parte, es pertinente afirmar que el liderazgo del profesor es producto de un querer hacer las cosas bien, actuando por convicción propia. En tal sentido, el aspecto emocional juega un papel relevante como favorecedor de la actitud del líder. A ello se suma la entrega al trabajo a través de la oportunidad de participación en las diferentes tareas, proyectos o actividades, como reflejo de dicho compromiso docente, y también por el logro de fines conjuntos en la comunidad educativa (Tichy, 2003).

El profesor en su actividad educativa en aula y/o en el centro educativo, asume el conocimiento de las dinámicas grupales y ambientales, además de participar en ellas a través de experiencias de desarrollo profesional, estas

pueden contribuir al éxito o al fracaso en el ejercicio de su liderazgo y su sentido de pertenencia y eficacia.

Sintetizando, los profesores líderes son los referentes inmediatos de aprendizaje de sus compañeros, tienen una visión compartida de la educación y colaboran con sus pares en las prácticas y materiales para mejorar la educación. Por lo general, son profesionales abiertos a la innovación, se distinguen por su persistencia, resiliencia; son respetuosos, confiables, honestos y solidarios. Estos valores que demuestran y practican valores influyen en la sensación de seguridad, colaboración y a la creación de una cultura y clima organizacional que aportan significativamente en el mejoramiento de las condiciones del aprendizaje tanto de sus alumnos como en sus colegas de profesión.

En el caso peruano, el liderazgo pedagógico puede estar reflejada en algunos aspectos del acompañamiento escolar, este sistema está constituido por los siguientes componentes:

a) Marco de Buen Desempeño del Directivo

Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

La práctica ha mostrado que, actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el

aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un lineamiento fundamental en la construcción del sistema de dirección escolar, en la medida que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

b) Evaluación de acceso a cargo directivo

Es la identificación de las y los docentes que reúnen los requisitos y condiciones más idóneas para cubrir el puesto de director o subdirector escolar.

Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva. Para ello se implementará el proceso de selección permanente que permitirá el acceso al cargo por un determinado periodo; cumplido el tiempo establecido, los directores en actividad tendrán la oportunidad de ser ratificados por otro periodo similar mediante la evaluación de desempeños. Este procedimiento permitirá la consecución de la política de trabajo que se viene implementando, siempre y cuando tenga resultados traducidos en aprendizajes de los estudiantes.

Los procesos de selección de docentes que postulan a un cargo directivo y de evaluación de directores estarán basados en estándares de desempeño establecidos en el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y en el Marco de Buen Desempeño del Directivo. El proceso de selección se realizará durante el año 2014, y de acuerdo con lo previsto la asignación especial por cargo regirá a partir del año 2015.

Cada etapa del concurso contiene una serie de actividades que implican competencias y responsabilidades -exclusivas o compartidas- entre el Ministerio de Educación y los gobiernos regionales a través de sus instancias de gestión educativa descentralizada. Dicha distribución de competencias y responsabilidades se aplica sin perjuicio de las coordinaciones que resulten necesarias para el óptimo logro de los objetivos del concurso.

c) Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y subdirectores

Como consecuencia de la implementación de los dos componentes anteriores, se pondrá en marcha un programa continuo, permanente y coherente con los otros componentes del sistema. El liderazgo directivo requiere de habilidades y competencias específicas que se desarrollan con la práctica de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo, así como de años de experiencia docente. Por ello, el Programa pretende ser un proceso por el cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades, y se moldean desempeños en las y los docentes que asumen la función de directivo escolar.

El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y subdirectores consta de tres etapas: Inducción, capacitación especializada y reforzamiento. Se organiza y ejecuta en función del imperativo legal establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial y otras normas del sector.

d) Asignaciones e incentivos

Es el proceso a través del cual se promueve la motivación para ocupar la dirección de una institución educativa, generando perspectivas de desarrollo profesional y, consecuentemente, mejorando la calidad del

servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo. Se consideran los siguientes:

Liderazgo y reconocimiento social, que implica revalorar la figura del director en la comunidad y el país.

- Oportunidad de formación profesional (obtención de grado académico como producto de la especialización, el propio proceso de nombramiento y la certificación).
- Reconocimiento económico por asignación a función, prevista en la nueva Ley de Reforma Magisterial, el cual se consigna en el reglamento correspondiente.
- Acceso a espacios colegiados de desarrollo profesional y social. Como una acción de inicio se instala el Comité Consultivo de Directores Líderes.

¿Cómo puede el profesor ejercer el liderazgo educativo en su aula? Esta pregunta se formula Emanuele Balduzzi, profesor en la Università Cattolica del Sacro Cuore (2015) y el propone los siguientes campos de gestión, los que presentamos en forma resumida:

- El profesor contribuye de diversos modos a la definición y al desarrollo del proyecto educativo compartido en el seno de la institución escolar en donde labora. Lo hace en el nivel organizativo, participando en el conjunto de sus actividades en función de su experiencia, sus competencias y su rol. Sus relaciones interpersonales serán determinantes para definir y lograr en la mayor medida posible los objetivos que se quieran alcanzar.
- En el contexto del aula, el liderazgo del profesor se aprecia cuando busca la eficacia y el éxito de su trabajo, es decir, estimula el aprendizaje personal de los estudiantes, permitiendo que ellos participen en la organización del trabajo en el aula, en la medida en que ello sea posible,

para construir desde abajo y todos juntos un proceso de aprendizaje compartido es algo esencial con vistas al liderazgo del profesor.

- El liderazgo del profesor se patentiza en la capacidad de influir sobre los alumnos cuando estos descuidan las verdaderas metas educativas que la escuela quiere fomentar, por ejemplo, cuando no tienen respeto hacia los demás compañeros. En este sentido, el liderazgo del profesor en el aula ha de ser un liderazgo moral. El liderazgo ético implica ejercer una influencia que se oriente hacia unos valores y busque la asunción de la responsabilidad por parte de todos, lo que el profesor en primer lugar ha de reflejar en sus acciones (dotándolas así de sentido educativo) y ha de promover en los estudiantes (esa es su contribución peculiar del liderazgo).
- El liderazgo del profesor, y este sería su rasgo más relevante, debe basarse en una visión positiva del futuro de los estudiantes, ha de transmitir energía y confianza ante los retos futuros. El liderazgo del profesor en el aula no implica solo constatar lo que ocurre, sino también empujar a los estudiantes a buscar siempre una mejora, hacerles creer en la posibilidad de éxito, darles una nueva meta de desarrollo personal, aunque no la estén buscando. El líder docente se caracteriza y se identifica sobre todo por la exigencia efectiva de la mejora personal del alumno, que, de modo necesario, va buscando. Sin duda, en una relación educativa los efectos visibles son importantes, pero no agotan todas sus dimensiones, de modo que una acción formativa bien orientada, aunque no tenga éxito, no pierde por completo su valor.
- El liderazgo del profesor empuja a los alumnos a ejercer un liderazgo en primera persona, haciendo que participen en las actividades de clase, tomen conciencia de las potencialidades e inclinaciones personales (algo inherente al proceso de personalización educativa), sepan ejercer una influencia positiva sobre sí mismos y los demás, preocupándose por la clase como comunidad de aprendizaje, y se beneficien de las

oportunidades que el liderazgo pueda ofrecerles para buscar y dar sentido a su propia existencia.

Como puede apreciarse, el profesor o docente de aula juega un rol de primera calidad en la formación del alumno, sentando bases profesionales, morales y ética para asegurar el éxito en el desenvolvimiento futuro.

2.1.5. Importancia del liderazgo educativo

La mejora del servicio educativo que brinda una institución, descansa en manos de los equipos directivos con liderazgo. Son los responsables de dinamizar el funcionamiento, así como de apoyar los procedimientos destinados a crear la capacidad interna de mejora.

En las últimas décadas se ha observado importantes cambios en la orientación de las instituciones educativas. Se han generado, en tal sentido, cambios que inducen al desarrollo de una mayor capacidad de autonomía y una mayor responsabilidad en los resultados formativos. Por eso, un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. De hecho, más allá de resolver los asuntos cotidianos de gestión, los equipos directivos están desarrollando ya nuevas prácticas acordes con las demandas actuales.” (Bolívar, 2010)

De allí que coincidimos con (Romero Parra, 2008), al reconocer que la educación es en esencia y por excelencia el proceso mediante el cual se transmite saber y cultura a las generaciones jóvenes, implica, en consecuencia, formar a los futuros ciudadanos que, a mediano y largo plazo, serán responsables del destino social de su pueblo. Evidentemente que este proceso demanda que el aprendizaje debe contextualizarse, donde tanto docente como la comunidad educativa planteen proyectos educativos que conduzcan al objetivo y visión de una sociedad fortalecida educacionalmente, pero con responsabilidad futura.

Luis Lozano y Carlos Lara (2001), considera a los proyectos educativos como una acción cultural o acción instrumental con dos grandes tendencias

sobre las concepciones inherentes al mismo. La primera, como una herramienta de planificación que favorece la eficiencia interna de las actividades y/o procesos educativos y pedagógicos, orientadas a prever que las condiciones administrativas sean eficaces durante el tiempo o momento que se requieran. En segundo lugar, considera al proyecto educativo como una estrategia que articule el quehacer educativo, destacando la importancia de los actores, de manera que permita, la construcción de una alternativa que transforme el contexto en que se desarrolla, así como el contexto regional y nacional.

Los proyectos sociales, en particular los educativos, en los últimos tiempos se han constituido en las formas más eficaces para mejorar las condiciones de trabajo y permitir un mejor servicio. Partiendo del diagnóstico de una realidad, permite visualizar las acciones que deben ejecutarse para su mejora y, posteriormente evaluar los resultados. Este proceso, señalado simplícidamente, ha generado cambios en las instituciones educativas en que se han aplicado y se han constituido como derroteros para otros.

Evidentemente la formulación del plan de mejora no es una actividad exclusiva e individual del directivo, sino que se hace efectiva con mejores posibilidades de éxito, con la participación organizada de la comunidad educativa. Allí destaca, en consecuencia, el papel o rol del líder pedagógico o educativo. Es el responsable de incentivar las voluntades para el cambio, así como canalizar las acciones que deben seguirse, de manera que se convierta en un proyecto factible de realización. Como se puede apreciar, considerando el proyecto educativo, el liderazgo directivo juega un rol trascendente para los procesos de cambio en el sistema escolar, con el consiguiente beneficio para la comunidad educativa.

2.1.6. Dimensiones del liderazgo pedagógico

Si se parte del principio de que el objetivo central del liderazgo es el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, se hace necesario establecer nuevas prácticas de liderazgo. Significa ello el rediseño de

aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, dentro de ellos, las actividades de acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. Bajo esta perspectiva, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual redefinen los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

Antonio Bolívar-Botía (2010), tras el análisis que efectúa respecto a los enfoques desarrollados por diferentes estudiosos, propone las siguientes dimensiones sobre el liderazgo pedagógico:

a. Establecimiento de metas y expectativas

Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.

b. Obtención y asignación de recursos de manera estratégica

Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.

c. Monitoreo y evaluación

Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos *feedback* a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.

d. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.

Liderazgo que no solo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayores expertos en liderazgo implican mayor influencia.

e. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo

Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, al reducir presiones externas e interrupciones, con un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

En el Proyecto Educativo Nacional, aprobado el año 2007, destaca un importante objetivo estratégico: “Llegar a tener instituciones educativas acogedoras e integradoras que enseñen bien y lo hagan con éxito”. Significa ello, generar una visión de cambio institucional por parte del Ministerio de Educación del Perú poniendo énfasis en la mejora de los resultados escolares y al desarrollo profesional de los docentes a través de buenas prácticas.

Esta perspectiva, se entiende, es producto de los cambios que se vienen operando en los sistemas educativos del mundo visibilizados con los resultados demostrados en las pruebas PISA (OCDE) que permitieron medir la calidad educativa comparativamente entre países de alto desarrollo con aquellos que muestran deficiencias tanto organizativas, sistémicas y profesionales.

Esos resultados demostraron, asimismo, que la calidad de los sistemas educativos descansa en la calidad del desempeño docente. Como una forma de remediarlo, recomiendan, es mediante la aplicación del monitoreo o acompañamiento, así como la evaluación docente. El monitoreo permite identificar y difundir mejores prácticas,

indicar con precisión las áreas más débiles y hacer que las escuelas respondan por sus resultados. Por lo general, la intensidad del monitoreo es inversamente proporcional al desempeño global, tanto dentro de un sistema como entre sistemas (Barber M. y., 2008. Pág. 40).

En tal sentido, en el presente trabajo se incluye al monitoreo como a la evaluación del mismo, como una importante dimensión que debe considerarse para entender mejor el rol del liderazgo pedagógico.

En consecuencia, se consideran para la presente investigación las dimensiones siguientes: Establecimiento de metas y expectativas, obtención y asignación de recursos de manera estratégica y el monitoreo y evaluación.

▪ **Establecimiento de metas y expectativas**

En este punto se establecen los objetivos de aprendizaje, relevantes y medibles; así como la comunicación a las partes sobre los resultados para efectuar el seguimiento del caso. Comprende, además considerar la implicación de los docentes y otros, aparte de establecer claramente las metas para generar un buen desempeño y sentido de prioridades para un clima laboral positivo. Son los directores efectivos los que perciben con claridad los objetivos y las metas como producto de la visión compartida con los otros miembros de la comunidad educativa.

Por eso, el liderazgo se tiene que dirigir a transformar los modos habituales de enseñanza en nuevos escenarios de aprendizaje. Establecer con claridad las metas a las que se pretende arribar; hacer entendible dicha acción, de manera que exista una suerte de concordancia con los demás docentes en la necesidad de transformación que demande dicha acción. Al respecto, dice Elmore (2008):

“Para un director, la práctica de mejora consiste, en gran medida, en hacer visible lo que no se ve. La mayor parte de personas que ocupan un puesto

dirigente en la escuela están más o menos socializados en una cultura relativamente disfuncional. Esta socialización consiste, entre otras cosas, en aprender a considerar que la mayoría de aspectos de la escuela y de su cultura como adquisiciones establecidas, concentrándose sobre un pequeño número de cosas que la cultura define como *posibles*. Para que los directivos aprendan a gestionar activamente el proceso de mejora, se precisa poner al día, analizar y modificar todas las reglas, normas y convenciones implícitas que constituyen obstáculos para la acción” (p. 51).

De lo anterior se deduce que las prácticas de dirección escolar deben conducir hacia la satisfacción del profesorado para que desarrolle una labor en un clima laboral adecuado y atractivo, compartida con los demás miembros de la comunidad educativa, afianzando cada vez mejor los nexos entre ellos para la transformación positiva del proceso enseñanza-aprendizaje.

En consecuencia, es importante resaltar que el líder debe tener la habilidad suficiente para potencializar las capacidades de los miembros de la comunidad educativa, y lograr y satisfacer las expectativas sobre los cambios introducidos que se piensa introducir la habilidad que debe tener el líder para potenciar las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas trazadas.

Asimismo, la efectivización de dichos propósitos, se hacen más fáciles cuando el nivel comunicativo, que integra a la comunidad educativa, es clara y precisa; por tanto, las vías que se empleen para el logro de los objetivos deben ser comprensibles y digeribles.

Concluyentemente, la labor del directivo deja de ser una actividad netamente jerárquica para convertirse en un coordinador, facilitador y dinamizador del colectivo docente, desarrollando una función de agente de cambio y conductor a la transformación que mejore el aprendizaje del estudiantado.

▪ **Obtención y asignación de recursos de manera estratégica**

Se refiere a aplicación de estrategias eficientes para la selección de recursos con las prioridades de los objetivos de enseñanza. Igualmente, incluye la adecuada selección y provisión del personal docente. Implica también un enfoque concentrado y no fragmentado del mejoramiento escolar.

Dicho de una manera simple, se busca asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas. Esto implica tener una mirada sistémica del mejoramiento escolar y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando estos son escasos.

Por otro lado, por mucho tiempo se ha reforzado la idea sobre el papel determinante que tienen las condiciones socioeconómicas para el éxito del aprendizaje, y que muy poco podría hacerse dentro de la escuela para revertir esta situación.

Sin embargo, a decir de María Angélica Salazar, el director debe considerar que “su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza [...] liderar como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluar y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza (Salazar, 2006).

Corresponde por tanto, que los docentes, bajo el liderazgo del director, deben ser competentes en la planificación y preparación de la enseñanza; creación de ambientes propicios para el aprendizaje; la enseñanza propiamente tal y la evaluación; reflexión sobre la práctica docente y las tareas escolares, así como sobre sus responsabilidades profesionales. Obviamente que muchas de estas acciones individuales no son aprovechadas si las condiciones y la organización dentro de la escuela no están dadas.

▪ **Monitoreo y evaluación**

El monitoreo es una acción dirigida a los docentes de manera que les permita reflexionar, pensar y actuar, asumiendo conocimiento sobre los errores y aciertos que experimentan durante el trabajo pedagógico que desarrollan. Permite, por otro lado, que el docente autorreflexione sobre el cumplimiento o no de su práctica pedagógica. En ese sentido, mientras los docentes reciban mayor asesoramiento y apoyo por el directivo mejorarán su desempeño, lo cual les permitirá evidenciar una buena práctica pedagógica en el aula; el líder pedagógico, estará en mayor capacidad de brindar mayor confianza, lo que le posibilitará un mejor propósito de autocapacitación, que le permita corregir sus actividades de monitoreo.

El monitoreo al asumir conocimientos sobre las experiencias educativas de los profesores, permite que cuando se observen situaciones no bien encaminadas al proceso enseñanza-aprendizaje puedan corregirse; es decir, el monitoreo lleva a la toma de decisiones para el mejoramiento del desempeño docente en beneficio del estudiantado. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) de “gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) de “orientación de los procesos pedagógicos para la mejora del aprendizaje” (MINEDU, 2014. Pág. 50). En cuanto a la evaluación, es pertinente remarcar que es una actividad necesaria e inevitable si se quiere lograr los niveles de calidad educativa. Consta de un proceso de recopilación, procesamiento y análisis de las actividades desarrolladas y los resultados de la aplicación del plan de monitoreo.

En los tiempos actuales y concordante con la política educativa nacional, la evaluación constituye una práctica docente necesaria al interior de la escuela. Su ejecución conduce, de manera efectiva, al mejoramiento de la calidad docente y contribuye a elevar la calidad de la institución educativa. Mediante la evaluación se detectan las fortalezas y debilidades del docente y, a partir de ello, la oportunidad de motivarlos e incentivarlos a la superación profesional. Es

recomendable tener presente que la evaluación es una práctica formativa, en esa medida, es necesaria para la superación personal.

De manera general se puede afirmar que el monitoreo, basado en evidencias, incide directamente en el desarrollo curricular, así como en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante la visita regular a las clases en las aulas, y la provisión de los correspondientes *feedbacks* formativos y sumativos a los docentes.

El Ministerio de Educación, mediante la Resolución Ministerial N.º 712-2018-MINEDU, destaca la importancia de comprender que los procesos reflexivos sobre planificación y la evaluación curricular deben instalarse como una práctica de trabajo colegiado de los docentes de todas las áreas curriculares conjuntamente con sus directivos, en cada una de las instituciones educativas del país (MINEDU, 2018).

Dicha práctica implica que el proceso de implementación curricular debe partir del análisis y reflexión individual y grupal sobre las acciones pedagógicas a desarrollar, así como la posibilidad de introducir mecanismos innovadores para la mejora continua de los aprendizajes, como de las oportunidades de capacitación para elevar la calidad del desempeño profesional (MINEDU, 2012). La capacitación para estos efectos es de suma importancia. El compartir experiencias de aulas, así como en función al tiempo de servicio, posibilita una visión más amplia y profunda del proceso enseñanza-aprendizaje.

2.2. GESTIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS DE INNOVACIÓN

2.2.1. Acerca de la innovación

En los actuales tiempos, calificado por muchos como la sociedad del conocimiento, se precisan de cambios en los diferentes campos del quehacer humano, en especial en el campo educativo. No debe olvidarse que la educación es el motor del desarrollo humano y como tal, se encuentra en constante proceso

de cambio, aunque en muchos casos se observan resistencias al mismo; es decir, muchas veces se obstaculiza el cambio porque ese proceso conlleva un esfuerzo adicional de puesta al día en cuestiones didácticas y científicas, o se siente amenazado por los cambios, o porque se es incapaz de cambiar sus hábitos y seguridad, o se está en peligro de perder privilegios y derechos adquiridos.

El tiempo exige ser innovativos, transitar al compás del desarrollo científico y tecnológico, lo que significa un proceso de cambios, no solamente de carácter administrativo o normativo, sino cambios en las actitudes o conductas y prácticas habituales docentes, además de su disposición para comprometerse con las exigencias que se derivan del mismo cambio sin que sean vistas como amenazas y con los medios necesarios.

El reconocido educador Jerome Brunner (1997. pág. 52), señalaba que “el éxito de una innovación pasa por la participación real y el compromiso de quienes la llevan a cabo, es decir de la participación de los propios agentes de cambio que son los profesores”.

De allí se deduce la importancia que tiene el cambio educativo, reforma o mejoramiento, como quiere que se le denomine. Tradicionalmente las deficiencias son denunciadas. En el enfoque innovador se persigue que tales hechos no se queden en la simple denuncia o crítica, sino en ser partícipes para avanzar en el camino previsto en el plan de mejora. La calidad de los procesos educativos no se altera ni mejora si los profesores y estudiantes no se sienten implicados en un cambio radical, en un proceso de búsqueda y experimentación reflexiva de alternativas a la cultura escolar en la que viven (Fullan, 2004. pág. 33).

En este sentido, (Rudduck, 1994. Pág. 387), señala que "los cambios han tendido a subestimar el poder de la cultura de la escuela y del aula para adaptar, aceptar y rechazar innovaciones que entran en conflicto con las estructuras y valores dominantes en la cultura escolar". Lo anterior supone la introducción de cambios en diferentes aspectos de la actividad educativa. Por ejemplo, en los

planes de estudios, currículos, estrategias didácticas, relación profesor-alumno, profesor-profesor, relación con la comunidad, etc. y otros etcéteras más.

De otra manera, se puede conceptualizar que “la innovación educativa es un proceso que involucra la selección, organización y utilización creativa de elementos vinculados a la gestión institucional, el currículum y/o la enseñanza, siendo normal que una innovación educativa impacte más de un ámbito, ya que suele responder a una necesidad o problema que regularmente requiere una respuesta integral” (Barraza, 2013. p. 14).

A manera de síntesis, para esta parte, la posibilidad de innovación educativa yace en la inteligencia de quienes son sus agentes centrales de operación: Los profesores, evidentemente guiados por un líder. Sin embargo, si atendemos que en toda institución existe un guía o conductor, este debe ser el director o la autoridad. De allí deviene la importancia del trabajo coherente, conducido eficazmente para el logro de los objetivos institucionales.

Por otra parte, las exigencias actuales, impelidas por los avances tecnocientíficos, obligan a la introducción de acciones y actividades que respondan a tales, de manera que pueda desarrollarse un paralelo entre la nueva tecnología con el desarrollo del pensamiento o el enfoque que corresponda, en un término más amplio en el cambio de la cultura educacional, o particularmente, de la cultura escolar de una institución educativa.

Finalmente, a la innovación debe entenderse como un asunto cultural (asunción y construcción de nuevos significados). En una palabra, la tarea innovativa requiere el involucramiento en la transformación de nuestras propias prácticas educativas lo que supone que nos involucremos en un debate educativo que sea fecundo y pueda hacerse realidad en toda la cultura de la escuela.

2.2.2. Generalidades sobre proyectos

No existe un concepto unívoco, predeterminado para referirse a lo que es un proyecto. De manera general, se puede conceptualizar al proyecto como el

conjunto de actividades a realizar, de manera articulada, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos pueden ser bienes o servicios, capaces de satisfacer la demanda o resolver problemas, teniendo en cuenta el presupuesto y tiempo necesarios.

Carlos Alberto Vigil Taquechel (2001), recuerda que dicho término no es tan usual en el campo educativo. Su predominancia se encuentra en los empresarios, científicos, comerciantes y muchas organizaciones y para todos ellos tiene un mismo significado: "La concreción de objetivos visualizados de cara al futuro para resolver situaciones problémicas que enfrentan los entornos en que se desempeñan, con el fin de que les permitan dar un salto cuantitativo y cualitativo".

Al hacerse una revisión a la literatura, se encuentra que el término proyecto es válido en diferentes campos del quehacer humano, asumiendo importancia en el terreno político, económico, científico, social y una gama extensa de actividades humanas. Su presencia es que, mediante la formulación y ejecución de proyectos, se canaliza la gestión y dirección de una actividad para llegar a un buen puerto.

Esta multiplicidad de conceptos y formas de cómo entender un proyecto, ha provocado que numerosos investigadores propongan la mejor forma de entenderlo. Así, Jacinta Otero Iglesias, Irene Barrios Osuna, y Leticia Artilles Visbal (2004), presentan un recuento de diferentes acepciones atribuidas al término proyecto, que son las siguientes:

- Es un *proceso* para obtener recursos destinados a convertir una idea surgida de los planes nacionales, de las necesidades locales e institucionales y de las situaciones de emergencia, con el fin de frenar el deterioro o continuar el desarrollo de los servicios sociales.
- Es un *conjunto específico* de actividades en las que se invierten escasos recursos con la esperanza de obtener beneficios.

- Es el *conjunto de acciones o actividades* que se realiza a partir de una situación actual para obtener una situación futura o esperada.
- Es la *unidad operativa más pequeña* que puede ser ejecutada en forma *independiente o autónoma*, constituida por un conjunto de *actividades o tareas encadenadas en un orden lógico*, destinadas a cumplir un *fin específico* a incidir en la magnitud de una o más variables, determinada por la realidad a la que se orienta.
- Es *un proceso cuyo objetivo* es transformar una idea en un producto terminado, constituido por bienes o servicios que serán los medios para producir otros bienes o servicios, y consta de tres (3) características fundamentales:
 - Es un proceso finito, es decir, que se cuenta con un período de tiempo determinado para alcanzar el objetivo.
 - Cuenta con un presupuesto preestablecido para alcanzar el objetivo.
 - Es un proceso único (no repetitivo) en que las actividades van ligadas por requerimientos de secuencias y por tanto en cada etapa las actividades son diferentes.

De acuerdo a lo que conceptúa el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana:

“Un proyecto es una propuesta organizada, integrada y sistematizada para realizar un conjunto de actividades que deben cumplirse en un tiempo determinado; para ello, se plantean objetivos y plazos. La formulación, ejecución y evaluación de un proyecto tiene mayor significado cuando se trabaja de forma participativa, considerando diversas alternativas de acción, desde la definición de la situación problemática que se va a enfrentar, la determinación de los

objetivos, los resultados que se esperan alcanzar, la metodología que se va a desarrollar, los indicadores y los instrumentos de evaluación” (FONDEP, 2008).

En los tiempos actuales, los problemas que se presentan en el amplio campo educativo se conciben como problemas que inducen a la innovación educativa. Las condiciones en que se encuentra la infraestructura del establecimiento escolar, la administración de los bienes y servicios, la calidad de enseñanza que reciben los alumnos, las relaciones entre docentes, la aplicación de las normas, entre otros, son problemas que se vive en el campo educativo. La solución de ellos, vistos como formas innovativas que superen acciones anteriores semejantes, desencadena en la elaboración de un proyecto que se constituya en un instrumento que supere dicha problemática.

El manejo de los métodos, técnicas y procedimientos de elaboración o formulación de proyectos, por tanto, implica la asunción de conocimientos básicos y de especialización, situación que no debe estar alejada del manejo profesional de un docente o una líder pedagógico.

2.2.3. La innovación educativa

La innovación educativa, como cualquier otro tema innovativo, implica desarrollar un proceso de cambio en cuanto a la gestión, el currículo y la enseñanza. Es decir, se dirige esencialmente a la superación de problemas que tienen incidencia en el quehacer educativo, visualizado o detectado en el comportamiento del alumnado y que refleja en la calidad formativa del mismo. Obviamente que también incide sobre prácticamente todo el ámbito educativo, toda vez que, al entenderse y aceptarse que la educación es un fenómeno social, abarca una serie de aspectos, cuya solución regularmente, requiere de una respuesta integral.

En la búsqueda de una respuesta integral, evidentemente que se puede seguir y aplicar un modelo centrado en la resolución de problemas o seleccionar el procedimiento más acorde a la realidad. En todo caso, la forma de cómo

resolverla debe ser aplicada de manera deliberada y sistemática; esta acción posibilitará que el proyecto desarrollado y aplicado tenga una vigencia extensa en el tiempo y genere la mejora de la situación inicial.

La (UNESCO, 2014) resalta que es ineludible el compromiso de todos los actores involucrados en el desarrollo de capacidades para promover el cambio y la innovación, manifestando que:

“La innovación educativa es un acto deliberado y planificado de solución de problemas, que apunta a lograr mayor calidad en los aprendizajes de los estudiantes, superando el paradigma tradicional. Implica trascender el conocimiento academicista y pasar del aprendizaje pasivo del estudiante a una concepción donde el aprendizaje es interacción y se construye entre todos”.

Concordante con el concepto anterior, según la UNESCO (2016), el objetivo principal de la innovación educativa es:

“[...] producir mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes. Esto se refiere tanto a los contenidos curriculares, como al desarrollo de habilidades más amplias. Aprender ya no consiste más en adquirir y memorizar un conjunto de contenidos predefinidos, sino saber crear, gestionar y comunicar el conocimiento en colaboración con otros.” (p.11)

En este sentido, tal como propone la UNESCO, la Innovación Educativa, reúne varias características que son expuestas por varios autores y entidades gubernamentales, Entre ellas se afirma que las innovaciones educativas deben fortalecer los aprendizajes de cada estudiante, para que con ello se reconozca las diferentes características, gustos e intereses de los educandos, y de esta forma desarrollen su máximo potencial. Posicionar a los estudiantes en el centro del proceso de aprendizaje, para que de esta forma potencialicen la búsqueda de conocimiento, la construcción del conocimiento y posteriormente la comuniquen.

Partiendo de la idea de la multiplicidad de conceptos sobre lo que es un proyecto y la diversidad de formas de cómo desarrollar uno que sea cien por

ciento efectiva, también se debe reconocer que existen caracterizaciones disímiles sobre el tema. Por ejemplo, Wilfredo Rimari Arias (2002), plantea que la innovación educativa debe tener las siguientes características:

- a. La innovación supone transformación y cambio cualitativo significativo, no simplemente mejora o ajuste del sistema vigente: la innovación educativa implica un cambio cultural que afecta a cada individuo, al grupo o al marco institucional, implica cambios en las actitudes, en las creencias, en las concepciones y las prácticas en aspectos de significación educativa como la naturaleza y función de la educación, de la escuela el proceso de enseñanza aprendizaje.
- b. Una innovación no es necesariamente una invención, pero si algo nuevo que propicia un avance en el sistema hacia su plenitud, un nuevo orden sistema: Las innovaciones implican un nuevo modelo, orden o enfoque, una formación distinta de organizar y relacionar los componentes objeto de la investigación.
- c. La innovación implica una intencionalidad o intervención deliberada y en consecuencia ha de ser planificada: El elemento clave es la significación del cambio y la alteración del sentido y no tanto la planificación en sí. La planificación ha de considerarse también como un proceso constante que se va modificando en función de la dinámica que acontece en la práctica.
- d. La innovación no es un fin en sí misma sino un medio para mejorar los fines de la educación: La innovación se menciona como un medio para mejorar la calidad más que la equidad.
- e. La innovación implica una aceptación y apropiación del cambio por aquellos que han de llevarlo a cabo: para que los cambios sean profundos y permanezcan, es fundamental que tengan sentido y sean compartidos, y que respondan a sus preocupaciones y necesidades.

- f. La innovación implica un cambio de concepción y de práctica: Implica una nueva concepción y práctica que a su vez abierta a nuevos cambios para evitar el inmovilismo dentro de la propia innovación.
- g. La innovación es un proceso abierto e incluso que implica la reflexión desde la práctica: La innovación es un proceso y una actitud o posicionamiento ante el hecho educativo. La evaluación es también un componente fundamental de las innovaciones para identificar si realmente se ha conseguido transformar o mejorar cualitativamente el sistema y romper con el equilibrio rutinario.

En el plano de acción y de desarrollo de los países afectados por las crisis económicas mundiales, la generación de innovaciones en el plano educativo ha tomado un papel trascendental. La innovación se percibe como un bien público que, por su importancia, las organizaciones han apoyado y fortalecido para la consecución del bienestar de las sociedades.

2.2.4. Proyecto de innovación educativa

Antes de entrar al punto, es bueno remarcar que la palabra innovación es un término que ya forma parte del lenguaje cotidiano. Debido a ese uso excesivo, inclusive hasta el punto de la vulgarización, ha dejado de significar lo que realmente es. El término se utiliza indistintamente, por ejemplo, como estrategia publicitaria (“somos una organización innovadora”, “nuestro equipo se dedica a la innovación”, “usamos métodos innovadores”, “nuestro lema es la innovación”), como calificativo de una persona (es una persona innovadora, asertiva, líder, creativa); también se la emplea, como objetivo estratégico de las organizaciones, como necesidad declarada en los planes de gobierno, entre otros usos. Sobre el tema, se debe reconocer que la educación es un fenómeno social, por tanto, se encuentra en constante cambio, de allí que continuamente se operan cambios que requieren soluciones, para lo que se formulan los planes de desarrollo o proyectos innovadores.

La innovación, que obedece a la necesidad de cambios, es comparable al recorrido donde son observables las dinámicas de la actividad educativa, reflejada en la comunidad educativa y la cultura profesional de los docentes. Es decir, partiendo de la realidad, se detectan las irregularidades o deficiencias que impiden un buen desarrollo educativo, se plantea la introducción de medidas que modifiquen o cambien esa realidad, proponiendo acciones, según los casos, conlleven a la superación de los mismos. La innovación, según Jaume Carbonell Sebarroja (2002) "va asociada al cambio y tiene un componente - explícito u oculto- ideológico, cognitivo, ético y afectivo".

Todo proyecto de innovación educativa, dirigida al mejoramiento de la calidad de aprendizaje, debe relacionarse directamente con el aprendizaje innovativo, lo cual "es un medio necesario para preparar a los individuos y a las sociedades para actuar concertadamente en nuevas situaciones, especialmente aquellas creadas por la humanidad misma" (Botkin 1983, p. 36, mencionado por Carlos Carcelén Reluz (Carcelén, 2002).

Bajo el precepto anterior, la necesidad de la innovación educativa no se hace en función a cualquier innovación, sino en función a las demandas que plantea la sociedad. Reiteramos, si la educación es un fenómeno social, tiene múltiples aristas, de manera que enfocar el proyecto educativo a una de ellas, implicaría, por un lado, el tratamiento aislado del mismo, lo que no provocaría cambios sustantivos en la institución. De allí que la innovación, producto de la visión del líder o conjunto de líderes, debe apuntar a la solución integral del problema.

En tal sentido, la acción conjunta, coordinada, conversada entre los integrantes de la comunidad educativa, debe constituirse en el paso inicial central para la innovación que se persigue. Lo señalado ratifica que la innovación no es producto por sí misma, sino producto del trabajo colectivo de todos quienes están inmersos o están comprometidos con la necesidad del cambio para mejorar de la calidad educativa. Los proyectos innovadores, consecuentemente, son promovidos por los grupos interesados, entre los que destacan la parte

administrativa educativa, los expertos curriculares, los movimientos de renovación pedagógica, y el profesorado deben establecerse unas relaciones interactivas que deben constituir el verdadero motor de la innovación educativa (Carcelén, 2002).

En síntesis, como afirman Carlos Marcelo García, Cristina Mayor Ruíz y Beatriz Gallego Noche (2010), los proyectos de innovación pedagógica suponen la "elaboración de materiales curriculares, observaciones de aplicaciones en el aula, búsqueda, discusión y análisis sobre lecturas y documentos, asistencia a actividades regladas, reuniones con docentes de otros centros, entre otras muchas actividades".

La idea de diseñar y ejecutar un proyecto de innovación educativa, puede originarse de diferentes fuentes.

Sin embargo, es recomendable que se parta de una fuente central. Dicha fuente puede ser la iniciativa de un docente o del equipo de docentes y, la otra fuente serían las necesidades visualizadas y compartidas por el grupo. Por tanto, los proyectos de innovación, como se señaló anteriormente, no nacen del simple deseo, emergen de la experiencia previa, de una situación "anómala" que debe corregirse para el aseguramiento de la calidad educativa que se pretende.

Como sostiene Carlos Carcelén Reluz "las innovaciones educativas han de ser introducidas en el sistema educativo con prudencia, respondiendo a necesidades sociales; deben ser el resultado de procesos interactivos complejos entre investigación y práctica, entre las orientaciones de la administración y las prácticas reales del profesorado, entre las experiencias ejemplares, aunque minoritarias, y el pragmatismo realista de las escuelas donde llegan a establecerse proyectos de innovación educativa".

En síntesis, la formulación y ejecución de un proyecto de innovación educativa o pedagógica requiere del cumplimiento de criterios fundamentales y necesarios. De otra manera, su propuesta y gestión resultará en simplemente un detalle escrito en un papel.

2.2.5. Estructura de un proyecto de innovación educativa

Un proyecto de innovación educativa, comprende el cumplimiento de una serie de etapas. Es evidente la existencia de diversas metodologías para estructurar un proyecto. No siempre, en estos casos, existe uniformidad respecto a cómo debe construirse un proyecto innovativo. El Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP) propone una metodología para “proponer y ejecutar proyectos de innovación pedagógica destinados a elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y a mejorar, en general, el servicio educativo” (p. 19).

Según el FONDEP, la formulación de un proyecto comprende tres momentos, los que responden a interrogantes básicas.:

- a. La identificación del problema: ¿Cuál es el problema?
- b. La definición de los objetivos y los resultados: ¿Qué queremos lograr?
- c. La determinación de las actividades y las metas, del cronograma y de los responsables: ¿Qué vamos a hacer? ¿cuánto, cuándo y quiénes?

El primer momento, corresponde al desarrollo de cuatro pasos: El listado de situaciones problemáticas; la agrupación y priorización del problema; la definición de las causas y los efectos del problema priorizado y, el análisis de las potencialidades.

Es decir, en esta parte se identifica el problema que suscita la atención y convoca la expectativa para resolverlo, dado que implica algunas formas de afectación y/ retraso al normal desarrollo de las actividades educativas, es decir se buscan las causas que provocan la situación problemática y los efectos que genera; por tanto, se prioriza el problema central, así como las potencialidades para la ejecución del proyecto.

En un segundo momento se busca responder a la pregunta ¿qué se busca alcanzar?, es decir una vez identificado el problema ¿qué se quiere

lograr? En esta parte, se establecen los objetivos que se plantean alcanzar como alternativas de solución al problema. Es pertinente recordar que, en la formulación del proyecto, a efectos de alcanzar los objetivos que se planteen, se tiene que trabajar en equipo, es decir con la participación los agentes comprendidos en el problema. Establecido el objetivo central, se deduce que pueden haber más de dos resultados y que cada uno surge de las causas del problema priorizado, por lo que se hace necesario la definición de los resultados de nuestro proyecto. Una técnica recomendada para el efecto, es recurrir al “árbol de problemas”, específicamente a las “raíces”.

Finalmente, el tercer momento busca responder a la pregunta: ¿Qué vamos a hacer, ¿cuánto, ¿cuándo y quiénes? Es decir, en esta parte se establecen las actividades y las metas a realizar, estableciendo el cronograma de trabajo, así como el establecimiento de los responsables, según participación en el mismo.

Evidentemente que, tras este esquema general, existen esquemas específicos que enmarcan a la formulación del proyecto. Es como todo otro documento, que establece diferentes partes, es decir, hace referencia a la estructura específica del contenido del documento.

2.2.6. Gestión de proyectos de innovación

¿En qué consiste la gestión de un proyecto? Como se señalaba en párrafos anteriores: Hablar de gestión, así como de estructuras o características de un proyecto, implica reconocer que no existe una acepción unívoca. En tal sentido, cuando se habla de gestión, generalmente, por un lado, se entiende como un proceso administrativo que comprende las tareas, planos, recursos, control etc., buscando que el proyecto se ejecute en un plazo determinado. En otros casos, se entiende por gestionar, al proceso de asegurar que las personas se desenvuelvan y desempeñen de manera adecuada buscando la satisfacción de las necesidades o preferencia de las personas comprometidas.

De manera sintetizada y simple, de acuerdo a la generalidad conceptualizada, la gestión de proyectos, es aquello que se ejecuta para asegurar la efectividad del proyecto. Comprende, consecuentemente, las actividades y procedimientos que conlleven al logro de la mejor respuesta técnica y lo que es posible realizar, dados los recursos disponibles y lo que la gente comprometida está dispuesta a aceptar.

Cuando se habla de gestión de proyectos se hace referencia a un conjunto de metodologías para planificar y dirigir los procesos de un proyecto. Se debe recordar, asimismo, que un proyecto comprende una serie de pasos específicos de operaciones diseñados para lograr un objetivo, con un alcance, recursos, inicio y final establecidos. De manera general, según los momentos y situaciones en que se presentan las dificultades que incidan en la necesidad de introducir cambios, innovar, los objetivos de la gestión de proyectos son:

- Iniciar y supervisar el desarrollo del proyecto.
- Controlar y resolver problemas que se presenten.
- Evaluar y aprobar la finalización del proyecto.

La gestión, según el Project Management Institute (PMI)¹, comprende cinco (5) fases, lo que encuentra desarrollado en la Guía del PMBOK (del inglés *Project Management Body of Knowledge*). Esta guía contiene una descripción general de los fundamentos de la Gestión de Proyectos, los que han sido reconocidos como buenas prácticas para el desarrollo y ejecución de los mismos.

En el presente trabajo lo tomamos como referencia dicha guía, toda vez que el proceso planteado es fácil de entender y se ajusta, mayormente, a los procedimientos metodológicos empleados. En ese entender, según el PMI, las cinco fases son:

¹ es una organización estadounidense sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos.

- 1) Análisis de viabilidad del proyecto (feasibility study)
- 2) Planificación detallada del trabajo a realizar
- 3) Ejecución del proyecto
- 4) Seguimiento y control del trabajo
- 5) Cierre del proyecto

A continuación, se desarrolla de manera simplificada cada fase (Gestión de proyectos, 2020):

❖ Análisis de viabilidad del proyecto (feasibility study)

Es la fase de inicio y se basa en el análisis del problema. El propósito es saber si el problema está correctamente identificado, si los objetivos están claramente formulados, y si los riesgos no serán impedimento para ejecutar el proyecto. Se busca confirmar que la inversión no será mayor que el beneficio. La factibilidad, en tal sentido, implica reconocer los factores intervinientes como son el tiempo, los recursos y el costo.

Se recomienda que, al tener una factibilidad positiva, recién pueda pasarse a la segunda fase.

❖ Planificación detallada del trabajo a realizar

En esta parte, se detallan las diferentes tareas programadas, así como definir los recursos a utilizarse para la ejecución del proyecto. Estas acciones, permitirán garantizar el beneficio o los beneficios del proyecto, es algo así como definir el costo-beneficio.

Para asumir esta fase, se recomienda establecer con claridad el alcance del proyecto, la estimación de los esfuerzos, costes y recursos, y definir claramente el proyecto.

Si el proyecto reúne las condiciones antes señaladas, se recomienda la redacción de toda esta información en los términos de acuerdo.

❖ **Ejecución del proyecto**

Durante esta fase se despliega todo el conocimiento que tienen sobre el proyecto, es decir su *know how*. El *know how* es el saber hacer algo, en este caso el proyecto. Parte del conocimiento del proyecto para poder ejecutar eficazmente el proyecto. En los tiempos actuales, existen algunos softwares diseñados y de fácil aplicación en la gestión de proyectos que permiten crear automáticamente un informe. Para tener el éxito que se espera, es recomendable tener en cuenta el asumir las siguientes acciones: El establecimiento de un adecuado entorno de trabajo (pueden formarse grupos y establecer el flujo respectivo); asignar tareas ya planificadas, según los recursos disponibles; ejecutar las tareas; y, gestionar las peticiones de cambio, en caso de requerirlas.

En otras palabras, es la puesta en marcha, objetiva del proyecto. Se descansa en el conocimiento asumido en las etapas anteriores y se busca la máxima efectividad.

❖ **Seguimiento y control del trabajo**

Para verificar el cumplimiento de las acciones correspondientes a la ejecución del proyecto, se debe hacer un seguimiento del mismo, con el propósito de conocer si está cumpliendo de acuerdo a lo planificado. Asimismo, permite conocer si las expectativas puestas en el proyecto, están siendo superadas. En esta fase, al igual que en la anterior, puede hacerse el seguimiento mediante un módulo de gestión, de manera oportuna, se pueda ir actualizando los procesos, así como controlar el avance de ejecución, el tiempo y los costos.

En esta fase, esencialmente, se deben tomar en cuenta las siguientes actividades: seguimiento de tareas planificadas; gestión de entregables (incluido el control de calidad); gestión de incidencias; y, generación de informes de seguimiento y acciones de control.

Como puede deducirse, en esta fase se verifica si la ejecución del proyecto se cumple de acuerdo a lo planificado y sirve de herramienta para introducir acciones que conduzcan al logro del éxito de lo proyectado a ejecutar.

❖ **Cierre del proyecto**

Antes de cerrar el proyecto es necesario que se evalúe y verifique si se ha cumplido todo lo planificado. Actualmente, se utiliza una lista de control o *checklist*, donde quedan registrados los resultados de dicha evaluación. En consecuencia, esta fase comprende las siguientes acciones: Cierre formal del proyecto; levantamiento de una copia de seguridad; análisis de los resultados; y, actualización de la base de conocimientos con todo lo aprendido.

Como se puede apreciar la Guía del PMI, resulta fácil de entender y de aplicar. Su utilización, permite una ejecución eficiente de planificación, ejecución, seguimiento, control y evaluación del proyecto.

Por otra parte, es pertinente remarcar que existen otras metodologías, como aquellas tradicionales. Generalmente todas, giran sobre el desarrollo y cumplimiento de etapas, de manera que pueda irse verificando, paulatinamente el cumplimiento para continuar con la siguiente. La secuencialidad, posibilita asumir el conocimiento concreto y real sobre lo que debe hacerse, y de ser necesario, modificarse o reencaminarse para que su final sea positivo.

Finalmente, es pertinente aclarar que no siempre un proyecto innovador tiene un desarrollo efectivo. Muchas veces, por la aparición o generación de factores no previstos, puede llevar a su impracticabilidad. En estos casos, lo más pertinente, es reformular el proyecto y comenzar de nuevo.

Finalmente, llegado a este punto, es necesario preguntarse ¿existen criterios en la formulación y aplicación de los proyectos de innovación, en este caso, en el campo educativo?

2.2.7. Dimensiones o criterios básicos en la formulación de un proyecto educativo

Ciertamente que no existe un recetario para implicar los diferentes criterios que deben establecerse y desarrollarse para la formulación y puesta en marcha de un proyecto; pero lo que sí debe existir es la voluntad de transformación de la institución educativa. Sin embargo, se estima que se debe tener en cuenta algunos que son necesarios y básicos: la intencionalidad, creatividad, pertinencia, participación, reflexión, impacto y la sostenibilidad.

Si bien cada uno de estos criterios son importantes, para efectos del presente trabajo, se incidirá respecto a la participación, sostenibilidad y el impacto.

2.2.7.1. Participación

Los proyectos para innovar algo, en este caso de las prácticas educativas, se inician desde cuando el problema es detectado por un directivo, un docente o cualquier otra persona que tiene relación con la institución educativa.

Una vez detectada la necesidad, mediante el proyecto, debe ser replicada, legitimada y apropiada por todos. En otras palabras, debe ser aceptada por la comunidad que asumirá el reto de innovar lo pertinente. Significa esto que la ejecución de un proyecto conlleva a la participación de todos los agentes comprometidos en la problemática que se quiere superar.

Bajo ese entender, la participación es vital de manera que todos asuman responsabilidades y se alcance el éxito que se plantee. Clarificar este punto de participación es esencial. ¿Todos los involucrados en el tema están conscientemente participando? ¿han asumido a plenitud la necesidad de innovar? ¿qué rol o papel asumirán? ¿las estrategias comunicativas para generar la participación y consecuente compromiso son adecuadas?

De acuerdo con Santos Guerra (2017), “aunque no es esencial este requisito sino deseable, debería tener un carácter colegiado. Aunque la iniciativa

sea de un solo profesional, en una sola asignatura, en un aula solamente, debería ser un cambio conocido, compartido y consensuado”.

Por su parte, Yuzhuo Cai (2017), sostiene que “para capturar la riqueza del proceso y promover la innovación como un elemento del sistema, es pertinente analizarla como un todo interactivo”. En tal sentido, Francisco Imbernón, sostiene que la innovación no es realizable por una sola persona, por más visión personal que tenga, demanda la participación colectiva de todos los elementos involucrados en ello.

Refiriéndose al tema educativo, Imbernón remarca que “la innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación” (Imbernón, 1996).

Por su parte Roberto Pascual Pacheco, desde una óptica descriptiva, remarca que la innovación debe enfrentarse colectivamente, toda vez que es producto generado por la misma colectividad, lo que implica reconocer la presencia de todos y cada uno de los elementos que lo integran, desde la dirección a los profesores y alumnos, de manera que se propicie la disposición a indagar, descubrir, reflexionar, criticar, cambiar (Pascual, 1998).

De lo señalado en los párrafos anteriores, se desprende que la participación no es simplemente la suma de participantes, sino la generación de espacios y mecanismos que conlleven a la participación comprometida y responsable por parte de los actores involucrados en el proceso innovador. De otro lado, estas acciones posibilitarán a que los participantes, desarrollen experiencias que, a futuro, les conduzca a mejorar los métodos y técnicas innovadoras.

El Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana, corrobora la importancia de la participación como “el proceso a través del cual los actores se

apropian y legitiman el cambio, participando en la toma de decisiones y su implementación”.

2.2.7.2. Sostenibilidad

Un proyecto de innovación educativa tiene el propósito de mejorar la calidad educativa en un establecimiento escolar en el nivel que corresponda. Por tanto, debe generarse lo necesario para que su desarrollo y posterior ejecución sea realizable, es decir no tenga debilidades que posibiliten su paralización, es decir que sea sostenible.

La sostenibilidad del proyecto se da cuando se tienen aseguradas las condiciones financieras e institucionales; tal situación permitirá que los cambios o transformaciones se mantengan vigentes por un buen espacio de tiempo. En tal sentido, para una mejor orientación, los actores del proyecto, podrían formularse algunas preguntas, cuyas respuestas permitirán consolidar el trabajo innovador. Entre las principales interrogantes se podrían considerar las siguientes: ¿la experiencia innovadora ha consolidado la capacidad de gestión que permita mantener la continuidad de la transformación? ¿la experiencia alcanzada asegura que, a futuro, se desarrollen nuevos proyectos innovadores? ¿se ha logrado asegurar la capacidad de aseguramiento de recursos financieros y materiales para la continuidad de la experiencia?

Las interrogantes formuladas anteriormente si tienen respuestas positivas se erigirán como reflejos de cambios en las concepciones tradicionales que se manejan en instituciones que no viven experiencias incoativas. En otras palabras, la participación en los proyectos de innovación tiene relación directa con la cultura institucional. De allí que la sostenibilidad del proyecto innovador, aparte de generar nuevas oportunidades, se constituirá en un referente identitario. De allí que, es importante remarcar, la necesidad que, si un proyecto tiene el éxito esperado, no debe quedar en ese punto, sino que debe constituirse en referente para la mejora de otros aspectos o para la innovación, evidentemente con mejores condiciones y mejores resultados.

La sostenibilidad implica “estrategias que buscan generar las condiciones financieras y organizaciones para mantener los cambios y el dinamismo de los saberes producidos en el tiempo, hacia el logro sostenido de los aprendizajes fundamentales”. La sostenibilidad requiere, entonces, condiciones objetivas para “normalizarse” e instalarse como rutina en la vida institucional. Pero no olvidemos que requiere también y, sobre todo condiciones subjetivas, en la convicción y la motivación de todos los actores que la integran.

El Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2018), se reafirma que “para producir cambios idóneos en la identidad, el aprendizaje y el desempeño de la enseñanza, se tiene que agrupar las ideas en función a un solo punto de vista del maestro, los que se equilibran comprometen a los profesores/profesoras de un modo gradual”.

Según este fundamento para lograr innovaciones sostenibles en la profesión de la enseñanza se tiene que conjugar ideas en función a los nuevos enfoques que regulan la profesión docente comprometiendo al maestro o maestra a ser el o los protagonistas de la educación.

2.2.7.3. Impacto

Es innegable aceptar la premisa de que la ejecución de un proyecto innovador implica que ha impactado, consecuentemente constituye un aporte importante y trascendente en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

Una forma de reconocer este efecto (impacto) es respondiendo a las siguientes preguntas: ¿los cambios producidos son observables, es decir son visibles, de manera que la comunidad asume calificativos positivos? ¿los actores asumen compromisos con las innovaciones introducidas? ¿los actores educativos (docentes, directivos, estudiantes, etc.) reconocen el avance cualitativo, producto de la innovación aplicada? Finalmente ¿los actores

educativos de otros ámbitos conocen e implementan proyectos de innovación para superar la problemática que se observan en ellos?

El impacto, producto de la aplicación de un proyecto innovador, será reflejado en la cultura organizacional e institucional. En consecuencia, será valorado y reconocido por la comunidad educativa y será tomado como referente, en otros niveles, y será replicado. Todo ello implica reconocer la eficacia del proyecto, como forma para cambiar o transformar una realidad educativa por uno de mejor calidad.

Según Frida Díaz-Barriga Arceo (2012), la innovación es una necesidad que introduce nuevos conceptos paradigmáticos educativos, así como nuevas formas de prácticas educativas. Es el resultado de la reflexión de quienes buscan superar la tradicionalidad. Vale decir, cuando se desarrollan los proyectos innovativos, se contemplan a los actores involucrados, así como los procesos de gestión que se originan en las comunidades académicas. Si se provocaron cambios, es decir si el proyecto impactó en dicho contexto.

En tanto, según Rivas, 2002), puntualiza su significado en el campo educativo. Dice que “la innovación está centrada en la escuela: Diagnóstico y resolución de problemas, desarrollo organizativo, auto revisión escolar, desarrollo profesional docente en la escuela, o bien la acción-investigación docente, en el ejercicio de la enseñanza: Observando, reflexionando, extrayendo conclusiones y aplicándolas en ciclos sucesivos”.

Otra definición del mismo autor a nivel nominal es la incorporación de algo nuevo, dentro de una realidad existente, en cuya virtud de esta resulta modificada. Es importante puntualizar que las transformaciones en el entorno de la educación repercuten en los procesos de gestión, dirección y organización de las instituciones educativas.

Si el proyecto, como se diría en lenguaje cotidiano, llama la atención por las implicancias que plantea en beneficio de la comunidad educativa, quiere decir que ha impactado, por tanto, genera interés provocando expectativas.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Cultura Organizacional Educativa

Conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, y a la vez es una representación de la imagen organizacional. También concierne un sistema de creencias, valores, políticas, costumbres que orientan e influyen los esfuerzos colectivos hacia metas que van consolidándose a través del tiempo.

Desempeño Docente

El conjunto de acciones específicas que realiza el docente en el centro escolar como experto en el campo de la planificación, organización, conducción y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje dando evidencias de sus competencias profesionales.

Gestión Educativa

La gestión educativa es un proceso de la aplicación de un conjunto de técnicas, procedimientos e instrumentos durante el desarrollo de las acciones educativas, ya sea en el campo administrativo, pedagógico e institucional. La función de gestión educativa está acompañada de un conjunto de acciones actitudinales positivas que diferencia a quien cumple con esa noble misión y que posibilita los resultados exitosos en beneficio de los niños o la institución educativa.

Gestión Innovadora

Consiste en conducir o dirigir la organización o institución con una visión empresarial clara en relación con su entorno y en respuesta a la expectativa de los usuarios, poniendo de manifiesto el comportamiento intuitivo o intuición como “acto de fe”, como consecuencia de un alto nivel de incertidumbre, no hay precedentes para toma de decisiones, no hay un hecho seguro, cuando el tiempo es demasiado apremiante o cuando hay opciones posibles entre las que hay que elegir, pero deben ser coherentes con el requerimiento. El “comportamiento

intuitivo” puede aprenderse mediante la experiencia y la adquisición de un mayor conocimiento de las áreas, de un tema o inquietud de la empresa o institución educativa.

Innovación

La innovación se refiere a la búsqueda y el descubrimiento, la experimentación, el desarrollo, la imitación y la adopción de nuevos productos, nuevos procesos y nueva estructura orgánica de nuevas empresas; por ende, la innovación es la conversión de conocimiento e ideas en un beneficio, que puede ser para uso comercial o para el bien público, el beneficio puede ser productos, procesos o servicios nuevos o mejorados.

La innovación curricular

Es un proceso de transformación del currículo que comprende los niveles de rediseño, ajuste o complementación curricular, modifica de fondo y/o de forma el currículo de un programa o carrera académica vigente, con la premisa de mejorar sustantivamente las condiciones presentes del mismo, para el cumplimiento más eficiente de los objetivos y optimizando la pertinencia de su perfil profesional. Proyecto de innovación curricular es una propuesta de solución innovadora al problema de la falta de pertinencia de un currículo básico u oficial o la falta de un currículo que oriente la labor formativa del maestro en un nivel, especialidad, curso o carrera de alguna institución educativa.

Liderazgo Directivo

Capacidad de la dirección para movilizar e incorporar al personal con vista a lograr el cumplimiento de metas superiores. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos los subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio.

Pedagogía

La pedagogía es un conjunto de saberes que buscan tener impacto en el proceso educativo, en cualquiera de las dimensiones que este tenga, así como en la comprensión y organización de la cultura y la construcción del sujeto durante su formación integral.

Política Educativa

Conjunto de orientaciones prioritarios y lineamientos o directrices que da el gobierno a través de sus instancias respectivas para normar y promover el desarrollo educativo nacional y por ende el desarrollo humano del país, condición característica de nuestros tiempos.

Proceso Enseñanza-Aprendizaje

Proceso educativo en el que interactúa el docente a través de sus estrategias de enseñanza, y el educando, a través de las estrategias de aprendizaje, con el propósito de lograr los aprendizajes en los educandos

Rendimiento

El rendimiento es la proporción entre el resultado que se obtiene y los medios que se emplearon para alcanzar al mismo.

Renovación e Innovación metodológica

Toda innovación supone renovación, sin embargo no toda renovación es innovación. En educación solemos confundir renovación con innovación, o para ser más preciso se utilizan como sinónimos. La renovación supone ese cambio que normalmente es para reemplazar algo, sin embargo, no se tiene muy claro qué es lo que se reemplaza.

Resolución de problemas

Es un proceso cognitivo-afectivo-conductual mediante el cual una persona intenta identificar o descubrir una solución o respuesta de afrontamiento eficaz para un problema particular.

Desarrollo organizativo

Se entiende como el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de una organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

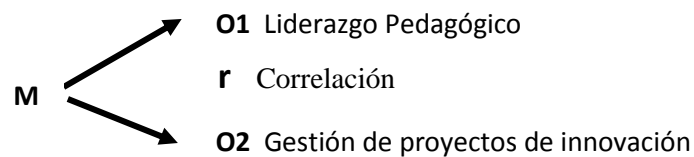
4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1. Tipo de investigación

Por su finalidad según Pasqualini (2007), es una investigación básica, ya que su objetivo es asumir conocimientos teóricos que permitan resolver problemas prácticos generados en el ámbito de la investigación.

4.1.2. Diseño de investigación

La presente investigación es de diseño no experimental, descriptivo correlacional, así Binet y Simon citado por Wechsler, (1986), afirman que es correlacional puesto que se utiliza para determinar el grado de relación que pudiesen existir entre dos o más variables. El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:



Donde:

- M Muestra.
- O1 Observaciones de la variable 1 (Liderazgo pedagógico)
- O2 Observaciones de la variable 2 (Gestión de proyectos de innovación)
- r Relación entre las variables.

4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.2.1 Población

Para investigar la relación entre el Liderazgo Pedagógico y Gestión de Proyectos de Innovación en las instituciones educativas públicas del Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, se considera como población 08 directores y 84 profesores.

Tanto la población como la muestra ha sido determinada de manera intencional o por conveniencia, por tanto, el muestreo ha sido no probabilístico.

4.2.2 Muestra

Para la muestra se considera la población de 08 directores, establecidos de la siguiente manera:

Institución educativa	Cantidad de directores
Enrique Pallardelli	01
Jorge Chávez	01
Luis Alberto Sánchez	01
Esperanza Martínez de López	01
Santa Teresita	01
Dr. Encinas Franco	01
Prócer Manuel Calderón de la Barca	01
Gerardo Arias Copaja	01

En cuanto a los profesores, se trabaja con la totalidad del personal de las instituciones señaladas que suman un total de 84.

Institución educativa	Cantidad de Profesores
Enrique Pallardelli	10
Jorge Chávez	13
Luis Alberto Sánchez	12
Esperanza Martínez de López	12
Santa Teresita	11
Dr. Encinas Franco	11
Prócer Manuel Calderón de la Barca	04
Gerardo Arias Copaja	11

4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicador	Escala
V1: Liderazgo pedagógico del director.	Establecimiento de metas y expectativas	Metas en el Plan Anual Visión de gestión de proyectos de innovación. Propuesta de realizar proyectos de innovación Motivación para realizar proyectos de innovación. Incorporación de proyectos al PAT. Gestión de recursos económicos	ordinal
Es la influencia que ejercen los directores de manera didáctica sobre los procesos pedagógicos de las diversas áreas en las instituciones educativas y que permite incentivarlas			

para trabajar y aprender de forma entusiasta y eficaz en las perspectivas de lograr metas comunes.	Gestión de recursos administrativos	Recursos insertos en el PAT Rendición de cuentas. Realización de controles de recursos.
	Planificación, monitoreo y evaluación.	Capacita como formular y ejecutar proyectos. Realización de monitoreo a los docentes. Realización de acompañamiento Evaluación del proceso de ejecución del proyecto.
V2: Gestión de proyecto de innovación educativa.	Participación de	Participación colegiada. Participación y formulación de proyectos. Participación en actividades planificadas. Propicia revisión compartida de proyectos.
El proyecto es una unidad de innovación que debe de cumplir con los requisitos, debe de ser capaz de generar ventajas competitivas y debe incorporar el riesgo	Sostenibilidad	Información del presupuesto Gestión de recursos para proyectos. Proporciona materiales y recursos educativos.
		ordinal

en las instituciones educativas.	Revisión de programas de innovación.
Impacto	Monitoreo de la ejecución de proyectos.
	Impulsa los logros obtenidos.
	Crea una cultura innovadora orientada al logro de la calidad educativa.

4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el presente trabajo se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos, según las variables consideradas.

Variable 1: Liderazgo pedagógico del Director

- Técnica: Encuesta. La encuesta es una técnica muy usual para obtener información sobre las opiniones de una persona a fin de tener conocimiento de una labor realizada.
- Instrumentos: Cuestionario. Se trabajó con un (1) cuestionario tomando en cuenta la variable independiente (Liderazgo Pedagógico) y dimensiones estudiadas en cada caso para ser aplicado con profesores que informan sobre el accionar del director de la institución educativa. El instrumento consideró tres (3) dimensiones y 12 indicadores.

Variable 2: Gestión de proyectos de innovación

- Técnica: Encuesta. La Encuesta es una técnica de investigación social que permite el recojo de información en grupos grandes y en menor tiempo.
- Instrumentos: Cuestionario. Se diseñó un (1) cuestionario tomando en cuenta la variable dependiente (Gestión de proyecto de innovación), en las tres (3) dimensiones consideradas y 14 indicadores.

Para constatar la validez y confiabilidad, ambos instrumentos fueron sometidos al juicio de expertos y al estadístico coeficiente alfa de Cronbach.

4.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento estadístico se empleó el programa SPSS Versión 24,0. Versión en español, siguiendo el siguiente procedimiento:

- a. Ordenamiento de datos a través de matriz de datos: Recogida la información se determinó la pertinencia de la misma organizándola a través de la matriz de datos.
- b. Técnicas estadísticas para contrastar hipótesis: Se aplicó el programa estadístico SPSS Versión 24,0; para determinar las medidas paramétricas pertinentes.
- c. Interpretación y discusión de cuadros y gráficos: Con la información debidamente analizada se procedió a la interpretación de los resultados. Apoyándonos en el marco teórico se explicaron los resultados, y se arribó a las conclusiones. De acuerdo a las conclusiones se establecieron las recomendaciones frente a la problemática estudiada.

CAPÍTULO IV

MARCO FILOSÓFICO

El presente trabajo se enfoca desde la óptica positivista, es decir se desarrolla mediante el método cuantitativo. El modelo cuantitativo considera la educación como un proceso tecnológico, en el que se determinan de manera externa los fines y objetivos de la educación y en el que la preocupación radica en comprobar el grado en que se han alcanzado los objetivos previamente establecidos y su correspondencia con el problema planteado.

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables, se desarrolla un plan para probarlas, se miden las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas (métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

En el ámbito educativo, A. Hernández (2003), indica que la mayor cantidad de estudios sobre educación se han realizado en un plano de reflexión teórica que, aunque importante para la comprensión de la realidad, ha tenido poco impacto en el mejoramiento del proceso educativo. Según el autor, este tipo de investigación conceptualiza desde una perspectiva más allá de la acción, emplea conceptos definitivos, utiliza datos cuantitativos, pretende elaborar una teoría formal, emplea el método experimental, intenta realizar generalizaciones formales por medio de procedimientos científicos.

De otra parte, en los tiempos actuales el tema educacional ha adquirido relevancia mundial. Las mediciones efectuadas por los gobiernos sobre su

avance o estado en que se encuentra, demuestran una asimetría, según estados o, probablemente, formas o sistemas de cómo desarrollar el conocimiento en los educandos. Este marcado desajuste se traduce en una disfuncionalidad generalizada que ha impedido consolidar una pertinente reforma educativa con los arrestos y conciencia inexcusables para atender y proponer nuevas alternativas que permitan trasegar con una educación básica de calidad por las nuevas avenidas de la cultura global. De allí que surge la idea de visualizar si el liderazgo pedagógico del director y la gestión de proyectos educativos de innovación, posibilitaría superar las asimetrías en el desarrollo económico, social y humano de las regiones, los rezagos y desigualdades de la educación y los rezagos en la formación y profesionalización de nuestros maestros.

Silvia Schmelkes (2000), dice que algunas de las funciones que la sociedad exige que cumpla el sistema educativo son explícitas. Otras, en cambio, pueden descubrirse al analizar la cambiante problemática económica, política y cultural del mundo globalizado que nos ha tocado vivir y que seguramente va a acentuar sus características en el futuro cercano. Hay exigencias explícitas que la sociedad hace al sistema educativo que son ya bien conocidas, porque existen prácticamente desde que se constituyen los sistemas educativos modernos. Otras, en cambio, son novedosas. Entre las ya conocidas se encuentra la función de constituir un mecanismo, si no es que el mecanismo por excelencia, de permeabilidad social. Para cumplir con esta necesidad social, es necesario que los sistemas educativos se propongan lograr resultados de aprendizaje equivalentes entre grupos de alumnos de orígenes sociales diversos. De otra forma, la educación actuará más como reproductora de las desigualdades sociales que como promotora de la movilidad social ascendente. Ha sido objeto de la investigación sociológica explicar por qué es difícil que en las sociedades actuales los sistemas educativos cumplan esta función. No obstante, la sociedad sigue demandando y esperando que la cumpla.

Otra importante necesidad social que la sociedad espera que cumplan los sistemas educativos es la de calificar la fuerza de trabajo que el país necesita. Se ha venido demostrando que, ante la incertidumbre del mercado de trabajo, y

ante los acelerados cambios tecnológicos y en la organización de la producción y de la oferta de servicios, carece de sentido que los sistemas educativos se propongan formar para puestos específicos. Más bien, se indica con claridad, lo que se requiere es que la escuela forme en las habilidades fundamentales y en los procesos de razonamiento superiores, de forma tal que el sujeto se adapte a un mundo del trabajo en continuo movimiento, aprenda rápidamente, y en gran parte por cuenta propia, lo que este mercado le exigirá y mantenga la flexibilidad para ir propiciando, a la vez, su adaptación a los cambios que seguirán suscitándose. Así, para cumplir con esta necesidad de la sociedad, se requiere que exista el liderazgo pertinente, la necesidad de un conductor que lleve a buen puerto los proyectos educativos.

Relacionado a lo anterior se explica que, si el progreso en la educación sigue representando el medio más privilegiado para alcanzar órdenes más justos, ciudadanos más cultos y libres. O como lo dice Rolando Cordera Campos (2018: 25), respecto a lo que está obligado a concurrir la educación pública. Es en la educación –pública, nacional, laica, universal, gratuita– donde se puede aspirar a lograr la necesaria y urgente formación de nuevos ciudadanos, que pronto se conviertan en fuerza productiva, motor de cambio, para los nuevos saberes y quehaceres en la ciencia, la cultura, el emprendimiento productivo y la política. Así lo impone la gran mudanza mundial y nacional. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos nacionales empeñados, la situación del sistema educativo público deja mucho que desear.

A la epistemología pedagógica se la puede entender, según dice Ramón Abarca Fernández (2014), como el estudio de la complejidad interna de la pedagogía tanto en su presentación prognóstica decisional basada en la deducción y predominantemente prospectiva, como en la diagnóstica interpretativa de corte inductiva, empírica observacional, positivista, pues las dos vías de conocimiento son valederas al momento de analizar el fenómeno educativo, de acuerdo con epistemólogos como Koyree, Bachelard, Canguilhem, Kuhn, Piaget etc., quienes le asignan similar importancia a ambos

contextos, pues tanto el análisis inductivo como el deductivo aportan al momento de construir nuevos conocimientos.

Asumir un conocimiento más certero sobre la educación, conlleva a un proceso de innovación. La innovación en la formación pedagógica, es toda acción planificada para modificar la forma de pensar y de actuar de los docentes en formación, teniendo como propósito el aprendizaje de sus estudiantes por medio de la implementación de novedades en cualquier aspecto del currículo, con miras al desarrollo de las competencias para la vida, entre ellas, para el aprendizaje permanente; pues en la educación normal, se educa para la utopía, es decir, para el lugar que aún no existe y sin embargo, es posible construir, que en palabras de Datri (2014), significa un *mundo bello*. De esta forma, las innovaciones son el efecto de los cambios planificados, otorgándole al educador un talante disidente, de no conformación con el *statu quo* y, en consecuencia, proclamarse como un promotor del cambio y de la innovación en su práctica pedagógica.

Finalmente, se puede afirmar que la innovación en la formación pedagógica es un ciclo continuo, que apunta hacia la virtud del docente, quien percibe la necesidad ontológica del cambio, como una construcción que se gesta en la educación. El reto está lanzado: La innovación como pilar de la formación pedagógica en favor del progreso y en la reivindicación del humanismo como punto de partida y de llegada.

No olvidemos que innovación pedagógica según Chiroque (2007), son “las innovaciones pedagógicas, son cambios intencionales y organizados en el campo específico de la enseñanza y el aprendizaje.” Claramente podemos deducir que se gestionan proyectos de innovación pedagógica para cambiar actitudes, metodologías de aprendizajes, y estrategias obsoletas que impiden el buen aprendizaje de los estudiantes.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 RESULTADOS SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Tabla 1

El Director propicia en reunión colegiada la participación en la gestión de proyectos de innovación

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	06	54,55	05	41,67	07	58,33	06	46,15	06	60,00	04	36,36	02	50,00	05	45,45	41	48,81
Eficiente	04	36,36	05	41,67	04	33,33	05	38,46	04	40,00	06	54,55	01	25,00	04	36,36	33	39,29
Deficiente	01	9,09	02	16,66	01	8,34	02	15,39	00	0,00	01	9,09	01	25,00	02	18,19	10	11,90
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La tabla 1, referente al Liderazgo pedagógico de los directores; dimensión: Participación del Proyecto e ítem, es: los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan que el Liderazgo pedagógico del director es: “Muy eficiente”: 54,55 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente” con el 9,09 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, el liderazgo del director es “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente” mismo porcentaje 41,67 % y “Deficiente”: 16,66 %.

En la I.E. Luis Alberto Sánchez los datos son: “Muy eficiente” con el 58,33 %; “Eficiente”: 33,33 % y “Deficiente”: 8,34 %. La I.E. Jorge Chávez: “Eficiente” con el 46,15 %; “Medianamente eficiente”: 38,46 % y “Deficiente”: 15,39 %.

El Liderazgo pedagógico del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Eficiente”: 60,00 %; “Medianamente eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan como “Muy eficiente”: 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

En la I.E. Manuel Calderón de la Barca se tiene: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 25,00 % y “Deficiente”: 25,00 %.

Finalmente, en la I.E. Gerardo Arias Copaja la información es: “Muy eficiente”: 45,45 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente” con el 18,19 %.

Interpretando los datos precedentes, se deduce que la mayoría de docentes con un 48,81 % señala que el liderazgo pedagógico que evidencia el director es “Muy eficiente”.

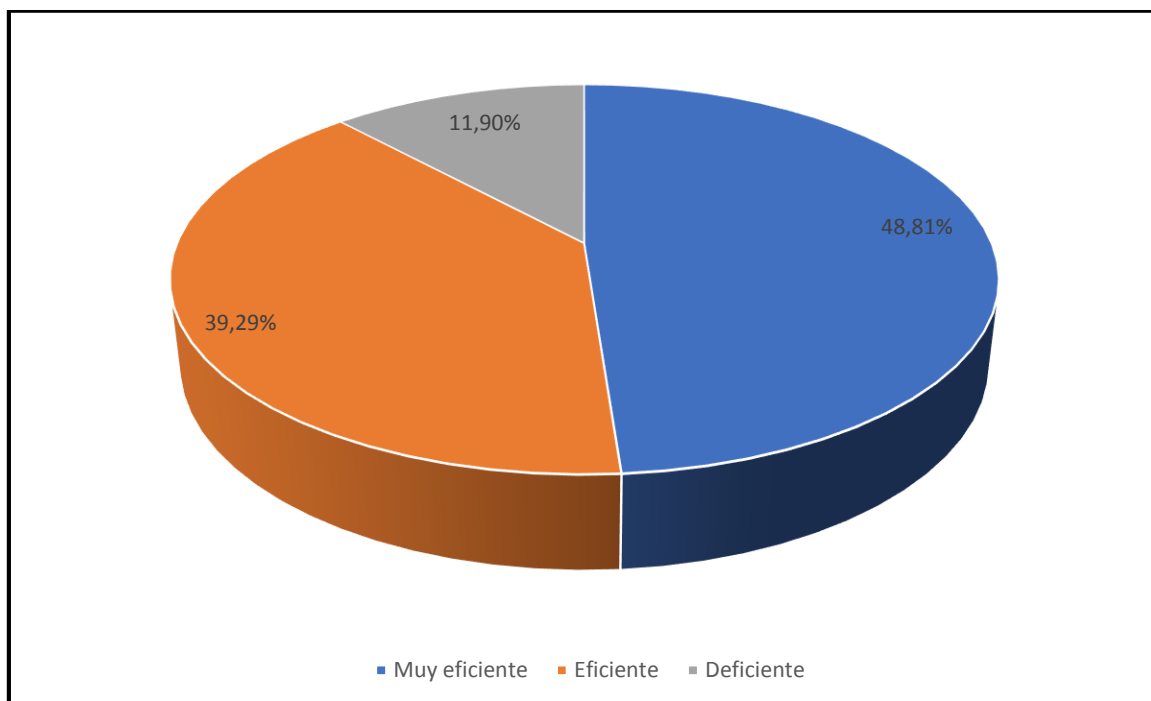


Figura 1. *El Director propicia en reunión colegiada la participación en la gestión de proyectos de innovación.*

Fuente: Tabla 1

Tabla 2

El Director propicia la participación de los docentes en el acompañamiento para la formulación de proyectos de innovación

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	05	45,45	04	33,33	05	41,67	07	53,85	05	50,00	06	54,55	02	50,00	06	54,55	40	47,62
Eficiente	05	45,45	07	58,33	04	33,33	05	38,46	05	50,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	38	45,24
Deficiente	01	9,10	01	8,34	03	25,00	01	7,69	00	0,00	00	0,00	00	0,00	00	0,00	06	7,14
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La tabla 2, se observa que los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señala que el Liderazgo pedagógico del director es “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,10 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López: “Muy eficiente” con el 33,33 %; “Eficiente”: 58,33 % y “Deficiente”: 8,34 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente”: 41,67 %; “Eficiente”: 33,33 % y “Deficiente” con el 25,00 %.

La I.E. Jorge Chávez, “Muy eficiente”: 53,85 %; “Eficiente”: 38,46 % y “Deficiente”: 7,69 %.

El Liderazgo pedagógico del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con el 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente” con el 0,00 %.

En la I.E. José Antonio Encinas Franco se señala: “Muy eficiente”: 54,55 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Los docentes de la I.E. Manuel Calderón de la Barca señalan como “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

La información recolectada en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente”: 54,55 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Por lo tanto, se puede afirmar que la mayoría de docentes en un 47,62 %, señala que el liderazgo pedagógico del director es “Muy eficiente”.

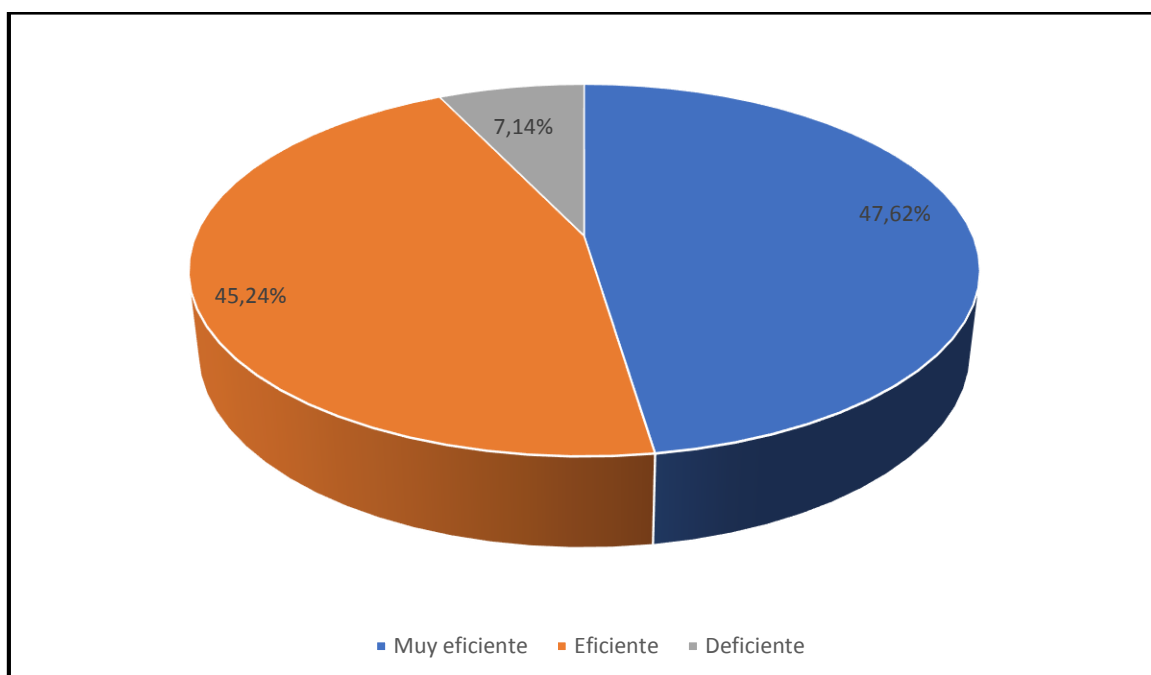


Figura 2: *El Director propicia la participación de los docentes en el acompañamiento para la formulación de proyectos de innovación.*

Fuente: Tabla 2

Tabla 3*El Director fomenta la autorreflexión de los proyectos de innovación*

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sánchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	04	36,36	05	41,67	05	41,67	05	38,47	04	40,00	05	45,45	01	25,00	05	45,45	34	40,48
Eficiente	05	45,45	05	41,67	05	41,67	06	46,15	05	50,00	06	54,55	03	75,00	06	54,55	41	48,81
Deficiente	02	18,19	02	16,66	02	16,66	02	15,38	01	10,00	00	0,00	00	0,00	00	0,00	09	10,71
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

Los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan que el Liderazgo pedagógico del director es “Muy eficiente”: 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,19 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, el liderazgo del directo es “Muy eficiente”:41,67 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente” con el 16,66 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente”: 41,67 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 16,66 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente”: 38,46 %; “Eficiente”: 46,16 % y “Deficiente”: 15,38 %.

Para los docentes de la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con el 40,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 10,00 %.

En la I.E. José Antonio Encinas Franco: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 25,00 %; “Eficiente”: 75,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

La información recolectada en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Consecuentemente, el mayor porcentaje de docentes: 48,81 % señala que el liderazgo pedagógico que evidencia el director es “Eficiente”.

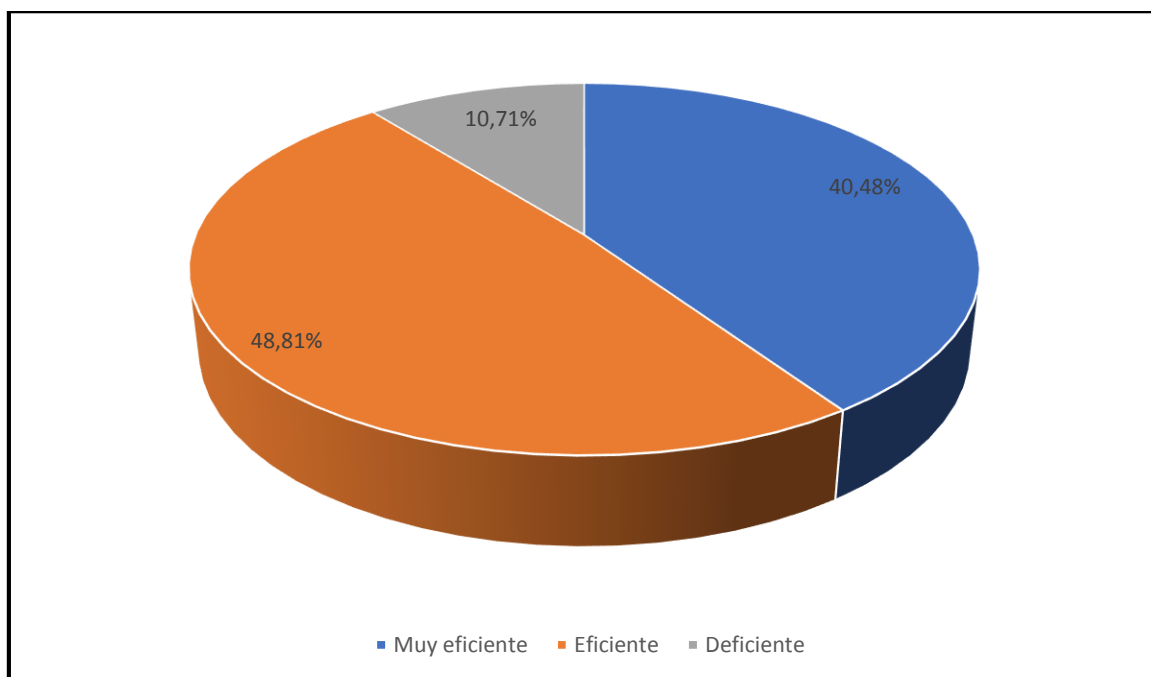


Figura 3. *El Director fomenta la autorreflexión de los proyectos de innovación*

Fuente: Tabla 3

Tabla 4

El Director lidera y permite que los docentes participen en las actividades planificadas en un proyecto de innovación

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	04	36,36	05	41,67	06	50,00	05	38,46	04	40,00	05	45,45	01	25,00	04	36,36	34	40,48
Eficiente	06	54,55	06	50,00	06	50,00	07	53,85	04	40,00	05	45,45	03	75,00	06	54,55	43	51,19
Deficiente	01	9,09	01	8,33	00	0,00	01	7,69	02	20,00	01	9,10	00	0,00	01	9,09	07	8,33
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La tabla 4 nos muestra la información acerca del liderazgo pedagógico del director, de la dimensión: Establecimiento de metas y expectativas. En la I.E. Santa Teresita del Niño se tiene: “Muy eficiente”: 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, el liderazgo del director es “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

En la I.E. Luis Alberto Sánchez, se señala: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 38,46 %; “Eficiente”: 53,85 % y “Deficiente”: 7,69 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle se tiene: “Muy eficiente”: 40,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 20,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,10 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 25,00 %; “Eficiente”: 75,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, la información recolectada en la I.E. Gerardo Arias Copaja se observa: “Muy eficiente”: 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

En conclusión, se puede afirmar que el 51,19 % de docentes de las instituciones educativas de la muestra, ubican al liderazgo pedagógico del director como “Eficiente”, en referencia a la dimensión: Participación del Proyecto.

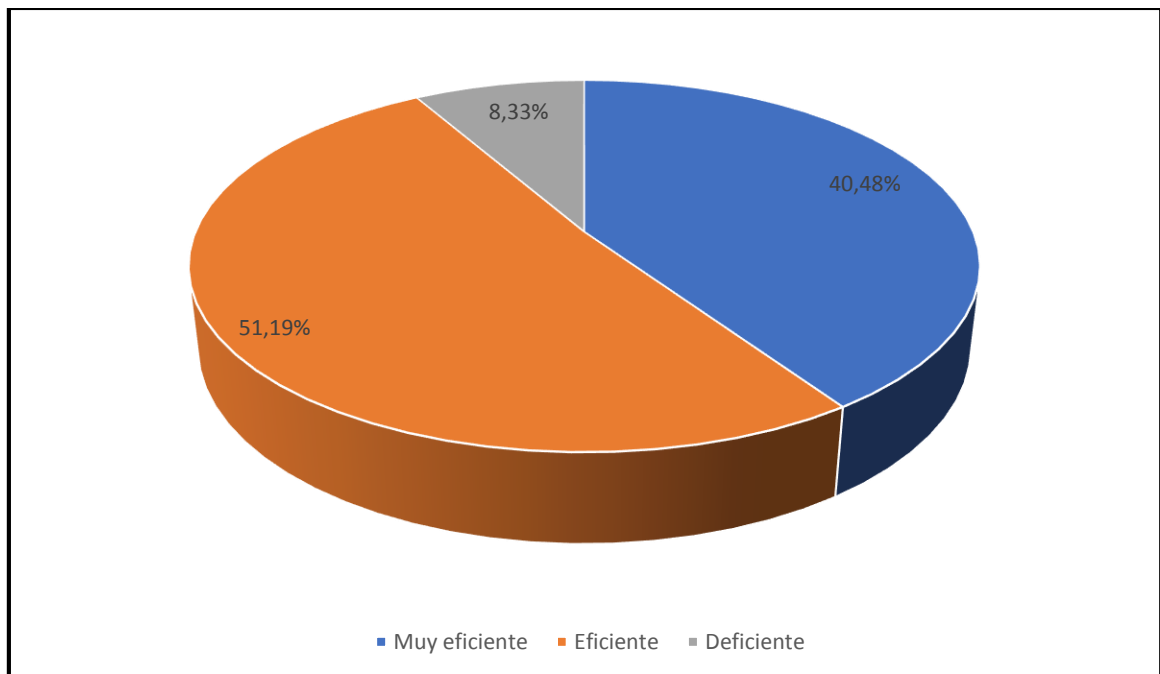


Figura 4. *El Director lidera y permite que los docentes participen en las actividades planificadas en un proyecto de innovación*

Fuente: Tabla 4

Tabla 5

El Director desarrolla una revisión compartida con los docentes para la mejora del proyecto de innovación en las I.E

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	03	27,27	05	41,67	05	41,67	05	38,46	05	50,00	07	63,64	03	75,00	05	45,45	38	45,24
Eficiente	07	63,64	06	50,00	06	50,00	06	46,15	04	40,00	04	36,36	01	25,00	05	45,45	39	46,43
Deficiente	01	9,09	01	8,33	01	8,33	02	15,38	01	10,00	00	0,00	00	0,00	01	9,09	07	8,33
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La tabla 5, nos proporciona la información siguiente: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan que el Liderazgo pedagógico del director es “Muy eficiente”: 27,27 %; “Eficiente”: 63,64 % y “Deficiente”: 9,09 %.

En la I.E. Esperanza Martínez de López, los datos son: “Muy eficiente”: 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente”: 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La I.E. Jorge Chávez: “Muy eficiente”: 38,46 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 15,38 %.

El Liderazgo pedagógico del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con el 50,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 10,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente”: 63,64 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. Manuel Calderón de la Barca se tiene: “Muy eficiente”: 75,00 %; “Eficiente”: 25,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Asimismo, la información en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente”: 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Interpretando la información de la tabla 5, se puede afirmar que el 45,43 % de los docentes de la muestra, señalan que el liderazgo pedagógico del director es “Eficiente”.

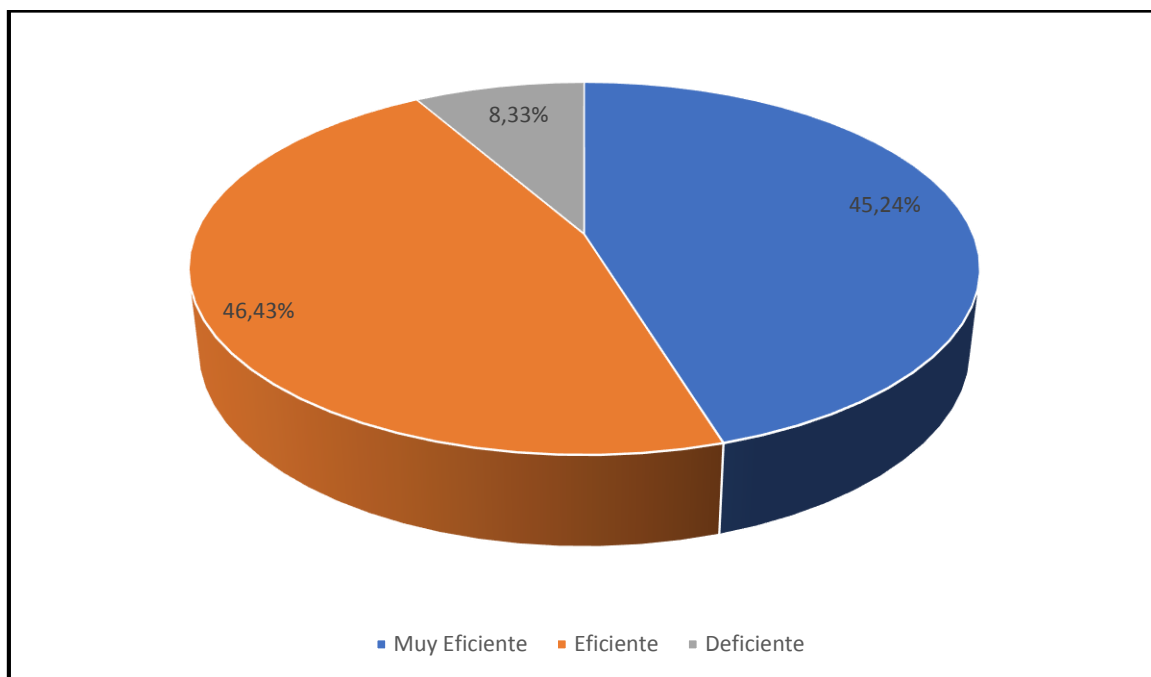


Figura 5. *El Director desarrolla una revisión compartida con los docentes para la mejora del proyecto de innovación en las I.E.*

Fuente: Tabla 5

Tabla 6

El Director informa acerca del presupuesto para la gestión y sostenibilidad de proyectos de innovación

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sánchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	05	45,45	06	50,00	06	50,00	07	53,85	05	50,00	04	36,36	04	100,00	06	54,55	43	51,19
Eficiente	04	36,36	04	33,33	05	41,67	06	46,15	05	50,00	06	54,55	00	0,00	05	45,45	35	41,67
Deficiente	02	18,18	02	16,67	01	8,33	00	0,00	00	0,00	01	9,09	00	0,00	00	0,00	06	7,14
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

El liderazgo pedagógico que evidencia el director, según dimensión: Sostenibilidad del Proyecto, se observa en la tabla 6: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente”: 45,45 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, el liderazgo del directo es “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 33,33 % y “Deficiente”: 16,67 %.

En la I.E. Luis Alberto Sánchez se tiene: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja: “Muy eficiente”: 53,85 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 0,00 %.

El Liderazgo pedagógico del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. José Antonio Encinas Franco se señala: “Muy eficiente”: 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca se observa: “Muy eficiente”: 100,00 %; “Eficiente”: 0,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, en la I.E. Gerardo Arias Copaja es como sigue: “Muy eficiente”: 54,55 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Por consiguiente, interpretando la información de la tabla 6, se tiene que el 51,19 % de docentes encuestados manifestaron que el liderazgo pedagógico del director es “Muy eficiente”.

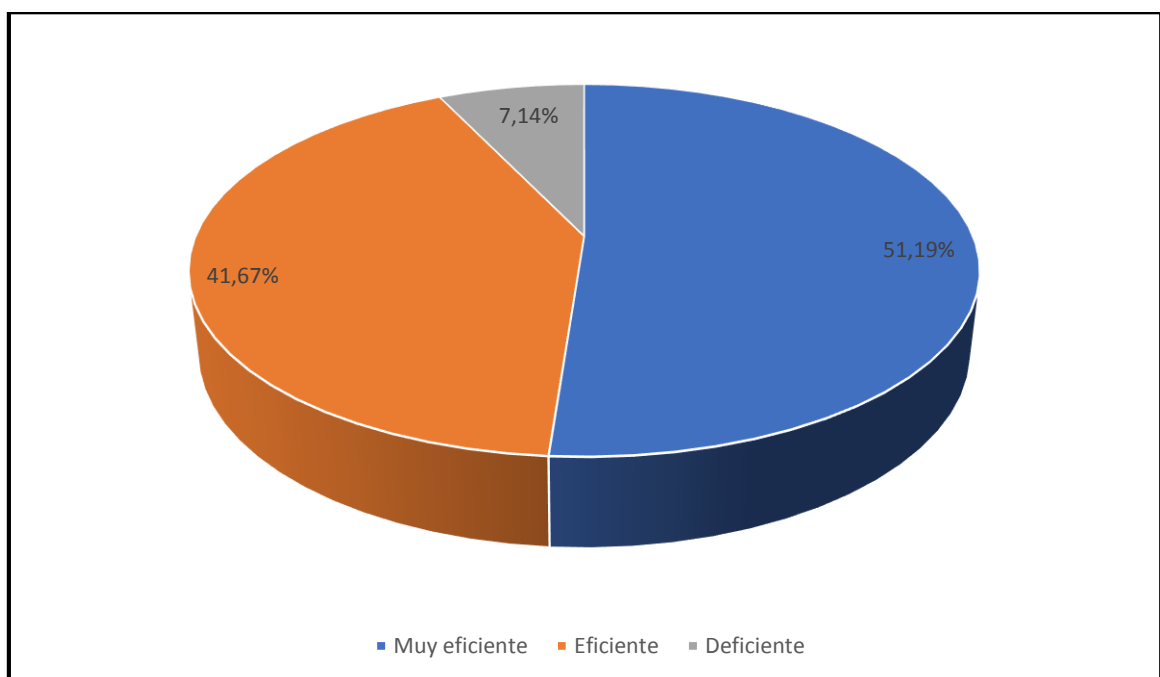


Figura 6. El Director informa acerca del presupuesto para la gestión y sostenibilidad de proyectos de innovación

Fuente: Tabla 6

Tabla 7

El Director gestiona recursos económicos necesarios para costear las actividades planificadas en un proyecto de innovación

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	06	54,55	07	58,33	04	33,33	06	46,15	04	40,00	04	36,36	02	50,00	04	36,36	37	44,05
Eficiente	05	45,45	04	33,33	06	50,00	07	53,85	03	30,00	05	45,45	01	25,00	07	63,64	38	45,24
Deficiente	00	0,00	01	8,33	02	16,67	00	0,00	03	30,00	02	18,18	01	25,00	00	0,00	09	10,71
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La tabla 7, muestra la información siguiente: los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan que el Liderazgo pedagógico del director es “Muy eficiente”: 54,55 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. Esperanza Martínez de López, el liderazgo del directo es “Muy eficiente” con el 58,33 %; “Eficiente”: 33,33 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 16,67 % y “Deficiente”: 33,33 %.

La I.E. Jorge Chávez, se tiene: “Muy eficiente” con el 46,15%; “Eficiente” lo ubica en el 53,85 % y “Deficiente” con el 0,00 %.

Los docentes en la I.E. Enrique Paillardelle señalan: “Muy eficiente”: 40,00 %; “Eficiente”: 30,00 % y “Deficiente”: 30,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco: “Muy eficiente”: 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca es la siguiente: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente” lo ubica en un 25,00 % y “Deficiente” con el 25,00 %.

La información de la I.E. Gerardo Arias Copaja es como sigue: “Muy eficiente”: 36,36 %; “Eficiente”: 63,64 % y “Deficiente”: 0,00 %.

De la lectura de la tabla 7 se interpreta que la mayoría de los docentes, en un 45,24 % afirma que el liderazgo pedagógico que evidencia el director; según la dimensión Sostenibilidad del Proyecto, es “Eficiente”.

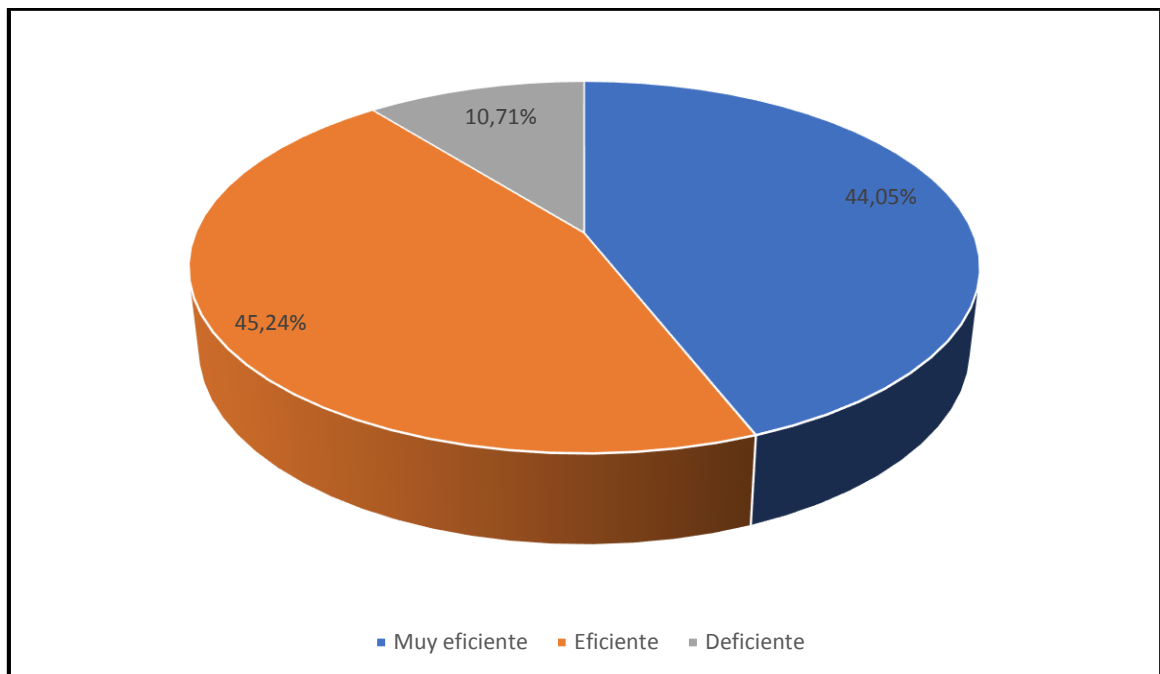


Figura 7. *El Director gestiona recursos económicos necesarios para costear las actividades planificadas en un proyecto de innovación*

Fuente: Tabla 7

Tabla 8

El Director proporciona materiales y recursos educativos para la realización de actividades planificadas en un proyecto de innovación

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	04	36,36	05	41,67	04	33,33	06	46,15	03	30,00	06	54,55	01	25,00	05	45,45	34	40,48
Eficiente	05	45,45	06	50,00	06	50,00	07	53,85	04	40,00	05	45,45	03	75,00	04	36,36	40	47,62
Deficiente	02	18,18	01	8,33	02	16,67	00	0,00	03	30,00	00	0,00	00	0,00	02	18,18	10	11,90
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

Los datos que se observan en la tabla 8, son los siguientes: Docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente”: 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,18 %.

En la I.E. Esperanza Martínez de López, se señala como “Muy eficiente”: 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente”: 33,33 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La I.E. Jorge Chávez: “Muy eficiente”: 46,15 %; “Eficiente”: 53,85 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle, los datos son: “Muy eficiente” con el 30,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 30,00 %.

En la I.E. José Antonio Encinas Franco señala: “Muy eficiente” con el 54,55 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 25,00 %; “Eficiente” lo ubica en un 75,00 % y “Deficiente” con el 0,00 %.

Finalmente, la información en la I.E. Gerardo Arias Copaja, es: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Por lo tanto, se puede afirmar que el 47,62 % de docentes de las instituciones educativas de la muestra, señalan que el liderazgo pedagógico del director es “Eficiente”.

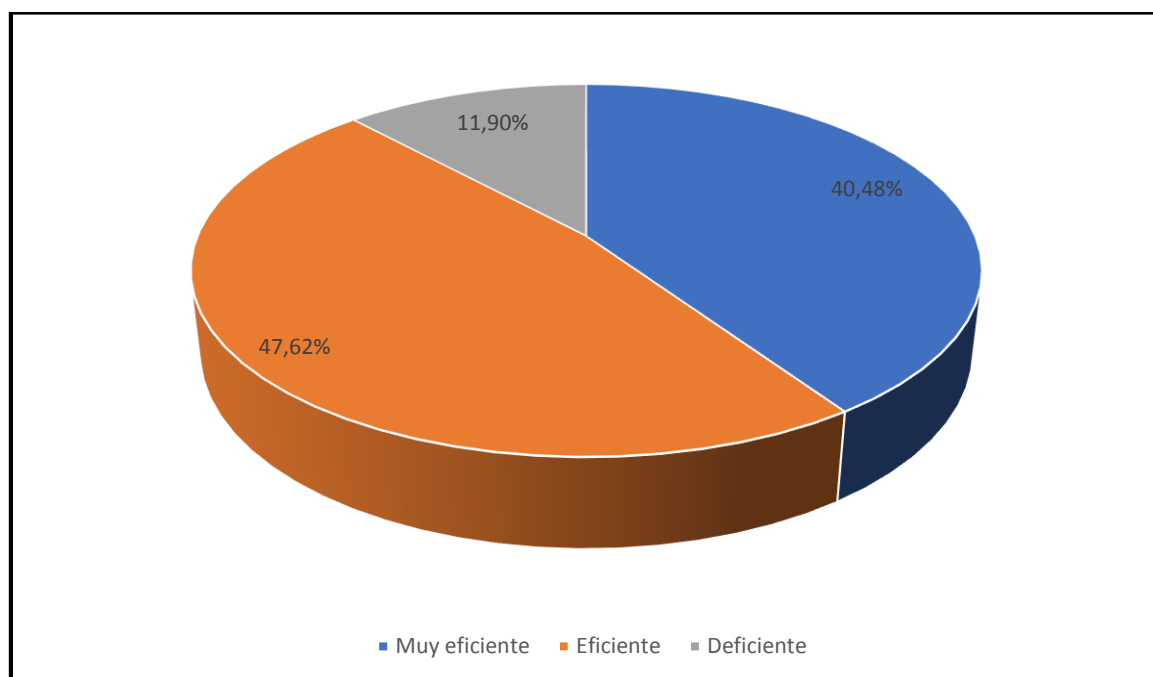


Figura 8. *El Director proporciona materiales y recursos educativos para la realización de actividades planificadas en un proyecto de innovación”*

Fuente: Tabla 8

Tabla 9

El Director realiza revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar la aplicación del proyecto de innovación

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	04	36,36	07	58,33	05	41,67	05	38,46	04	40,00	05	45,45	02	50,00	04	36,36	36	42,86
Eficiente	06	54,55	05	41,67	06	50,00	06	46,15	04	40,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	39	46,43
Deficiente	01	9,09	00	0,00	01	8,33	02	15,38	02	20,00	01	9,09	00	0,00	02	18,18	09	10,71
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La tabla 9, nos proporciona la información de liderazgo pedagógico, según dimensión: Sostenibilidad del Proyecto, estos datos son: los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como: “Muy eficiente”: 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, señalan: “Muy eficiente”: 58,33 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. Luis Alberto Sánchez se tiene como: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja: “Muy eficiente”: 38,46 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 15,38 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle se observa: “Muy eficiente” con el 40,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 20,00 %.

En cuanto a la I.E. José Antonio Encinas Franco se observa: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. Gerardo Arias Copaja los datos son: “Muy eficiente”: 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Interpretando la información precedente, se afirma que el mayor porcentaje de docentes con un 46,43 % señala como “Eficiente” el liderazgo pedagógico que evidencia el director.

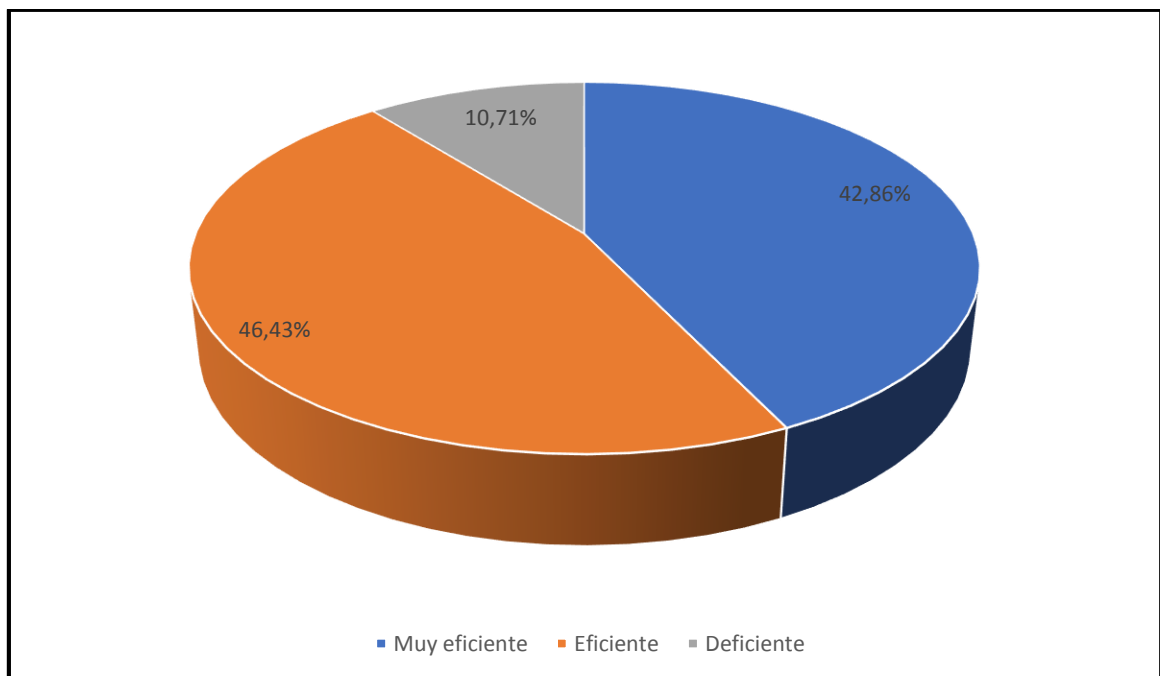


Figura 9. *El Director realiza revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar la aplicación del proyecto de innovación.*

Fuente: Tabla 9

Tabla 10

El Director monitorea permanentemente el trabajo de los docentes para verificar la demostración de los cambios de concepciones y prácticas en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sánchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	05	45,45	05	41,67	06	50,00	06	46,15	03	30,00	04	36,36	03	75,00	06	54,55	38	45,24
Eficiente	06	54,55	06	50,00	04	33,33	06	46,15	04	40,00	05	45,45	01	25,00	04	36,36	36	42,86
Deficiente	00	0,00	01	8,33	02	16,67	01	7,69	03	30,00	02	18,18	00	0,00	01	9,09	10	11,90
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

Según dimensión: Impacto del Proyecto, se observa en la tabla 10, los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan que el Liderazgo directivo del director es “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. Esperanza Martínez de López, el liderazgo pedagógico directivo es “Muy eficiente”: 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 33,33 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja: “Muy eficiente”: 46,15 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 7,69 %.

La I.E. Enrique Paillardelle señala como: “Muy eficiente”: 30,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 30,00 %.

Para los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco se tiene: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 75,00 %; “Eficiente”: 25,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. Gerardo Arias Copaja se evidencia: “Muy eficiente” con el 54,55 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 9,09 %.

De esta información, podemos concluir que los docentes de la muestra, en un mayoritario porcentaje de 45,24 % señalan que el liderazgo pedagógico del director es “Muy eficiente”.

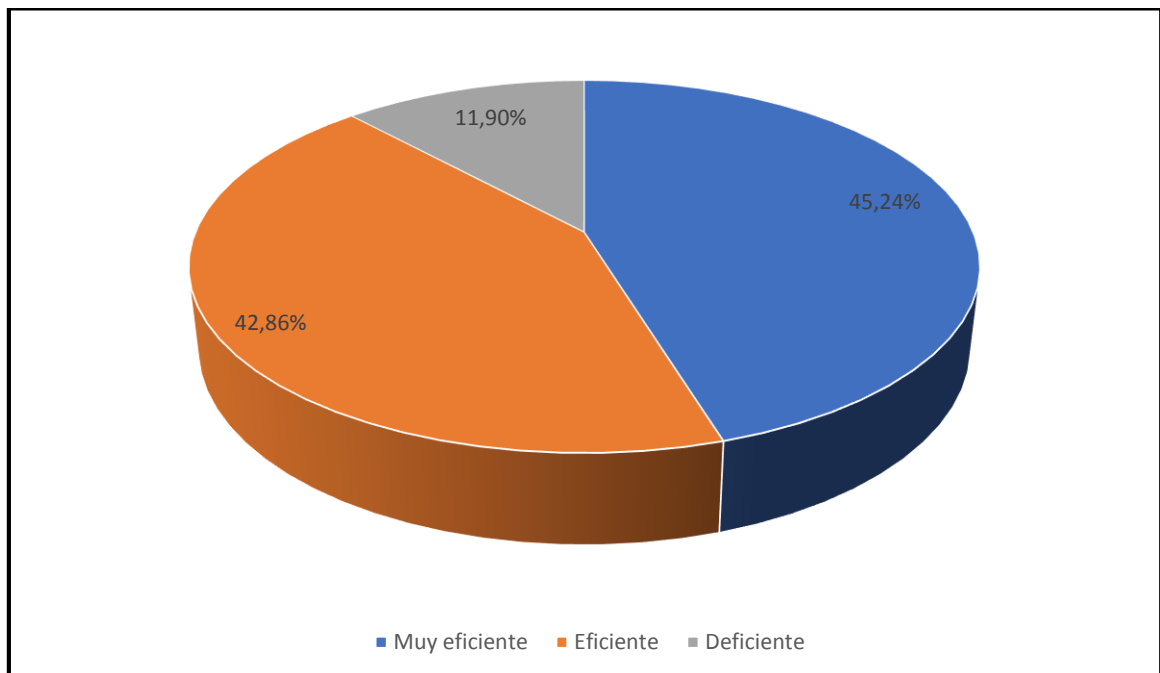


Figura 10. *El Director monitorea permanentemente el trabajo de los docentes para verificar la demostración de los cambios de concepciones y prácticas en el proceso de enseñanza-aprendizaje*

Fuente: Tabla 10

Tabla 11

El Director al ejecutar proyectos de innovación busca impulsar logros de aprendizajes significativos en los alumnos

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	01	9,09	02	16,67	05	41,67	07	53,85	05	50,00	03	27,27	00	0,00	07	63,64	30	35,71
Eficiente	08	72,73	07	58,33	03	25,00	05	38,46	02	20,00	05	45,45	03	75,00	03	27,27	36	42,86
Deficiente	02	18,18	03	25,00	04	33,33	01	7,69	03	30,00	03	27,27	01	25,00	01	9,09	18	21,43
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La información de la tabla 11, referente al Liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: Monitoreo y evaluación, es la siguiente: Los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente”: 9,09 %; “Eficiente”: 72,73 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, los datos son: “Muy eficiente” con el 16,67 %; “Eficiente”: 58,33 % y “Deficiente”: 25,00 %.

En la I.E. Luis Alberto Sánchez, se tiene: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 25,00 % y “Deficiente”: 33,33 %.

La I.E. Jorge Chávez: “Muy eficiente” con el 53,85 %; “Eficiente”: 38,46 % y “Deficiente”: 7,69 %.

El Liderazgo pedagógico del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 20,00 % y “Deficiente”: 30,00 %.

En la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 27,27 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 27,27 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 0,00 %; “Eficiente”: 75,00 % y “Deficiente”: 25,00 %.

Finalmente, la información en la I.E. Gerardo Arias Copaja es “Muy eficiente”: 63,64 %; “Eficiente”: 27,27 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Interpretando los datos precedentes, se deduce que la mayoría de docentes con un 42,86 % señalan que el liderazgo pedagógico que evidencia el director es “Eficiente”.

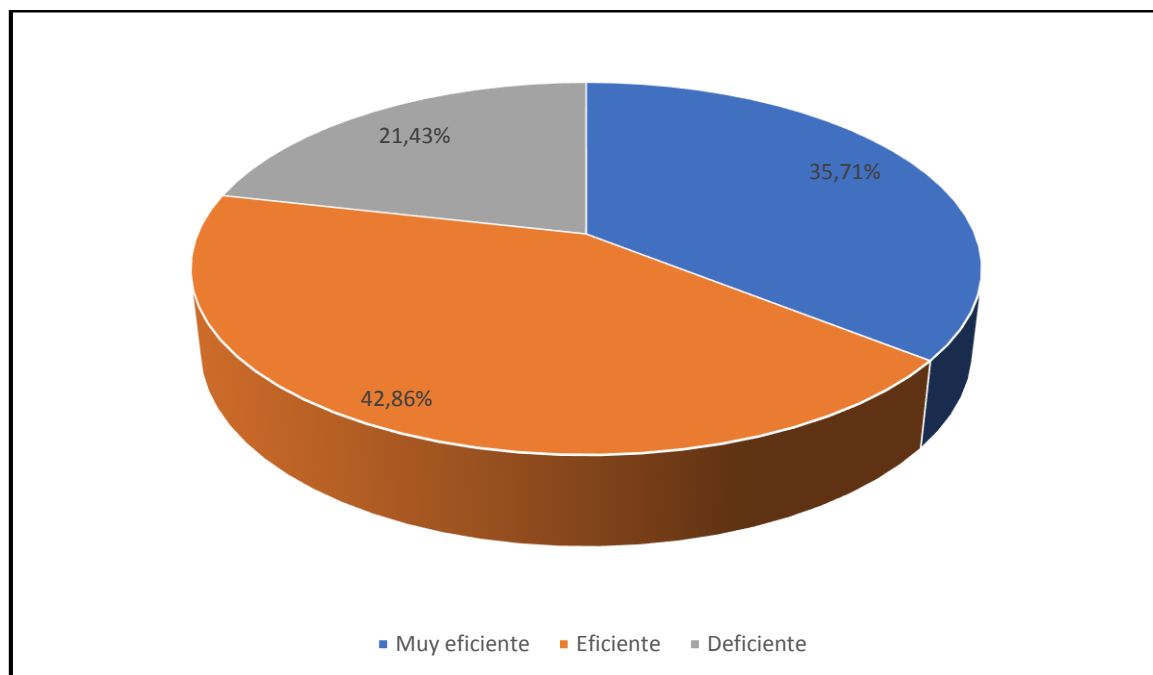


Figura 11. *El Director al ejecutar proyectos de innovación busca impulsar logros de aprendizajes significativos en los alumnos*

Fuente: Tabla 11

Tabla 12

El Director crea una cultura innovadora orientada al logro de la calidad educativa y sus resultados por productos

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	04	36,36	06	50,00	05	41,67	05	38,46	02	20,00	03	27,27	03	75,00	04	36,36	32	38,10
Eficiente	06	54,55	05	41,67	05	41,67	05	38,46	06	60,00	06	54,55	01	25,00	05	45,45	39	46,43
Deficiente	01	9,09	01	8,33	02	16,67	03	23,08	02	20,00	02	18,18	00	0,00	02	18,18	13	15,48
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

En la tabla 12, se observa los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, indican como “Muy eficiente”: con el 50,00 %; “Eficiente” lo ubica con 41,67 % y “Deficiente” con el 8,33 %.

En la I.E. Luis Alberto Sánchez los datos son: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja lo siguiente: “Muy eficiente”: 38,46 %; “Eficiente”: 38,46 % y “Deficiente”: 23,08 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle, se tiene: “Muy eficiente”: 20,00 %; “Eficiente”: 60,00 % y “Deficiente”: 20,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 27,27 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca es la siguiente: “Muy eficiente”: 75,00 %; “Eficiente”: 25,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, la información recolectada en la I.E. Gerardo Arias Copaja es como sigue: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Concluyentemente, de la lectura de la tabla 12, se puede afirmar que la mayoría de docentes, señalan que el liderazgo pedagógico del director es “Eficiente”, con un 46,43 %.

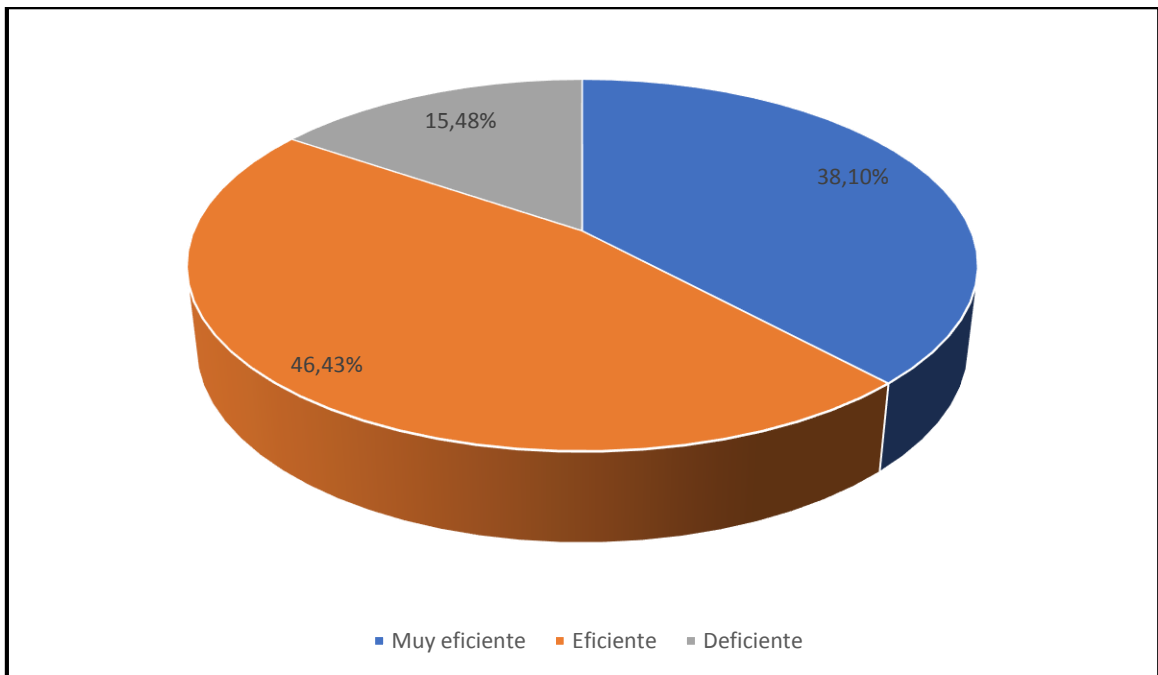


Figura 12. El Director crea una cultura innovadora orientada al logro de la calidad educativa y sus resultados por productos

Fuente: Tabla 12

5.2 RESULTADOS SOBRE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Tabla 13

El Director establece metas en el Plan anual de trabajo para la realización de proyectos de innovación

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	04	36,36	05	41,67	05	41,67	05	38,46	04	40,00	06	54,55	02	50,00	04	36,36	35	41,67
Eficiente	06	54,55	05	41,67	06	50,00	06	46,15	06	60,00	04	36,36	02	50,00	05	45,45	40	47,62
Deficiente	01	9,09	02	16,66	01	8,34	02	15,39	00	0,00	01	9,09	00	0,00	02	18,18	09	10,71
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

Los datos de la tabla 13, en relación a la gestión de proyectos de innovación, según dimensión: Establecimiento de metas y expectativas, es la siguiente: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan que la gestión de proyectos de innovación del director es “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

En la I.E. Esperanza Martínez de López, la gestión de proyectos de innovación es “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 16,66 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,34 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 38,46 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 15,39 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con el 40,00 %; “Eficiente” con el 60,00 % y “Deficiente” con el 0,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 54,55 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca es: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

La información en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,19 %.

Consecuentemente, el mayor porcentaje de docentes: 47,62 % señalan que la gestión de proyectos de innovación que evidencia el director es “Eficiente”.

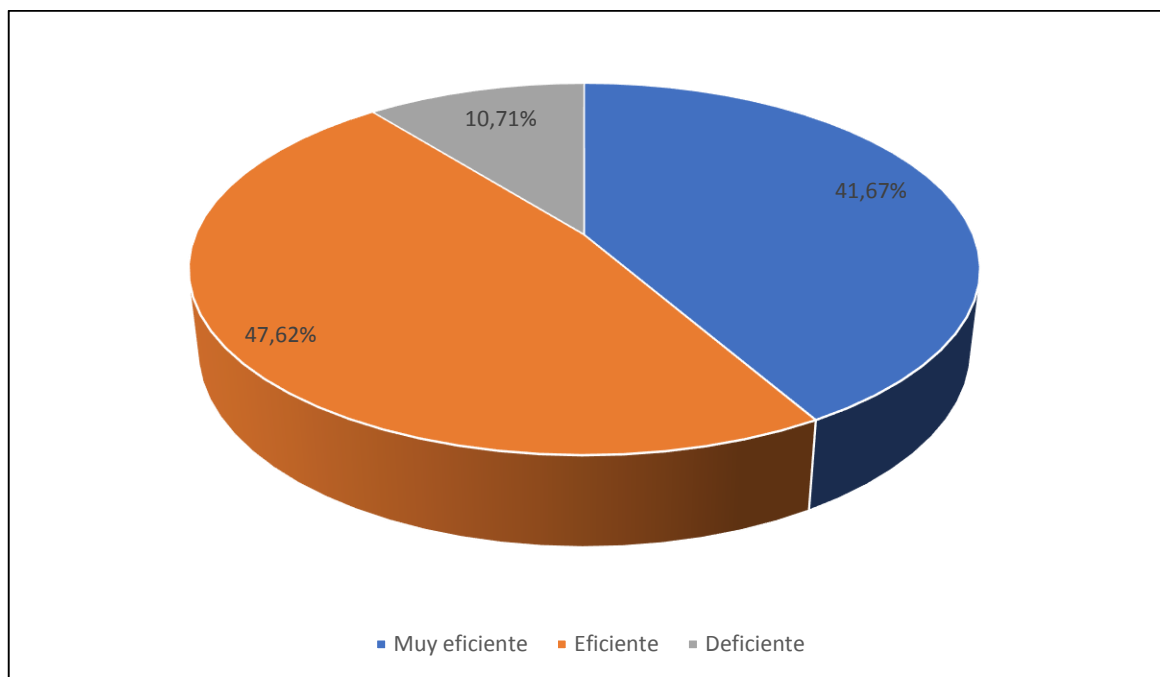


Figura 13. *El Director establece metas en el Plan anual de trabajo para la realización de proyectos de innovación*

Fuente: Tabla 13

Tabla 14

El Director en el Proyecto Educativo Institucional tiene como visión gestionar proyectos de innovación

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	06	54,55	04	33,33	04	33,33	06	46,15	04	40,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	36	42,86
Eficiente	05	45,45	06	50,00	05	41,67	05	38,46	05	50,00	06	54,55	02	50,00	05	45,45	39	46,43
Deficiente	00	0,00	02	16,67	03	25,00	02	15,38	01	10,00	00	0,00	00	0,00	01	9,10	09	10,71
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

En la tabla 14 nos muestra la información siguiente: Los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan que el establecimiento de mestas y expectativas es “Muy eficiente” con el 54,55 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, es “Muy eficiente” con el 33,33 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es la siguiente: “Muy eficiente” con el 33,33 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 25,00 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja lo siguiente: “Muy eficiente” con el 46,15 %; “Eficiente”: 38,46 % y “Deficiente”: 15,38 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle se observa: “Muy eficiente” con el 40,00%; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 10,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca es: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, la información de la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,10 %.

En conclusión, se puede afirmar que el 46,43 % de docentes de las instituciones educativas de la muestra, ubican la gestión de proyectos de innovación del director como “Eficiente”, en referencia a la dimensión: Establecimiento de metas y expectativas.

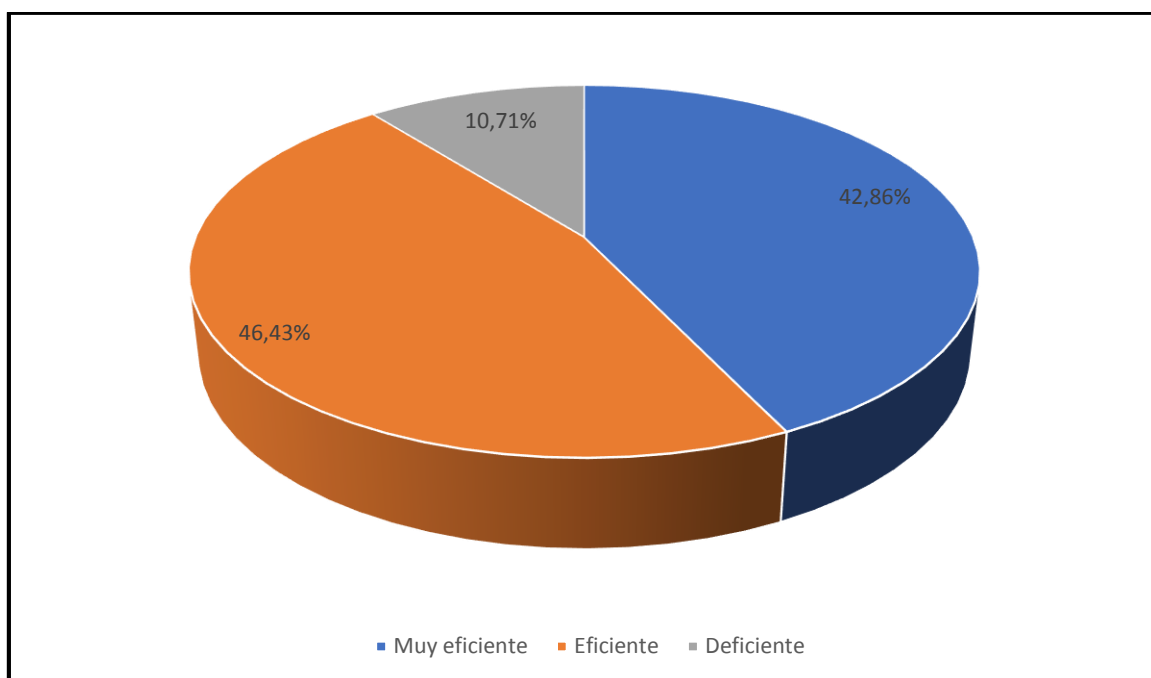


Figura 14. *El Director en el Proyecto Educativo Institucional tiene como visión gestionar proyectos de innovación.*

Fuente: Tabla 14

Tabla 15

El Director en el proyecto educativo Institucional tiene como misión gestionar proyectos de innovación

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	04	36,36	05	41,67	05	41,67	05	38,47	04	40,00	06	54,55	03	75,00	04	36,36	36	42,86
Eficiente	05	45,45	05	41,67	05	41,67	06	46,15	05	50,00	04	36,36	01	25,00	06	54,55	37	44,05
Deficiente	02	18,19	02	16,66	02	16,66	02	15,38	01	10,00	01	9,09	00	0,00	01	9,10	11	13,10
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

De la lectura de la tabla 15, se puede decir que los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente” la gestión de proyectos de innovación, con un 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,19 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, la gestión de proyectos de innovación es “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente” lo ubica con 41,67 % y “Deficiente” con el 16,66 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 16,66 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 46,16 %; “Eficiente”: 38,46 % y “Deficiente”: 15,38 %.

La gestión de proyectos de innovación del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con el 40,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 10,00 %.

En la I.E. José Antonio Encinas Franco se señala: “Muy eficiente” con el 54,55 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca es: “Muy eficiente”: 75,00 %; “Eficiente”: 25,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, la información en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,10 %.

Interpretando la información de la tabla 15, se puede afirmar que el 44,05 % de los docentes de la muestra, señalan que la gestión de proyectos de innovación del director es “Eficiente”

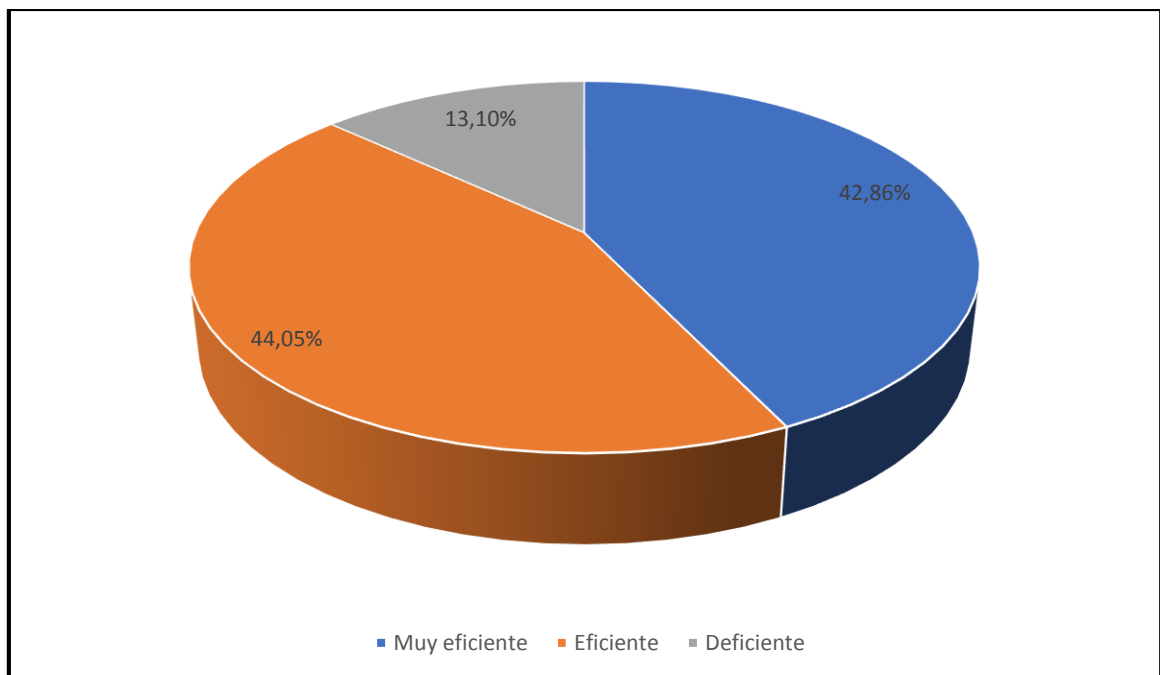


Figura 15. *El Director en el proyecto educativo Institucional tiene como misión gestionar proyectos de innovación.*

Fuente: Tabla 15

Tabla 16

El Director comunica en reunión sobre los problemas que se presentan en la I.E. y propone realizar proyectos de innovación para dar solución a dichos problemas

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	04	36,36	06	50,00	06	50,00	05	38,46	04	40,00	05	45,45	00	0,00	04	36,36	34	40,48
Eficiente	06	54,55	05	41,67	06	50,00	07	53,85	04	40,00	05	45,45	03	75,00	06	54,55	42	50,00
Deficiente	01	9,09	01	8,33	00	0,00	01	7,69	02	20,00	01	9,10	01	25,00	01	9,09	08	9,52
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

Según la tabla 16, los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan que la gestión de proyectos de innovación es “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, los datos son: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es la siguiente: “Muy eficiente” con el 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 38,46 %; “Eficiente”: 53,85 % y “Deficiente”: 7,69 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle se observa: “Muy eficiente” con el 40,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 20,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,10 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 75,00 %; “Eficiente”: 0,00 % y “Deficiente”: 25,00 %.

Finalmente, la información en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Por consiguiente, interpretando la información, el 50,00 % de docentes de la muestra manifestaron que la gestión de proyectos de innovación del director es “Eficiente”.

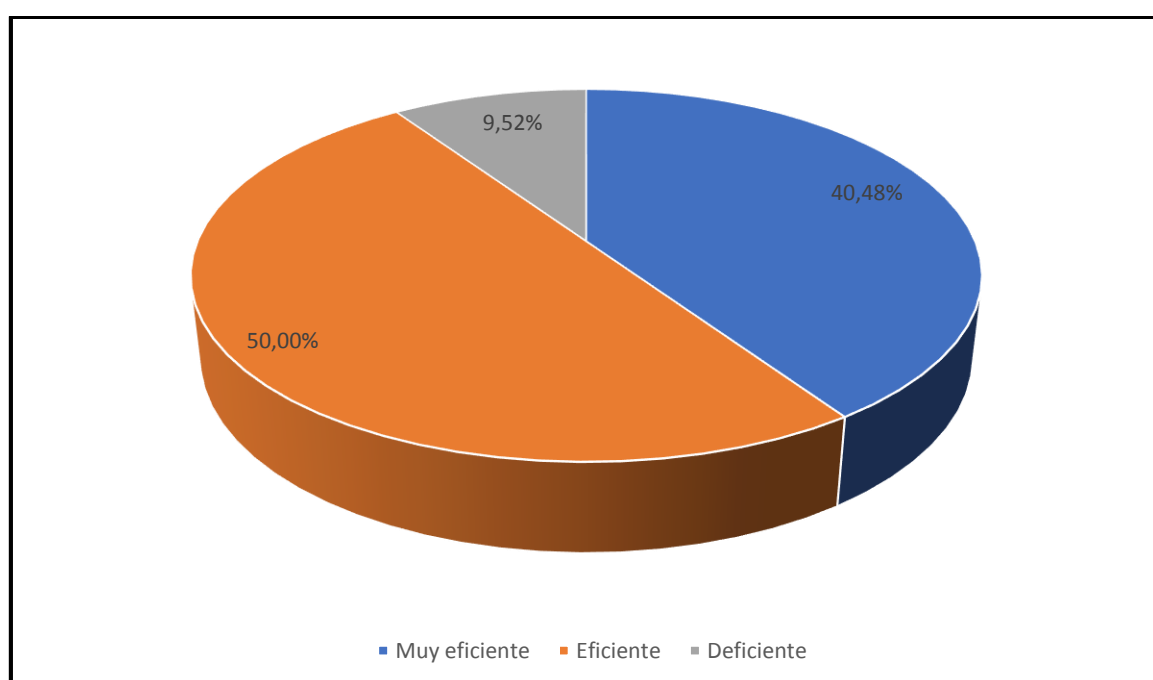


Figura 16. *El Director comunica en reunión sobre los problemas que se presentan en la I.E. y propone realizar proyectos de innovación para dar solución a dichos problemas.*

Fuente: Tabla 16

Tabla 17

El Director motiva en reuniones colegiadas a los docentes a realizar proyectos de innovación

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	04	36,36	05	41,67	05	41,67	05	38,46	04	40,00	04	36,36	01	25,00	05	45,45	33	39,29
Eficiente	06	54,55	06	50,00	06	50,00	06	46,15	05	50,00	07	63,64	03	75,00	05	45,45	44	52,38
Deficiente	01	9,09	01	8,33	01	8,33	02	15,38	01	10,00	00	0,00	00	0,00	01	9,09	07	8,33
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La tabla 17, muestra la información de los docentes en la I.E. Santa Teresita del Niño, como: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, señalan como: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es la siguiente: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 38,46 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 15,38 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle, tenemos: “Muy eficiente” con el 40,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 10,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 63,64 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca es la siguiente: “Muy eficiente”: 25,00 %; “Eficiente”: 75,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, la información en la I.E. Gerardo Arias Copaja es como sigue: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

De la lectura de la tabla 17 se interpreta que la mayoría de docentes, en un 52,38 % afirman que la gestión de proyectos de innovación que evidencia el director es “Eficiente”.

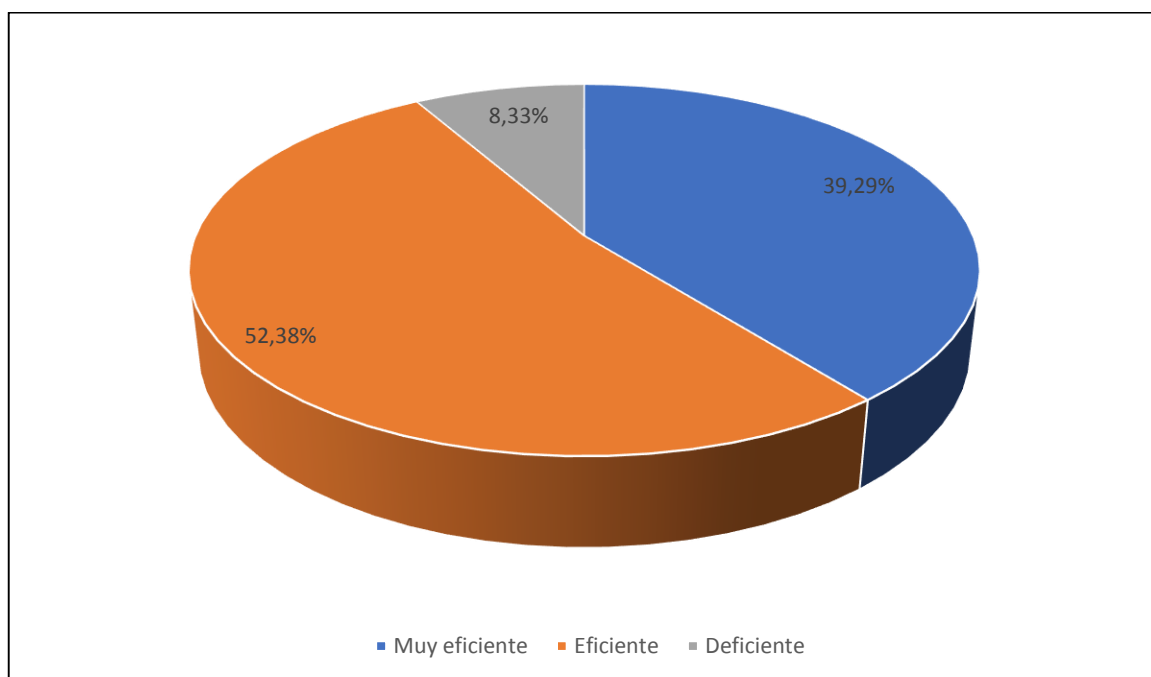


Figura 17. *El Director motiva en reuniones colegiadas a los docentes a realizar proyectos de innovación*

Fuente: Tabla 17

Tabla 18*El Director incorpora el proyecto en el Plan Anual de Trabajo de la I.E*

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Muy eficiente	05	45,45	06	50,00	05	41,67	06	46,15	04	40,00	04	36,36	01	25,00	05	45,45	36	42,86
Eficiente	04	36,36	04	33,33	06	50,00	07	53,85	05	50,00	06	54,55	02	50,00	06	54,55	40	47,62
Deficiente	02	18,18	02	16,67	01	8,33	00	0,00	01	10,00	01	9,09	01	25,00	00	0,00	08	9,52
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

Los datos que se observa en la tabla 18, son los siguientes: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente” con el 45,45 % la gestión de proyectos de innovación pedagógica del director; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, la gestión de proyectos de innovación es “Muy eficiente” con el 50,50 %; “Eficiente”: 33,33 % y “Deficiente”: 16,67 %.

Los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es la siguiente: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 46,15 %; “Eficiente”: 53,85 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle se advierte los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 40,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente” con el 10,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca es la siguiente: “Muy eficiente”: 25,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente” con el 25,00 %.

Finalmente, la información recolectada en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Interpretando los resultados de la tabla 18, se puede afirmar que el 47,62 % de docentes de las instituciones educativas de la muestra, señalan que la gestión de proyectos de innovación pedagógica de los directores es “Eficiente”.

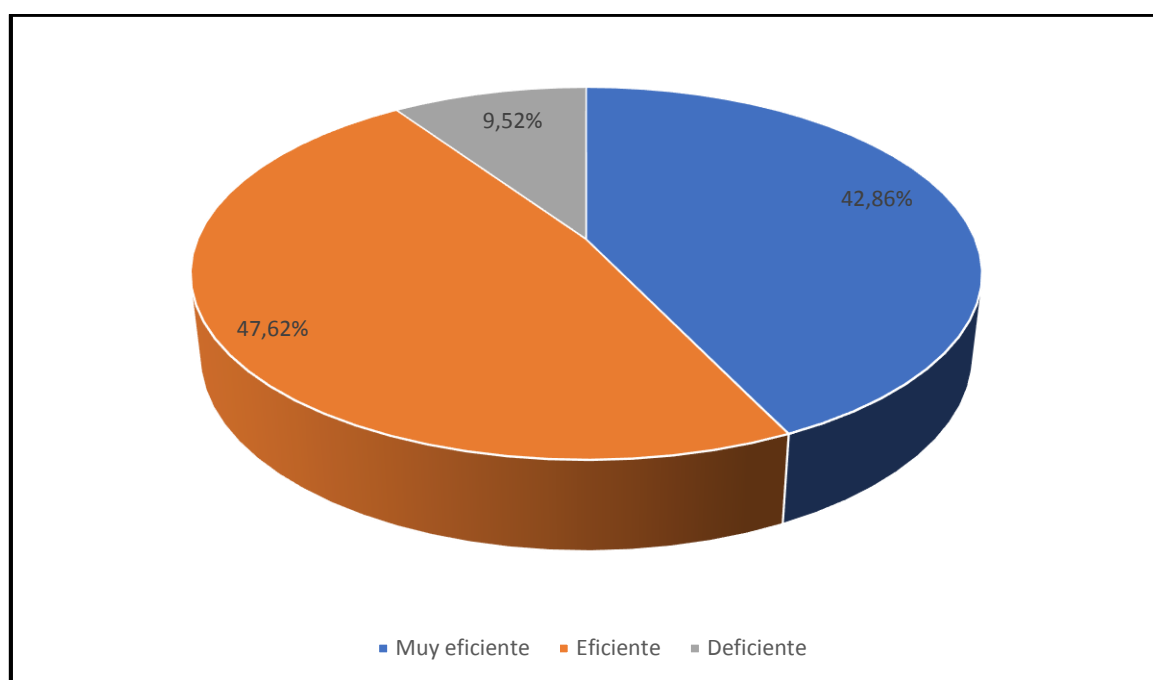


Figura 18. *El Director incorpora el proyecto en el Plan Anual de Trabajo de la I.E.*

Fuente: Tabla 18

Tabla 19

El director gestiona recursos económicos para la realización de proyectos de innovación

Nivel de Eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	05	45,45	04	33,33	06	50,00	07	53,85	03	30,00	04	36,36	01	25,00	06	54,55	36	42,86
Eficiente	06	54,55	06	50,00	04	33,33	04	30,77	04	40,00	05	45,45	02	50,00	04	36,36	35	41,67
Deficiente	00	0,00	02	16,67	02	16,67	02	15,38	03	30,00	02	18,18	01	25,00	01	9,09	13	15,48
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La tabla 19, nos proporciona la información de gestión de proyectos de innovación, según dimensión: Gestión de recursos administrativos, estos datos son: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente”: 45,45 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, los datos son: “Muy eficiente”: 33,33 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 16,66 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente” con el 50,00 %; “Eficiente”: 33,33 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 53,85 %; “Eficiente”: 30,77 % y “Deficiente”: 15,38 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle se tiene: “Muy eficiente”: 30,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 30,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 25,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 25,00 %.

Finalmente, la información que nos proporciona la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente”: 54,55 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 9,09 %.

En conclusión, de acuerdo a la información precedente, se afirma que el mayor porcentaje: 42,86 % de docentes señalan como “Muy eficiente” la gestión de proyectos de innovación del director.

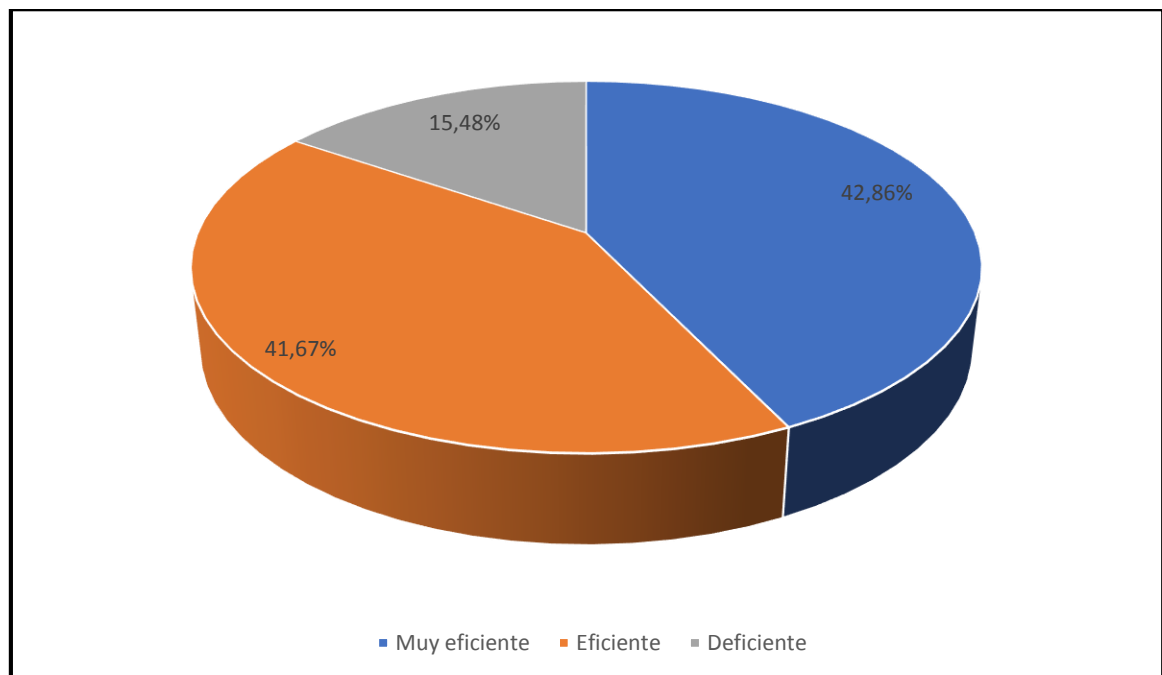


Figura 19. *El director gestiona recursos económicos para la realización de proyectos de innovación*

Fuente: Tabla 19

Tabla 20

Los recursos económicos para proyectos de innovación están insertos en el plan anual de trabajo

Nivel de Eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	04	36,36	05	41,67	04	33,33	07	53,85	03	30,00	05	45,45	03	75,00	05	45,45	36	42,86
Eficiente	05	45,45	06	50,00	06	50,00	06	46,15	04	40,00	06	54,55	01	25,00	04	36,36	38	45,24
Deficiente	02	18,18	01	8,33	02	16,67	00	0,00	03	30,00	00	0,00	00	0,00	02	18,18	10	11,90
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La gestión de proyectos de innovación, según dimensión: Gestión de recursos administrativos, que evidencia en la tabla 20, es la siguiente: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, la gestión de proyectos de innovación es “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente” con el 33,33 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 53,85 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle los datos son: “Muy eficiente” con el 30,00 %; “Eficiente” con el 40,00 % y “Deficiente” con el 30,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. Manuel Calderón de la Barca se observa como “Muy eficiente”: 75,00 %; “Eficiente”: 25,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, en la I.E. Gerardo Arias Copaja se tiene: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 18,18 %.

De la información precedente, podemos afirmar que los docentes de la muestra, en un mayoritario porcentaje de 45,24 % señalan que la gestión de proyectos de innovación es “Eficiente”.

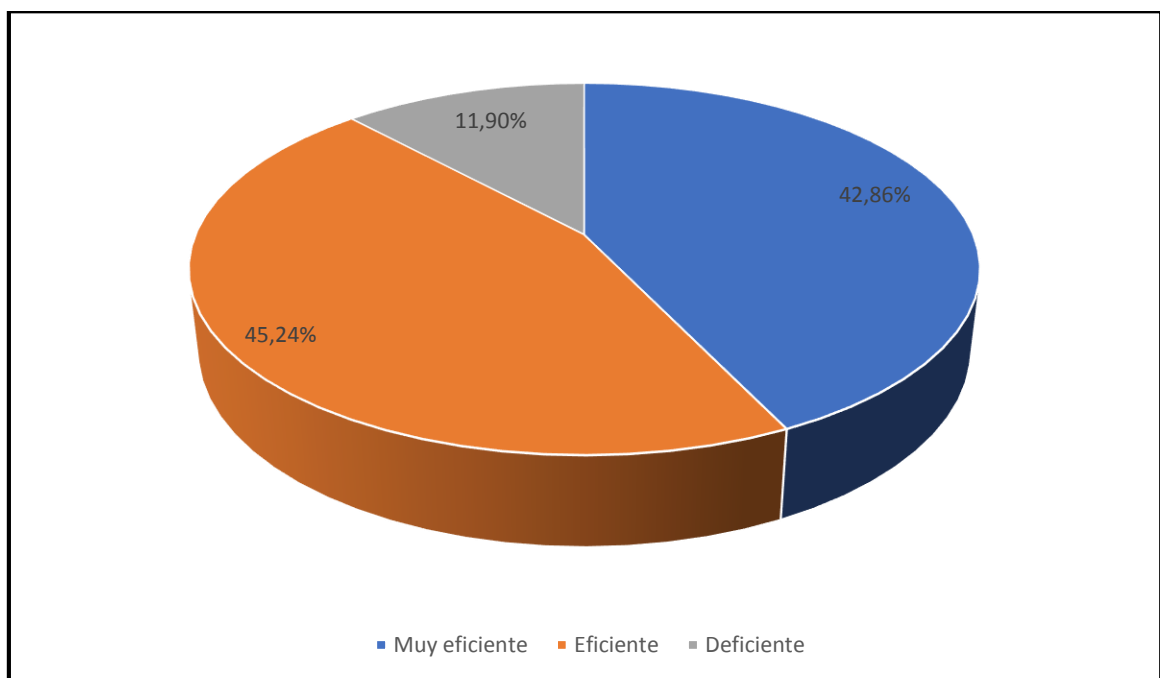


Figura 20. *Los recursos económicos para proyectos de innovación están insertos en el plan anual de trabajo.*

Fuente: Tabla 20

Tabla 21

El director junto a los docentes gestores de proyectos de innovación rinde cuenta sobre los gastos realizados

Nivel de eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	03	27,27	06	50,00	05	41,67	05	38,46	04	40,00	06	54,55	01	25,00	05	45,45	35	41,67
Eficiente	05	45,45	04	33,33	05	41,67	06	46,15	04	40,00	04	36,36	03	75,00	05	45,45	36	42,86
Deficiente	03	27,27	02	16,67	02	16,67	02	15,38	02	20,00	01	9,09	00	0,00	01	9,09	13	15,48
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La tabla 21, nos proporciona la siguiente información: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan que la gestión de proyectos de innovación del director es “Muy eficiente” con el 27,27 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 27,27 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, los datos son: “Muy eficiente” con el 50,00 %; “Eficiente”: 33,33 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 38,46 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 15,38 %.

La gestión de proyectos de innovación del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con el 40,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 20,00 %.

Mientras que en la I.E. José Antonio Encinas Franco se observa: “Muy eficiente” con el 54,55 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca es la siguiente: “Muy eficiente”: 25,00 %; “Eficiente”: 75,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, la información en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Consecuentemente, el mayor porcentaje de docentes: 42,86 % señalan que la gestión de proyectos de innovación que evidencia el director es “Eficiente”, siendo concordante con otros resultados.

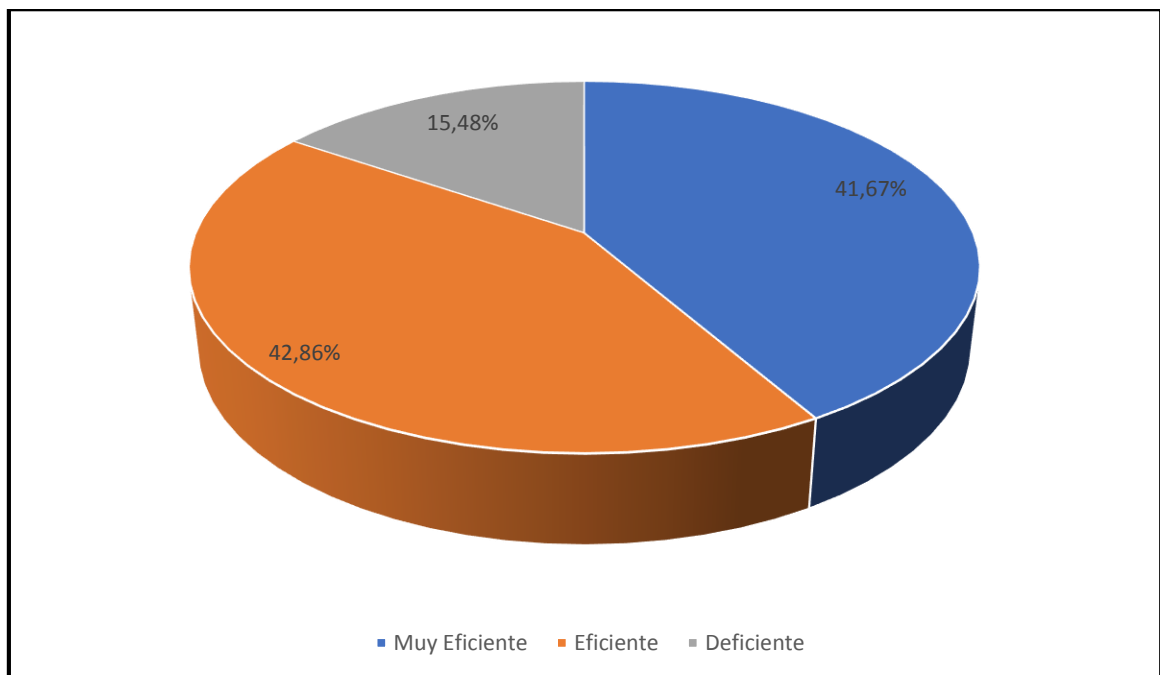


Figura 21. *El director junto a los docentes gestores de proyectos de innovación rinde cuenta sobre los gastos realizados*

Fuente: Tabla 21

Tabla 22*El Director realiza controles que le permitan la utilización continua de los recursos*

Nivel de Eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sánchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	06	54,55	06	50,00	04	33,33	06	46,15	03	30,00	05	45,45	02	50,00	04	36,36	36	42,86
Eficiente	05	45,45	05	41,67	06	50,00	06	46,15	04	40,00	04	36,36	02	50,00	06	54,55	38	45,24
Deficiente	00	0,00	01	8,33	02	16,67	01	7,69	03	30,00	02	18,18	00	0,00	01	9,09	10	11,90
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La tabla 22 nos muestra la información acerca de la gestión de proyectos del director, de la dimensión: Gestión de recursos administrativos: los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño lo ubican como: “Muy eficiente”: 54,55 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, los datos son: “Muy eficiente” con el 50,00 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente”: 33,33 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 46,15 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 7,69 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle, se tiene: “Muy eficiente” con el 30,00%; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 30,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan como: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Mientras que en la I.E. Gerardo Arias Copaja la información es: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

En conclusión, se puede afirmar que el 45,24 % de docentes de las instituciones educativas de la muestra, ubican la gestión de proyectos de innovación del director como “Eficiente”, en referencia a la dimensión: Gestión de recursos administrativos.

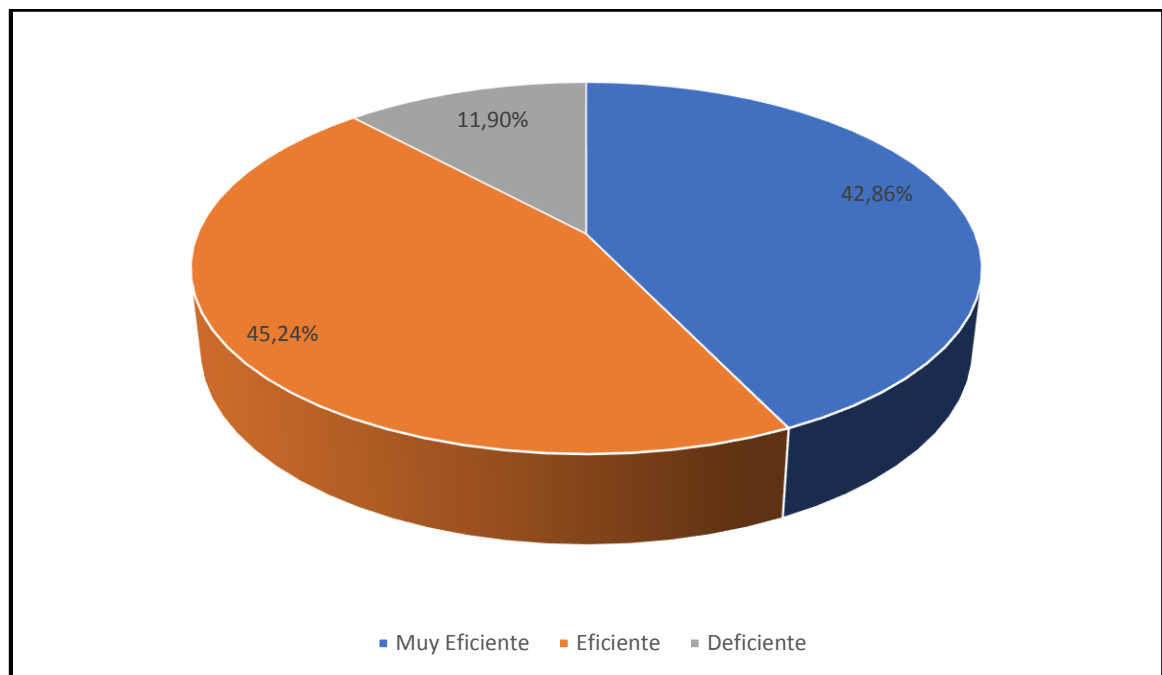


Figura 22. *El Director realiza controles que le permitan la utilización continua de los recursos.*

Fuente: Tabla 22

Tabla 23

El Director capacita a los docentes sobre como formular y ejecutar proyectos de innovación

Nivel de Eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	02	18,18	02	16,67	03	25,00	05	38,46	05	50,00	05	45,45	03	75,00	06	54,55	31	36,90
Eficiente	07	63,64	07	58,33	05	41,67	07	53,85	02	20,00	03	27,27	00	0,00	04	36,36	35	41,67
Deficiente	02	18,18	03	25,00	04	33,33	01	7,69	03	30,00	03	27,27	01	25,00	01	9,09	18	21,43
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

De la lectura de la tabla 23, en relación a la gestión de proyectos de innovación, según dimensión: Planificación, monitoreo y evaluación, se tiene: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño lo ubican como “Muy eficiente”: 18,18 %; “Eficiente”: 63,64 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, los datos son: “Muy eficiente” con el 16,67 %; “Eficiente”: 58,33 % y “Deficiente”: 25,00 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es la siguiente: “Muy eficiente” con el 25,00 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 33,33 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 38,46 %; “Eficiente”: 53,85 % y “Deficiente”: 7,69 %.

La gestión de proyectos de innovación del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con el 50,00 %; “Eficiente”: 20,00 % y “Deficiente”: 30,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 27,27 % y “Deficiente”: 27,27 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca: “Muy eficiente”: 75,00 %; “Eficiente”: 0,00 % y “Deficiente”: 25,00 %.

Finalmente, la información que se observa en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente” con el 54,55 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente” con el 9,09 %.

Interpretando la información de la tabla 23, se puede afirmar que el 41,67 % de los docentes de la muestra, señalan que la gestión de proyectos de innovación del director es “Eficiente”.

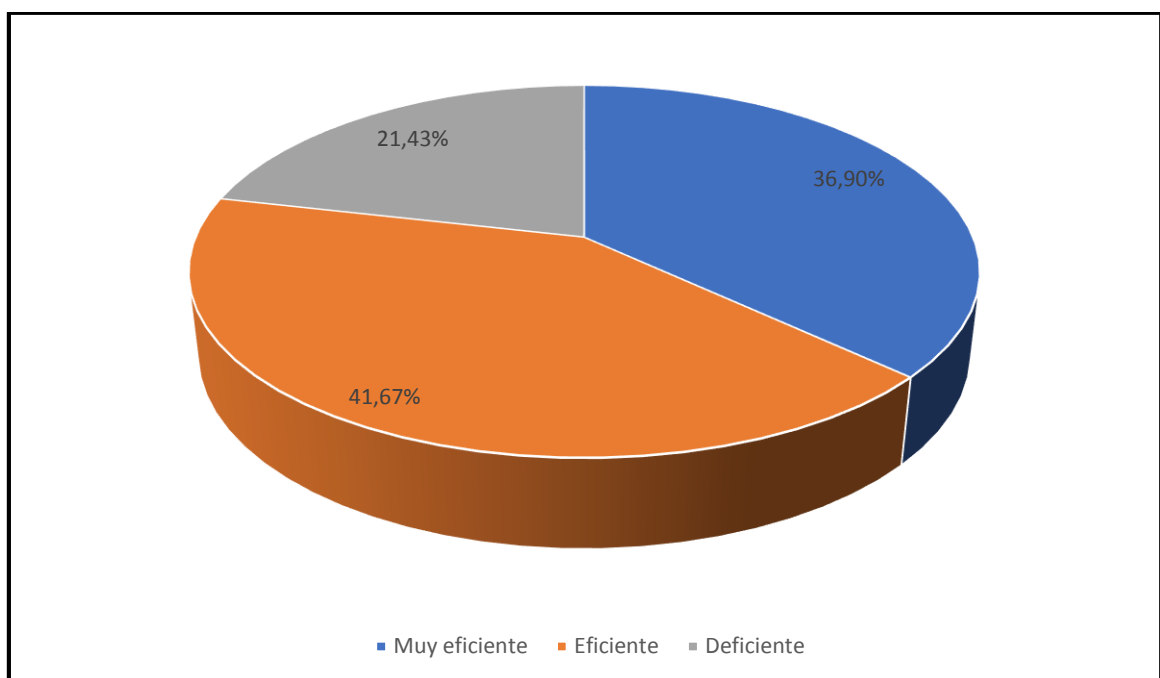


Figura 23: El Director capacita a los docentes sobre como formular y ejecutar proyectos de innovación

Fuente: Tabla 23

Tabla 24

El Director realiza el proceso de monitoreo a los docentes para el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto de innovación

Nivel de Eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	04	36,36	05	41,67	05	41,67	05	38,46	02	20,00	03	27,27	01	25,00	04	36,36	29	34,52
Eficiente	06	54,55	06	50,00	05	41,67	05	38,46	06	60,00	06	54,55	03	75,00	05	45,45	42	50,00
Deficiente	01	9,09	01	8,33	02	16,67	03	23,08	02	20,00	02	18,18	00	0,00	02	18,18	13	15,48
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

Los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan que la gestión de proyectos de innovación del director es “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, el liderazgo del director es “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es la siguiente: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja lo siguiente: “Muy eficiente” con el 38,46 %; “Eficiente”: 38,46 % y “Deficiente”: 23,08 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle se tiene: “Muy eficiente” con el 20,00 %; “Eficiente”: 60,00 % y “Deficiente”: 20,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 27,27 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 25,00 %; “Eficiente”: 75,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, la información proporcionada en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Por consiguiente, interpretando la información de la tabla 24, el 50,00 % de docentes encuestados manifiestan que la gestión de proyectos de innovación del director es “Eficiente”, según la dimensión: Planificación, monitoreo y evaluación.

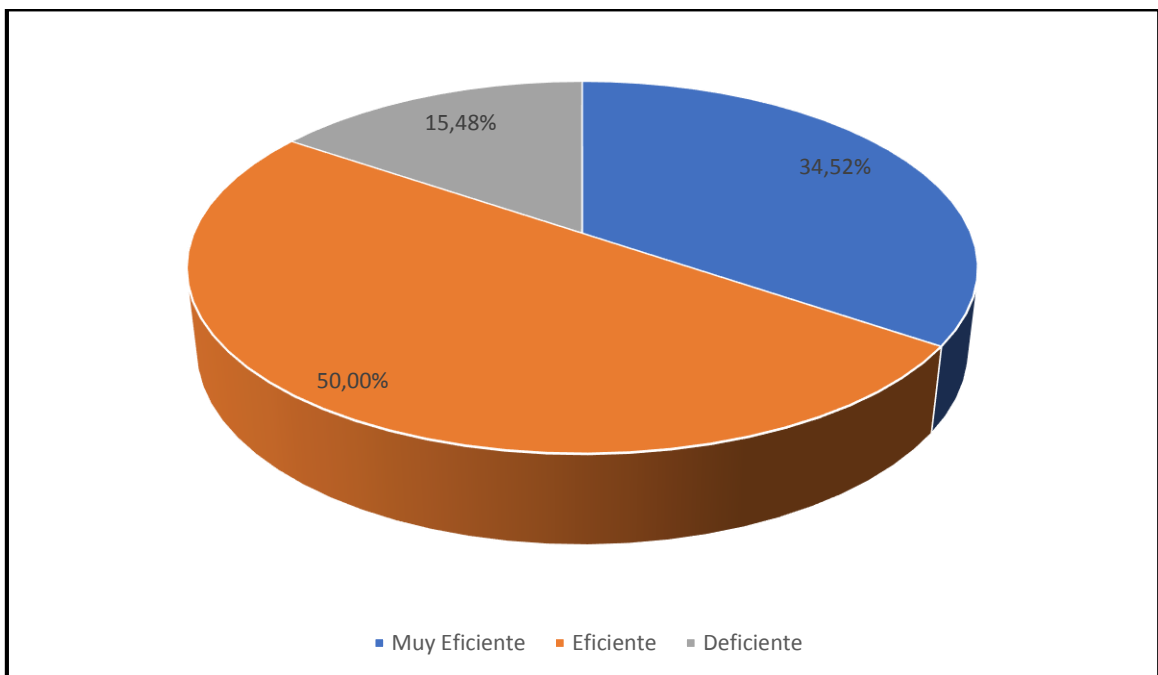


Figura 24. *El Director realiza el proceso de monitoreo a los docentes para el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto de innovación.*

Fuente: Tabla 24

Tabla 25

El Director realiza el acompañamiento a los docentes en el proceso de formulación de proyectos de innovación

Nivel de Eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	07	63,64	04	33,33	04	33,33	05	38,46	04	40,00	05	45,45	02	50,00	04	36,36	35	41,67
Eficiente	02	18,18	05	41,67	07	58,33	06	46,15	04	40,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	36	42,86
Deficiente	02	18,18	03	25,00	01	8,33	02	15,38	02	20,00	01	9,09	00	0,00	02	18,18	13	15,48
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

La tabla 25, muestra la información referente a la gestión de proyectos de innovación que evidencia el director, según dimensión: Planificación, monitoreo y evaluación, así se tiene: Docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño indican como “Muy eficiente” con el 63,64 %; “Eficiente”: 18,18 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, su opinión es: “Muy eficiente”: 33,33 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 25,00 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente” con el 33,33 %; “Eficiente”: 58,33 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 38,46 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 15,38 %.

La gestión de proyectos de innovación del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con el 40,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 20,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, la información en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente”: 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,18 %.

De la lectura de la tabla 25 se interpreta que el 42,86 % de docentes afirman que la gestión de proyectos de innovación que evidencia el director es “Eficiente”.

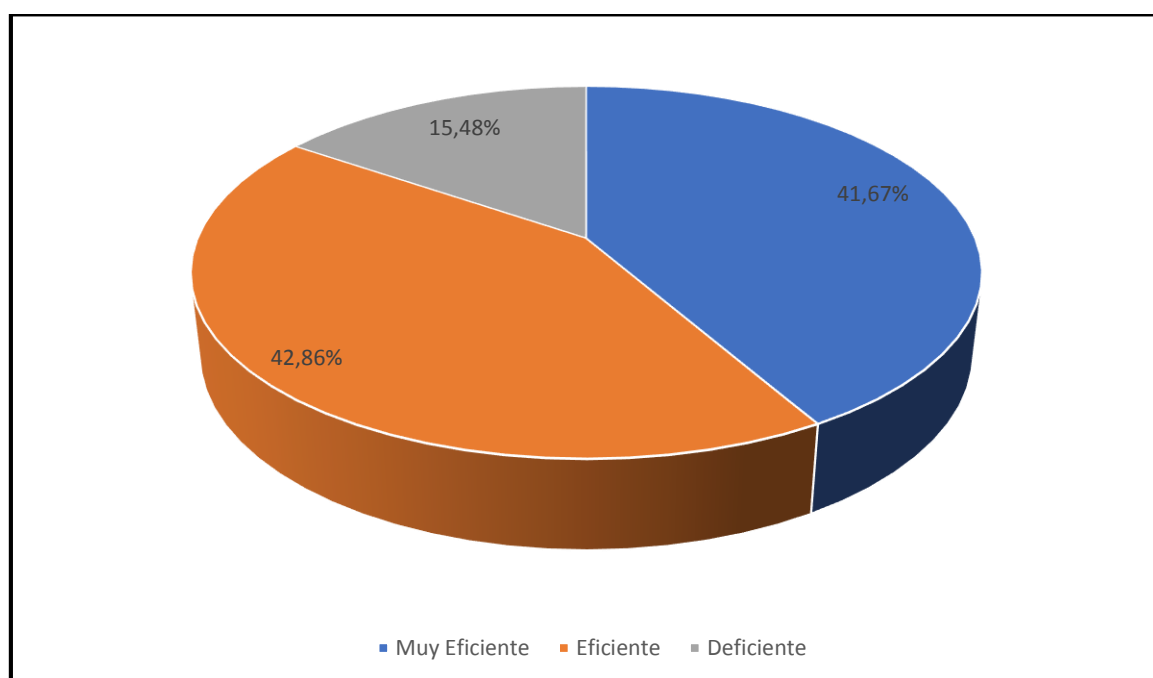


Figura 25. *El Director realiza el acompañamiento a los docentes en el proceso de formulación de proyectos de innovación*

Fuente: Tabla 25

Tabla 26

El Director realiza la evaluación junto a los docentes en el proceso de ejecución de proyectos de innovación

Nivel de Eficiencia	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	05	45,45	05	41,67	04	33,33	05	38,46	03	30,00	04	36,36	03	75,00	04	36,36	33	39,29
Eficiente	06	54,55	06	50,00	05	41,67	08	61,54	04	40,00	05	45,45	01	25,00	04	36,36	39	46,43
Deficiente	00	0,00	01	8,33	03	25,00	00	0,00	03	30,00	02	18,18	00	0,00	03	27,27	12	14,29
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra

Interpretación:

Los datos que se observa en la tabla 26, son los siguientes: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente” con el 33,33 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 25,00 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con un 38,46 %; “Eficiente”: 61,54 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con un 30,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 30,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 75,00 %; “Eficiente”: 25,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

En la I.E. Gerardo Arias Copaja la información es: “Muy eficiente”: 36,36 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 27,27 %.

Por lo tanto, se puede afirmar que el 46,43 % de docentes de las instituciones educativas de la muestra, señalan que la gestión de proyectos de innovación de los directores es “Eficiente”.

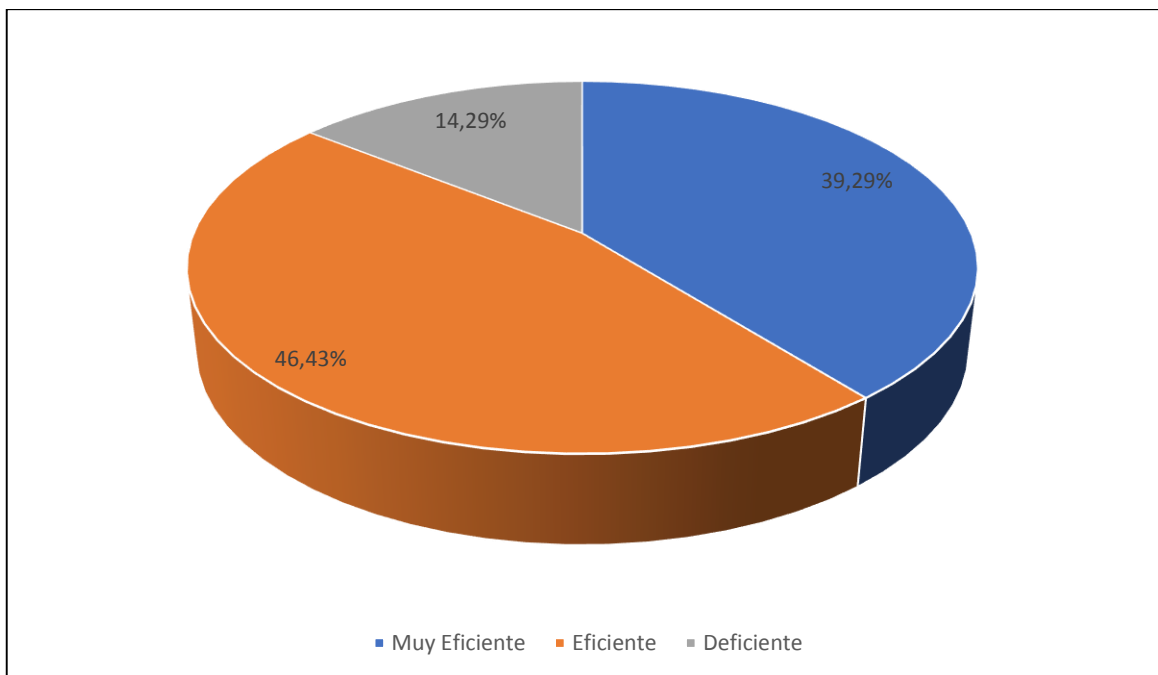


Figura 26. *El Director realiza la evaluación junto a los docentes en el proceso de ejecución de proyectos de innovación.*

Fuente: Tabla 26

Tabla 27

*Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Participación del Proyecto***

Liderazgo pedagógico	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOT AL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	04	36,36	05	41,67	06	50,00	05	38,46	05	50,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	37	44,05
Eficiente	06	54,55	06	50,00	05	41,67	06	46,15	04	40,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	39	46,43
Deficiente	01	9,09	01	8,33	01	8,33	02	15,38	01	10,00	01	9,09	00	0,00	01	9,09	08	9,52
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 01 al 05

Interpretación:

La tabla 27, muestra el Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Participación del Proyecto**, siendo estos: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, el liderazgo pedagógico es “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente” con el 50,00 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja: “Muy eficiente” con el 38,46 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 15,38 %.

El liderazgo pedagógico del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con el 50,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 10,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente”: 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca es la siguiente: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, en la I.E. Gerardo Arias Copaja la información es: “Muy eficiente”: 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

De la lectura de la tabla 27 se interpreta que el 46,43 % de docentes afirman que el liderazgo pedagógico de los directores; es “Eficiente”, según dimensión: **Participación del Proyecto**

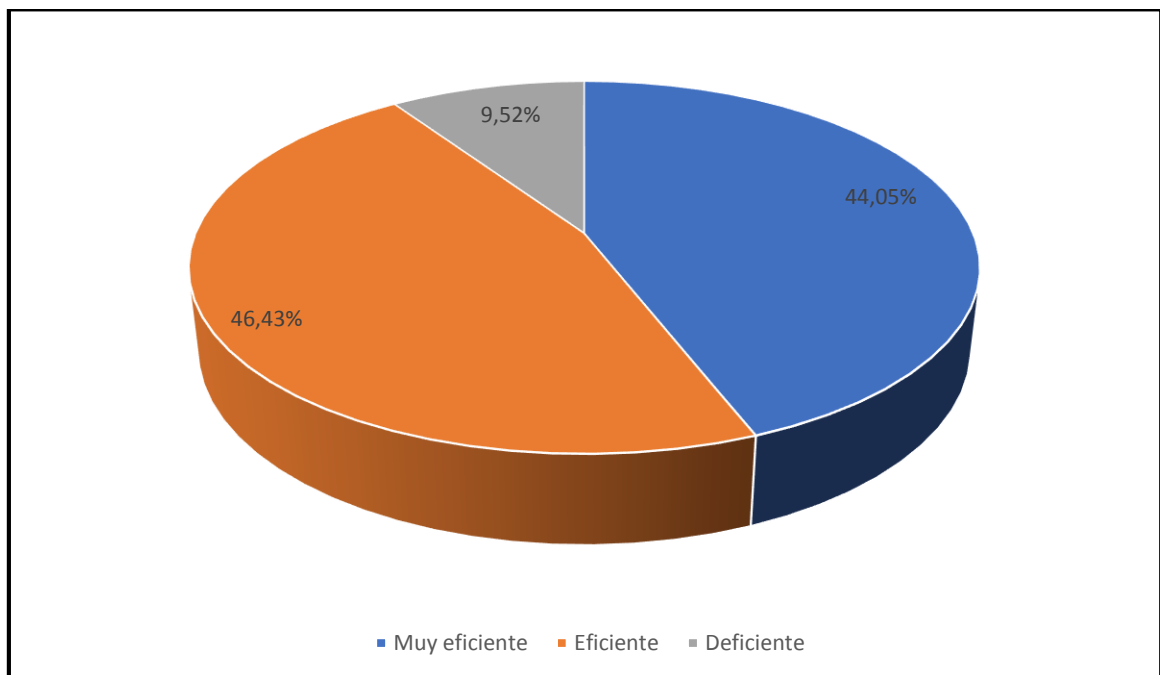


Figura 27. Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Participación del Proyecto**

Fuente: Tabla 27

Tabla 28

*Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Sostenibilidad del proyecto***

Liderazgo pedagógico	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	05	45,45	06	50,00	05	41,67	06	46,15	04	40,00	05	45,45	01	25,00	05	45,45	37	44,05
Eficiente	05	45,45	05	41,67	06	50,00	07	53,85	04	40,00	05	45,45	03	75,00	05	45,45	40	47,62
Deficiente	01	9,09	01	8,33	01	8,33	00	0,00	02	20,00	01	9,09	00	0,00	01	9,09	07	8,33
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 06 al 09

Interpretación:

El Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: Obtención **Sostenibilidad del proyecto**, es el siguiente: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente” en un 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, los datos son: “Muy eficiente” con el 50,00 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es la siguiente: “Muy eficiente” con un 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La I.E. Jorge Chávez: “Muy eficiente” con el 46,15 %; “Eficiente”: 53,85 % y “Deficiente”: 0,00 %.

El liderazgo pedagógico del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con el 40,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 20,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca es la siguiente: “Muy eficiente”: 25,00 %; “Eficiente” lo ubica en un 75,00 % y “Deficiente” con el 0,00 %.

Finalmente, la información proporcionada en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Concluyentemente, de la lectura de la tabla 28 se interpreta que el 47,62 % de docentes afirman que el liderazgo pedagógico de los directores; es “Eficiente”, según dimensión: **Sostenibilidad del proyecto**.

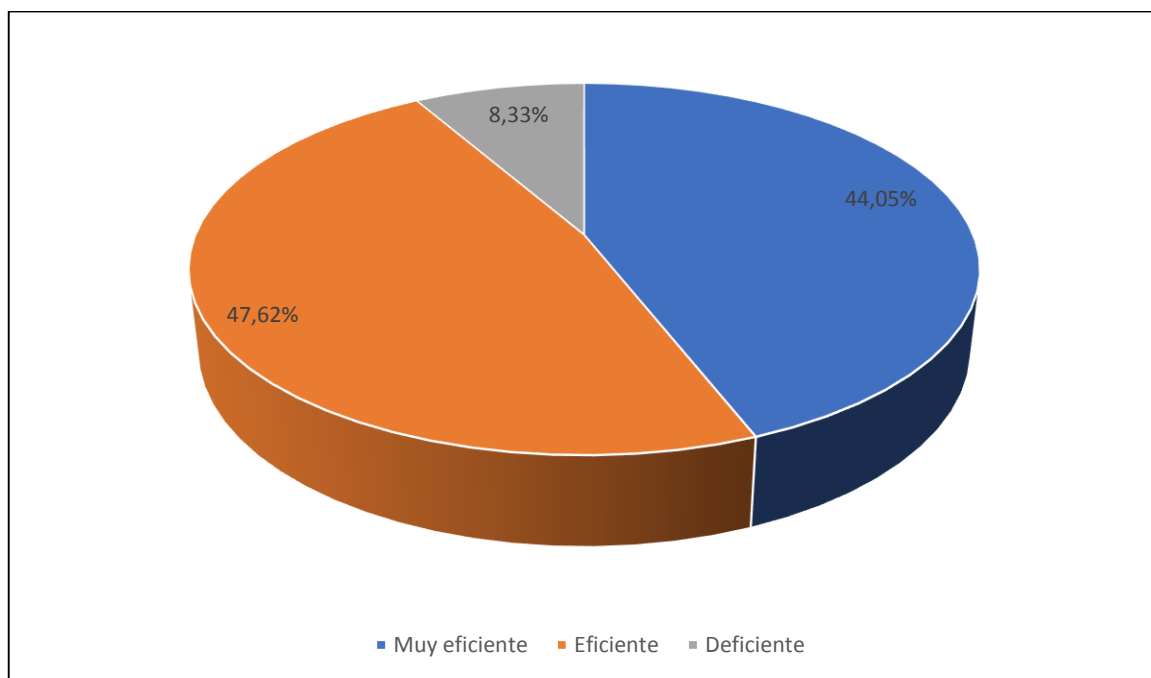


Figura 28. Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Sostenibilidad del proyecto**

Fuente: Tabla 28

Tabla 29

*Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Impacto del proyecto***

Liderazgo pedagógico	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	04	36,36	05	41,67	05	41,67	05	38,46	04	40,00	04	36,36	01	25,00	05	45,45	33	39,29
Eficiente	06	54,55	05	41,67	05	41,67	05	38,46	04	40,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	37	44,05
Deficiente	01	9,09	02	16,66	02	16,66	03	23,08	02	20,00	02	18,18	01	25,00	01	9,09	14	16,66
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 10 al 12

Interpretación:

La tabla 29 muestra el Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Impacto del proyecto**, es el siguiente: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 16,66 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente” con el 41,67 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 16,66 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 38,46 %; “Eficiente”: 38,46 % y “Deficiente”: 23,08 %.

El liderazgo pedagógico del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” en un 40,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 20,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,18 %.

En la I.E. Manuel Calderón de la Barca los datos son: “Muy eficiente”: 25,00%; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 25,00 %.

La I.E. Gerardo Arias Copaja refleja la información siguiente: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Concluyentemente, interpretando la información de la tabla 29 se puede afirmar que el 44,05 % de docentes ubican al liderazgo pedagógico de los directores como “Eficiente”, según dimensión: **Impacto del proyecto**.

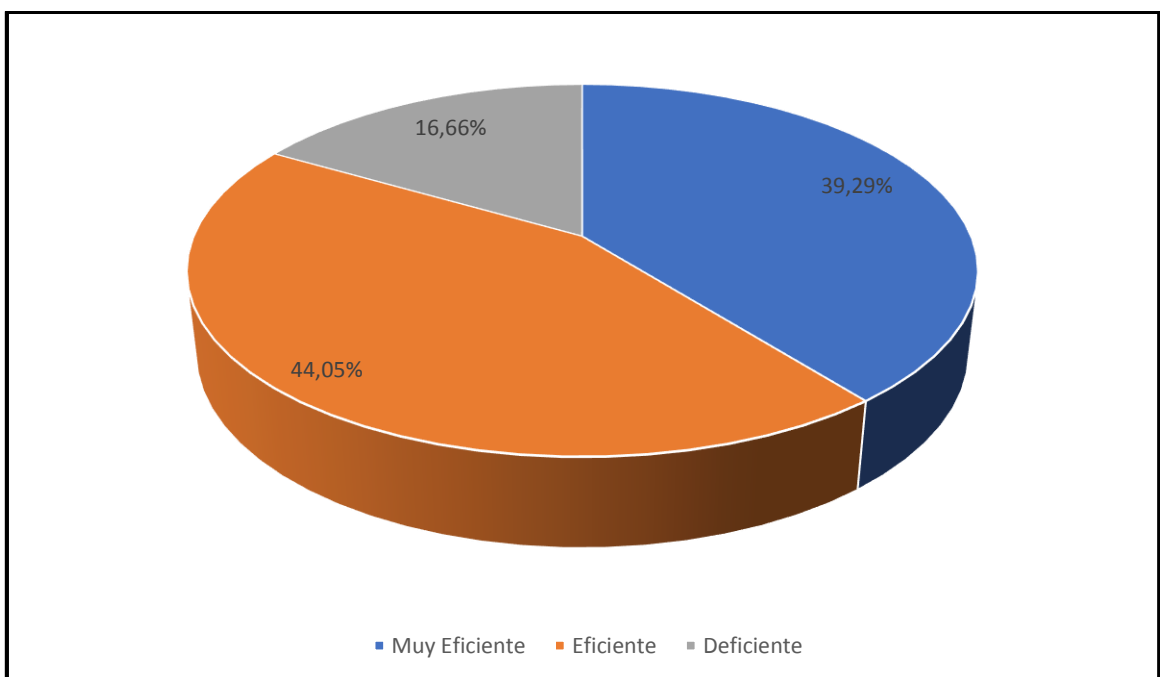


Figura 29. Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Impacto del proyecto**.

Fuente: Tabla 29

Tabla 30

Resultado de consolidados de Liderazgo pedagógico de los directores; según dimensiones

Liderazgo pedagógico	DIMENSIONES						TOTAL	
	Participación del Proyecto		Sostenibilidad del Proyecto		Impacto del Proyecto		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Muy Eficiente	37	44,05	37	44,05	33	39,29	35	41,67
Eficiente	39	46,43	40	47,62	37	44,05	39	46,43
Deficiente	08	9,52	07	8,33	14	16,66	10	11,90
TOTAL	84	100,00	84	100,00	84	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 27,28 y 29.

Interpretación:

La tabla 30 referente a los resultados de consolidados del liderazgo pedagógico de los directores; según dimensiones, es el siguiente: para la dimensión: Establecimiento de metas y expectativas, los docentes en un 44,05 % lo ubican como “Muy eficiente”; “Eficiente”: 46,43 % y “Deficiente”: 9,52 %.

Para la dimensión: Obtención y asignación de recursos de manera estratégica, los docentes opinan que es “Muy eficiente” con el 44,05 %; “Eficiente”: 47,62 % y “Deficiente”: 8,33 %.

Finalmente, para la dimensión: Monitoreo y evaluación, los docentes opinan: 39,29 %: “Muy eficiente”; “Eficiente”: 44,05 % y “Deficiente”: 16,66 %.

En conclusión, de la información de la tabla 30 se interpreta que el 46,43 % de docentes afirman que el liderazgo pedagógico de los directores; es “Eficiente”.

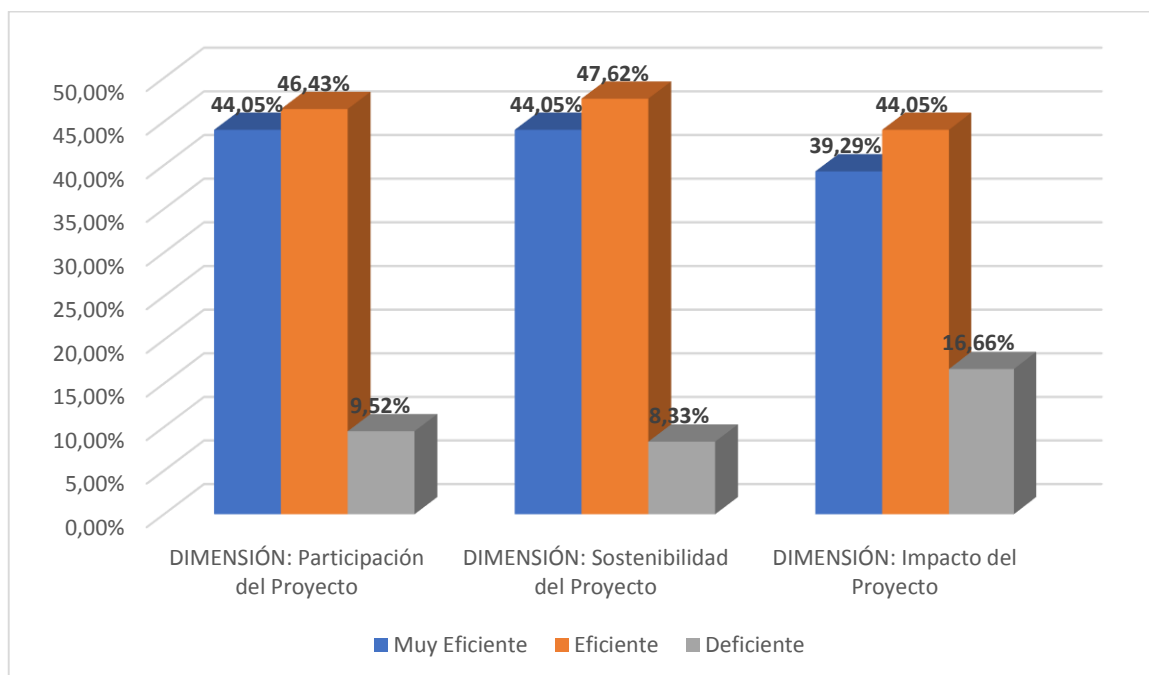


Figura 30. Resultado de consolidados de Liderazgo pedagógico de los directores; según dimensiones.

Fuente: Tabla 30

Tabla 31

*Consolidado de Gestión de proyectos de innovación de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Establecimiento de metas y expectativas***

Gestión de proyectos de innovación	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	05	45,45	05	41,67	05	41,67	05	38,46	04	40,00	05	45,45	02	50,00	04	36,36	35	41,67
Eficiente	05	45,45	05	41,67	06	50,00	06	46,15	05	50,00	05	45,45	02	50,00	06	54,55	40	47,62
Deficiente	01	9,09	02	16,67	01	8,33	02	15,38	01	10,00	01	9,09	00	0,00	01	9,09	09	10,71
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 13 al 18

Interpretación:

La tabla 31, muestra el consolidado de gestión de proyectos de innovación de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Establecimiento de metas y expectativas**, los mismos son: docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, la Gestión de proyectos de innovación es “Muy eficiente”: 41,67 %; “Eficiente”: 41,67 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es: “Muy eficiente”: 41,67 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 8,33 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 38,46 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 15,38 %.

La gestión de proyectos de innovación del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con el 40,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 10,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,09 %.

Los datos en la I.E. Manuel Calderón de la Barca son: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, la información recolectada en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 54,55 % y “Deficiente”: 9,09 %.

De la lectura de la tabla 31 se interpreta que el 47,62 % de docentes afirman que la gestión de proyectos de innovación de los directores; es “Eficiente”, según dimensión: **Establecimiento de metas y expectativas**.

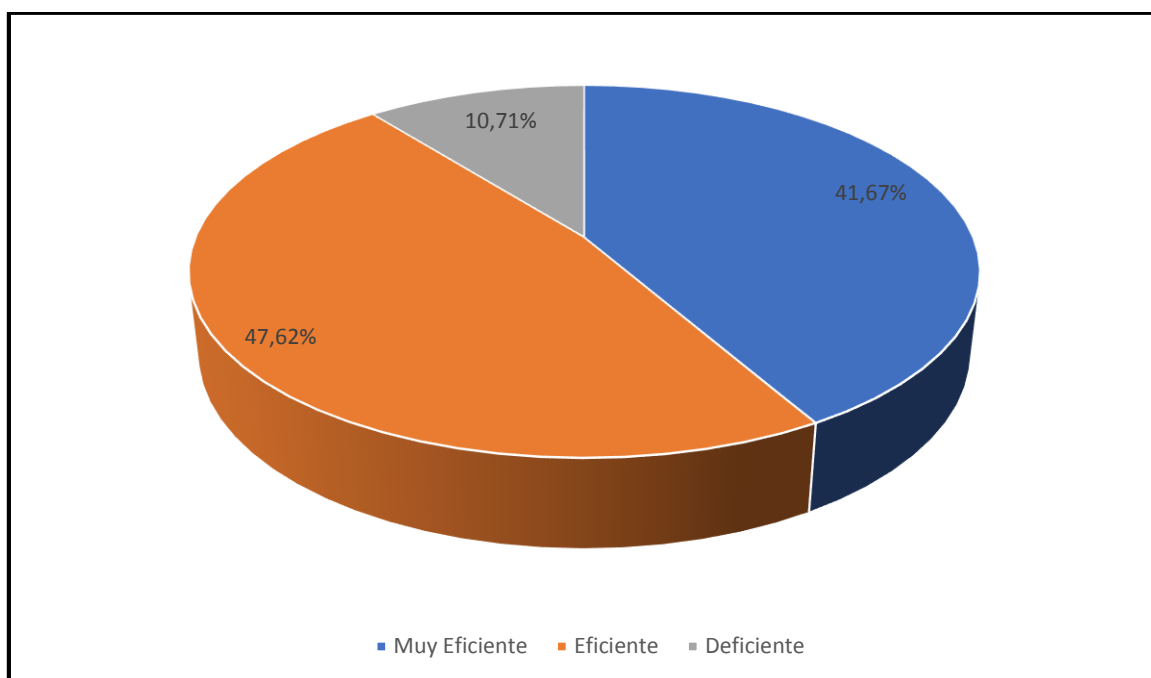


Figura 31. Consolidado del Gestión de proyectos de innovación de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Establecimiento de metas y expectativas**

Fuente: Tabla 31

Tabla 32

*Consolidado del Gestión de proyectos de innovación de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Gestión de recursos administrativos***

Gestión de proyectos de innovación	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	05	45,45	04	33,33	06	50,00	06	46,15	03	30,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	36	42,86
Eficiente	05	45,45	06	50,00	04	33,33	06	46,15	04	40,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	37	44,04
Deficiente	01	9,10	02	16,67	02	16,67	01	7,70	03	30,00	01	9,10	00	0,00	01	9,10	11	13,10
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 19 al 22

Interpretación:

El Consolidado de Gestión de proyectos de innovación de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Gestión de recursos administrativos**, nos muestra: los docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño lo califican como “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,10 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, la información es: “Muy eficiente” con el 33,33 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es la siguiente: “Muy eficiente” con el 50,00 %; “Eficiente”: 33,33 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 46,15 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 7,70 %.

La gestión de proyectos de innovación del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” con el 30,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 30,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,10 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca es: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 0,00 %.

Finalmente, la información recolectada en la I.E. Gerardo Arias Copaja es: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,10 %.

Concluyentemente, de la lectura de la tabla 32 se interpreta que el 44,04 % de docentes de la muestra, afirman que el liderazgo pedagógico de los directores; es “Eficiente”, según dimensión: **Gestión de recursos administrativos**.

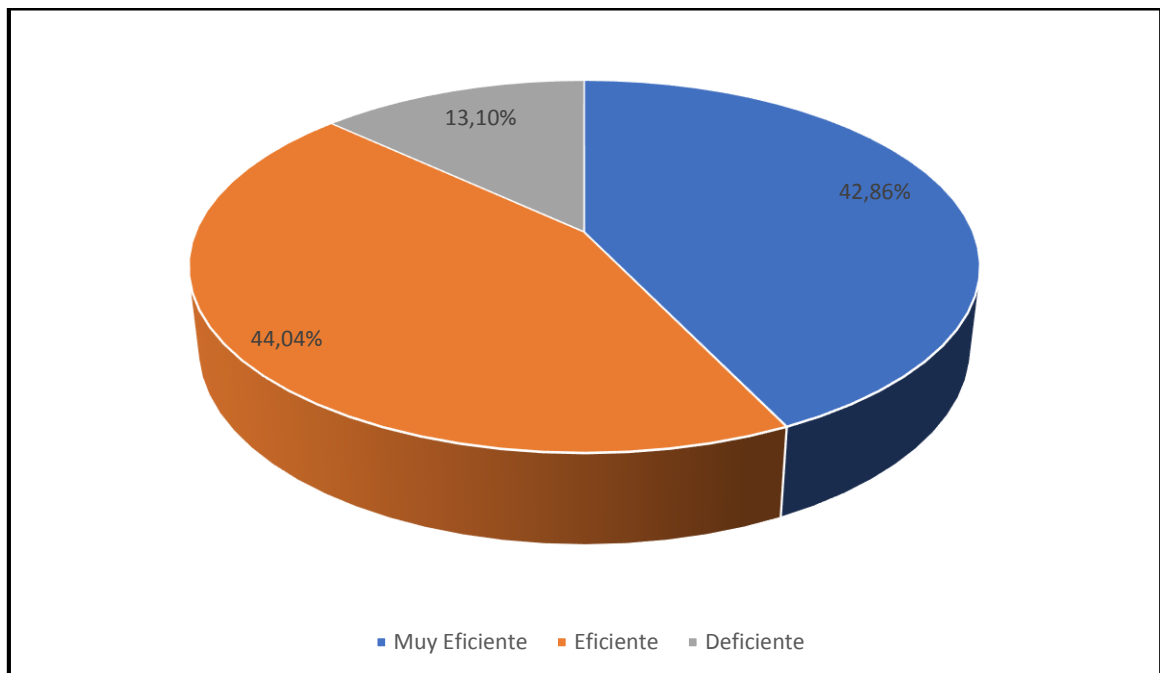


Figura 32. Consolidado del Gestión de proyectos de innovación de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Gestión de recursos administrativos**

Fuente: Tabla 32

Tabla 33

*Consolidado del Gestión de proyectos de innovación de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Planificación, monitoreo y evaluación***

Gestión de Proyectos de innovación	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	05	45,45	04	33,33	03	25,00	05	38,46	04	40,00	05	45,45	02	50,00	04	36,36	32	38,10
Eficiente	05	45,45	06	50,00	06	50,00	06	46,15	04	40,00	04	36,36	02	50,00	05	45,45	38	45,24
Deficiente	01	9,10	02	16,67	03	25,00	02	15,38	02	20,00	02	18,18	00	0,00	02	18,18	14	16,66
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 23 al 26

Interpretación:

La tabla 33 muestra el consolidado de la gestión de proyectos de innovación de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Planificación, monitoreo y evaluación**, es el siguiente: Docentes de la I.E. Santa Teresita del Niño señalan como “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 9,10 %.

Para los docentes de la I.E. Esperanza Martínez de López, la opinión es: “Muy eficiente” en un 33,33 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 16,67 %.

La opinión de los docentes de la I.E. Luis Alberto Sánchez es la siguiente: “Muy eficiente” con el 25,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 25,00 %.

La I.E. Jorge Chávez refleja los siguientes datos: “Muy eficiente” con el 38,46 %; “Eficiente”: 46,15 % y “Deficiente”: 15,38 %.

La gestión de proyectos de innovación del director en la I.E. Enrique Paillardelle es “Muy eficiente” en un 40,00 %; “Eficiente”: 40,00 % y “Deficiente”: 20,00 %.

Los docentes de la I.E. José Antonio Encinas Franco señalan: “Muy eficiente” con el 45,45 %; “Eficiente”: 36,36 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Los datos evidenciados en la I.E. Manuel Calderón de la Barca es la siguiente: “Muy eficiente”: 50,00 %; “Eficiente”: 50,00 % y “Deficiente”: 00,00 %.

Finalmente, la información observada en la I.E. Gerardo Arias Copaja es “Muy eficiente” con el 36,36 %; “Eficiente”: 45,45 % y “Deficiente”: 18,18 %.

Concluyentemente, de la lectura precedente, se interpreta que el 45,24 % de docentes afirman que la gestión de proyectos de innovación de los directores; es “Eficiente”, según dimensión: **Planificación, monitoreo y evaluación**.

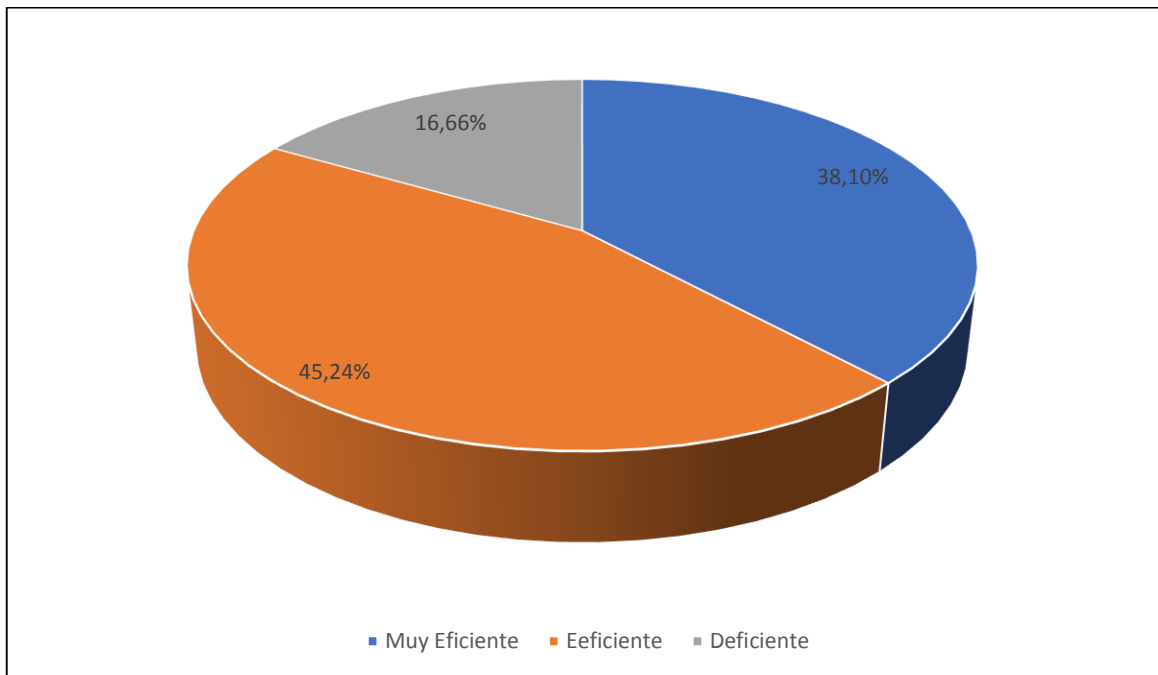


Figura 33. Consolidado del Gestión de proyectos de innovación de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Planificación, monitoreo y evaluación**

Fuente: Tabla 33

Tabla 34

Resultado de consolidados de Gestión de proyectos de innovación de los directores; según dimensiones

Gestión de proyectos de innovación	DIMENSIONES						TOTAL	
	Establecimiento de metas y expectativas		Gestión de recursos administrativos		Planificación, monitoreo y evaluación		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Muy Eficiente	35	41,67	36	42,86	32	38,10	34	40,48
Eficiente	40	47,62	37	44,04	38	45,24	39	46,42
Deficiente	09	10,71	11	13,10	14	16,66	11	13,10
TOTAL	84	100,00	84	100,00	84	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 31 al 33.

Interpretación:

La tabla y gráfico 34 referente a los resultados de consolidados de gestión de proyectos de innovación de los directores; según dimensiones, es el siguiente: para la dimensión: **Establecimiento de metas y expectativas**, los docentes señalan que el 41,67 % es “Muy eficiente”; “Eficiente”: 47,62 % y “Deficiente”: 10,71 %.

Para la dimensión: **Gestión de recursos administrativos**, los docentes opinan: “Muy eficiente” con el 42,86 %; “Eficiente”: 44,04 % y “Deficiente”: 13,10 %.

Finalmente, para la dimensión: **Planificación, monitoreo y evaluación**, los docentes afirman: 38,10 %: “Muy eficiente”; “Eficiente”: 45,24 % y “Deficiente”: 16,66 %.

En conclusión, de la información de la tabla 34 se interpreta que el 46,42 % de docentes de la muestra, afirman que la gestión de proyectos de innovación; es “Eficiente” por parte de los directores.

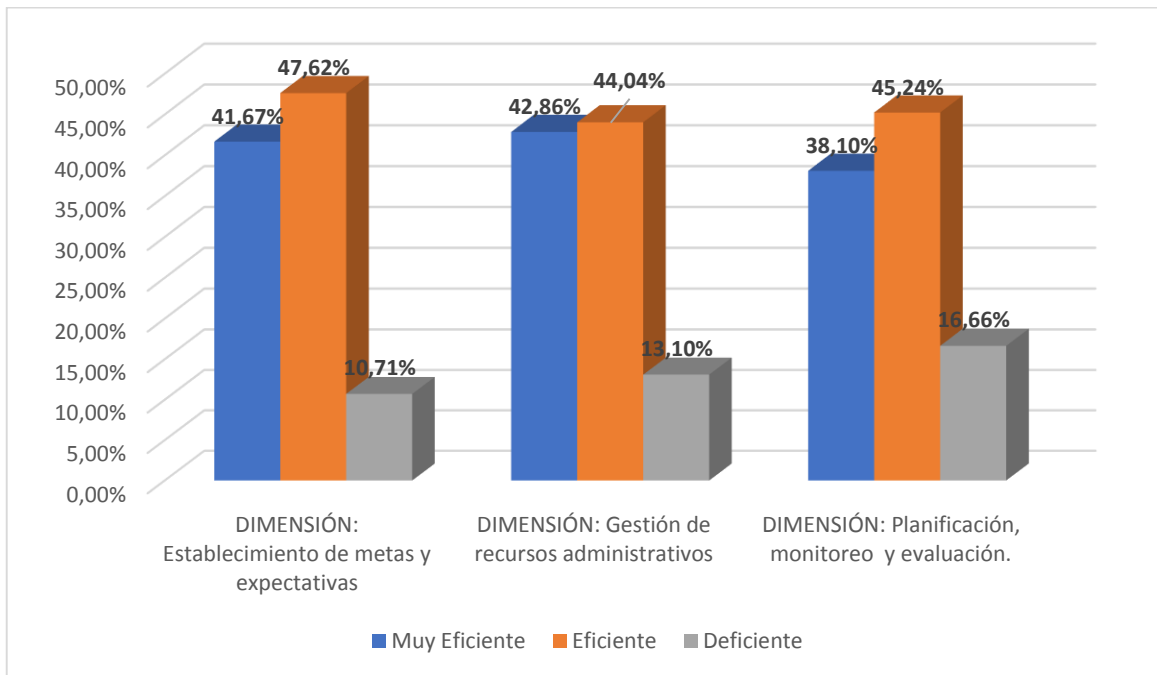


Figura 34. Resultado de consolidados de Gestión de proyectos de innovación de los directores; según dimensiones.

Fuente: Tabla 34

Tabla 35

Resultado de consolidados de Liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación de los directores; según opinión de los docentes

Liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación	Variables de Estudio			
	Liderazgo pedagógico		Gestión de proyectos de innovación	
	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	35	41,67	34	40,48
Eficiente	39	46,43	39	46,42
Deficiente	10	11,90	11	13,10
TOTAL	84	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 30 y 34.

Interpretación:

La información de la tabla y gráfico 35 referente a los resultados de consolidados de Liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación de los directores; según opinión de los docentes, es: para la variable Liderazgo pedagógico, el 41,67 % es “Muy eficiente”; “Eficiente”: 46,43 % y “Deficiente”: 11,90 %.

Para la variable gestión de proyectos de innovación, los docentes opinan que es “Muy eficiente” con el 40,48 %; “Eficiente”: 46,42 % y “Deficiente”: 13,10 %.

Concluyentemente, interpretando la información precedente, podemos decir que a mayor eficiencia de liderazgo pedagógico que evidencia el director, la gestión de proyectos de innovación será eficiente.

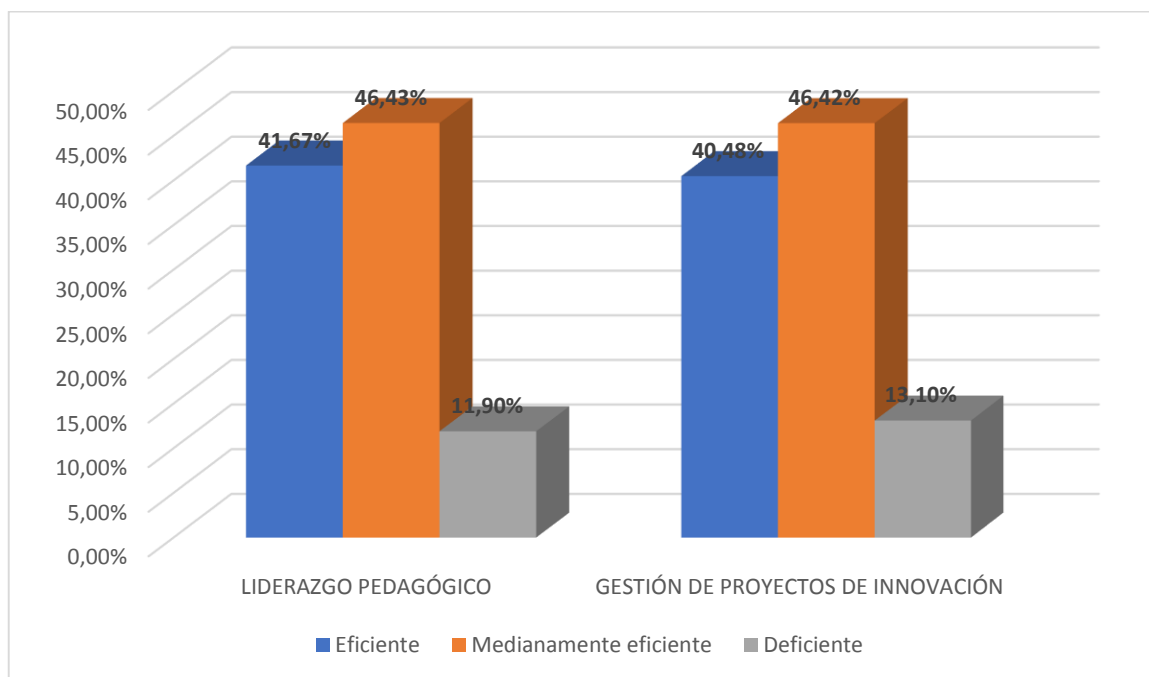


Figura 35. Resultado de consolidados de Liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación de los directores; según opinión de los docentes.

Fuente: Tabla 35

5.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Toda investigación bajo el enfoque cuantitativo, al plantear hipótesis requiere la verificación de los mismos. De esa manera se aceptan o rechazan las hipótesis. Para el presente caso, a continuación, presentamos la verificación estadística de las hipótesis trabajadas

5.3.1. Verificación de Hipótesis específicas “a”

La hipótesis se enuncia así:

“La Participación del Proyecto, como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación al establecimiento de metas y expectativas en la gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, es de nivel eficiente”.

Que se comprueba con los resultados de las Tablas 27 y 31

Tabla 27

*Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Participación del Proyecto**.*

Liderazgo pedagógico	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOT AL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	04	36,36	05	41,67	06	50,00	05	38,46	05	50,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	37	44,05
Eficiente	06	54,55	06	50,00	05	41,67	06	46,15	04	40,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	39	46,43
Deficiente	01	9,09	01	8,33	01	8,33	02	15,38	01	10,00	01	9,09	00	0,00	01	9,09	08	9,52
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 01 al 05

Tabla 31

*Consolidado de Gestión de proyectos de innovación de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Establecimiento de metas y expectativas***

Gestión de proyectos de innovación	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	05	45,45	05	41,67	05	41,67	05	38,46	04	40,00	05	45,45	02	50,00	04	36,36	35	41,67
Eficiente	05	45,45	05	41,67	06	50,00	06	46,15	05	50,00	05	45,45	02	50,00	06	54,55	40	47,62
Deficiente	01	9,09	02	16,67	01	8,33	02	15,38	01	10,00	01	9,09	00	0,00	01	9,09	09	10,71
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 13 al 18

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La Participación del Proyecto, como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación al establecimiento de metas y expectativas en la gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, no es de nivel eficiente.

Hipótesis alternativa

H_a: La Participación del Proyecto, como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación al establecimiento de metas y expectativas en la gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, es de nivel eficiente.

Paso 2. Nivel de significación: Se elige $\alpha=5\%$

Paso 3. Prueba estadística: Chi cuadrado de homogeneidad

Porque la medición de la variable se expresa en niveles ordinales, se elige el estadístico Chi cuadrado de homogeneidad.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

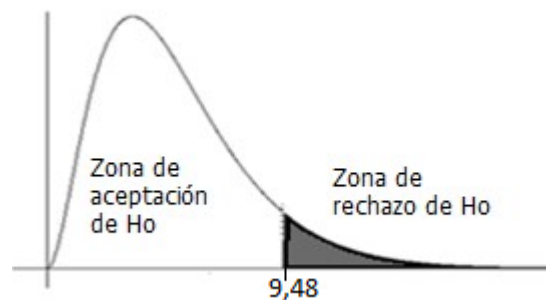
o_i = Frecuencia observada

e_i = Frecuencia esperada

Paso 4. Esquema de prueba: (Unilateral, de cola derecha)

Se calcula Chi cuadrado crítico con:

- ✓ Grados de libertad: $gl=(Filas-1) = (3-1) = 2 \times 2 = 4$
- ✓ $\alpha=5\%$
- ✓ Resultado: Chi cuadrado de la tabla 9,48 (valor crítico)



Paso 5. Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 25.0 se calculan los valores observados y esperados:

Relación: Participación del Proyecto/Establecimiento de metas y expectativas

		Establecimiento de metas y expectativas			Total	
		Deficiente	Eficiente	Muy eficiente		
Participación del Proyecto	Muy eficiente	Recuento	0	2	35	37
		Recuento esperado	4,0	17,6	15,4	37,0
	Eficiente	Recuento	1	38	0	39
		Recuento esperado	4,2	18,6	16,3	39,0
	Deficiente	Recuento	8	0	0	8
		Recuento esperado	,9	3,8	3,3	8,0
Total	Recuento	9	40	35	84	
	Recuento esperado	9,0	40,0	35,0	84,0	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	148,346 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	135,980	4	,000
Asociación lineal por lineal	76,383	1	,000
N de casos válidos	84		

a. 5 casillas (55,6 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,86.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = \frac{(0 - 4,0)^2}{4,0} + \frac{(2 - 17,6)^2}{17,6} + \frac{(35 - 15,4)^2}{15,4} + \frac{(1 - 4,2)^2}{4,2} + \frac{(38 - 18,6)^2}{18,6} + \frac{(0 - 16,3)^2}{16,3} + \frac{(8 - 0,9)^2}{0,9} + \frac{(0 - 3,8)^2}{3,8} + \frac{(0 - 3,3)^2}{3,3}$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 148,346$$

Paso 6. Decisión

Como el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2=148,346$ es mayor al valor crítico 9,48 ($p<0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión

Se concluye que la Participación del Proyecto, como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación al establecimiento de metas y expectativas en la gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, es de nivel eficiente.

La hipótesis es aceptada.

5.3.2. Verificación de Hipótesis específicas “b”

La hipótesis se enuncia así:

“La Sostenibilidad del Proyecto, como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación a la gestión de recursos administrativos en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, evidencia un eficiente nivel”.

Que se comprueba con los resultados de las Tablas 28 y 32

Tabla 28

*Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Sostenibilidad del proyecto***

Liderazgo pedagógico	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy eficiente	05	45,45	06	50,00	05	41,67	06	46,15	04	40,00	05	45,45	01	25,00	05	45,45	37	44,05
Eficiente	05	45,45	05	41,67	06	50,00	07	53,85	04	40,00	05	45,45	03	75,00	05	45,45	40	47,62
Deficiente	01	9,09	01	8,33	01	8,33	00	0,00	02	20,00	01	9,09	00	0,00	01	9,09	07	8,33
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 06 al 09

Tabla 32

*Consolidado del Gestión de proyectos de innovación de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Gestión de recursos administrativos***

Gestión de proyectos de innovación	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	05	45,45	04	33,33	06	50,00	06	46,15	03	30,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	36	42,86
Eficiente	05	45,45	06	50,00	04	33,33	06	46,15	04	40,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	37	44,04
Deficiente	01	9,10	02	16,67	02	16,67	01	7,70	03	30,00	01	9,10	00	0,00	01	9,10	11	13,10
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 19 al 22

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La Sostenibilidad del Proyecto, como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación a la gestión de recursos administrativos en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, no evidencia un eficiente nivel.

Hipótesis alternativa

H_a: La Sostenibilidad del Proyecto, como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación a la gestión de recursos administrativos en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, evidencia un eficiente nivel.

Paso 2. Nivel de significación: Se elige $\alpha=5\%$

Paso 3. Prueba estadística: Chi cuadrado de homogeneidad

Porque la medición de la variable se expresa en niveles ordinales, se elige el estadístico Chi cuadrado de homogeneidad.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

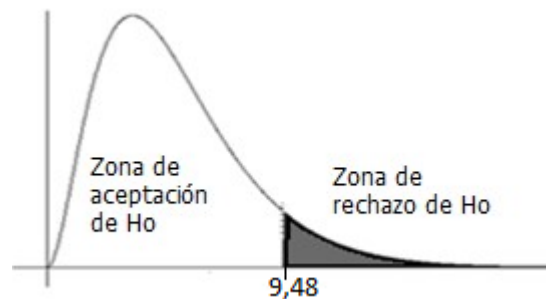
o_i = Frecuencia observada

e_i = Frecuencia esperada

Paso 4. Esquema de prueba: (Unilateral, de cola derecha)

Se calcula Chi cuadrado crítico con:

- ✓ Grados de libertad: $gl=(Filas-1) = (3-1) = 2 \times 2 = 4$
- ✓ $\alpha=5\%$
- ✓ Resultado: Chi cuadrado de la tabla 9,48 (valor crítico)



Paso 5. Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 25.0 se calculan los valores observados y esperados:

Relación: Sostenibilidad del Proyecto / Gestión de recursos administrativos

		Gestión de recursos administrativos			Total	
		Deficiente	Eficiente	Muy eficiente		
Sostenibilidad del Proyecto	Muy eficiente	Recuento	0	1	36	37
		Recuento esperado	4,8	16,3	15,9	37,0
	Eficiente	Recuento	4	36	0	40
		Recuento esperado	5,2	17,6	17,1	40,0
	Deficiente	Recuento	7	0	0	7
		Recuento esperado	,9	3,1	3,0	7,0
Total	Recuento	11	37	36	84	
	Recuento esperado	11,0	37,0	36,0	84,0	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	127,857 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	131,201	4	,000
Asociación lineal por lineal	73,173	1	,000
N de casos válidos	84		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,92.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = \frac{(0 - 4,8)^2}{4,8} + \frac{(1 - 16,3)^2}{16,3} + \frac{(36 - 15,9)^2}{15,9} + \frac{(4 - 5,2)^2}{5,2} + \frac{(36 - 17,6)^2}{17,6} + \frac{(0 - 17,1)^2}{17,1} + \frac{(7 - 0,9)^2}{0,9} + \frac{(0 - 3,1)^2}{3,1} + \frac{(0 - 3,0)^2}{3,0}$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 127,857$$

Paso 6. Decisión

Como el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2=127,857$ es mayor al valor crítico 9,48 ($p<0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión

Se concluye que la Sostenibilidad del Proyecto, como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación a la gestión de recursos administrativos en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, evidencia un eficiente nivel.

La hipótesis es aceptada.

5.3.2. Verificación de Hipótesis específicas “c”

La hipótesis se enuncia así:

“El Impacto del proyecto como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación a la planificación, monitoreo y evaluación en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, es eficiente”

Que se comprueba con los resultados de las Tablas 29 y 33

Tabla 29

*Consolidado del liderazgo pedagógico de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Impacto del proyecto.***

Liderazgo pedagógico	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	04	36,36	05	41,67	05	41,67	05	38,46	04	40,00	04	36,36	01	25,00	05	45,45	33	39,29
Eficiente	06	54,55	05	41,67	05	41,67	05	38,46	04	40,00	05	45,45	02	50,00	05	45,45	37	44,05
Deficiente	01	9,09	02	16,66	02	16,66	03	23,08	02	20,00	02	18,18	01	25,00	01	9,09	14	16,66
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 10 al 12

Tabla 33

*Consolidado del Gestión de proyectos de innovación de los directores; según percepción de los docentes, dimensión: **Planificación, monitoreo y evaluación***

Gestión de Proyectos de innovación	I.E. Santa Teresita del Niño Jesús		I.E. Esperanza Martínez de López		I.E. Luis Alberto Sanchez		I.E. Jorge Chavez		I.E. Enrique Paillardelle		I.E. José Antonio Encinas Franco		I.E. Manuel Calderón de la Barca		I.E. Gerardo Arias Copaja		TOTAL	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Muy Eficiente	05	45,45	04	33,33	03	25,00	05	38,46	04	40,00	05	45,45	02	50,00	04	36,36	32	38,10
Eficiente	05	45,45	06	50,00	06	50,00	06	46,15	04	40,00	04	36,36	02	50,00	05	45,45	38	45,24
Deficiente	01	9,10	02	16,67	03	25,00	02	15,38	02	20,00	02	18,18	00	0,00	02	18,18	14	16,66
TOTAL	11	100,00	12	100,00	12	100,00	13	100,00	10	100,00	11	100,00	04	100,00	11	100,00	84	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 23 al 26

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: El Impacto del proyecto como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación a la planificación, monitoreo y evaluación en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, no es eficiente.

Hipótesis alternativa

H_a: El Impacto del proyecto como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación a la planificación, monitoreo y evaluación en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, es eficiente.

Nivel de significación: Se elige $\alpha=5\%$

Paso 2. Prueba estadística: Chi cuadrado de independencia. Su fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

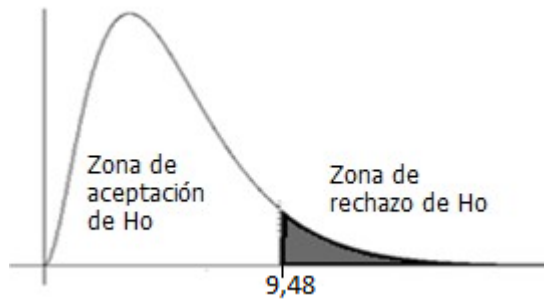
$o_i = \text{Frecuencia observada}$

$e_i = \text{Frecuencia esperada}$

Paso 3. Esquema de prueba: (Unilateral, de cola derecha)

Se calcula Chi cuadrado crítico con:

- ✓ Grados de libertad: $gl=(F-1)(C-1) = (2)(1) = 2 \times 1 = 2$
- ✓ $\alpha=5\%$
- ✓ Resultado: Chi cuadrado de la tabla 9,48 (valor crítico)



Paso 4. Cálculo del estadístico.

En el programa estadístico SPSS 25.0 se calculan los valores observados y esperados:

Relación: Impacto del Proyecto / Planificación Monitoreo y evaluación

		Planificación Monitoreo y evaluación			Total	
		Deficiente	Eficiente	Muy eficiente		
Impacto del Proyecto	Muy eficiente	Recuento	0	1	32	33
		Recuento esperado	5,5	14,9	12,6	33,0
	Eficiente	Recuento	0	37	0	37
		Recuento esperado	6,2	16,7	14,1	37,0
	Deficiente	Recuento	14	0	0	14
		Recuento esperado	2,3	6,3	5,3	14,0
Total	Recuento	14	38	32	84	
	Recuento esperado	14,0	38,0	32,0	84,0	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	163,311 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	163,258	4	,000
Asociación lineal por lineal	81,082	1	,000
N de casos válidos	84		

a. 1 casillas (11,1 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,33.

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = \frac{(0 - 5,5)^2}{5,5} + \frac{(1 - 14,9)^2}{14,9} + \frac{(32 - 12,6)^2}{12,6} + \frac{(0 - 6,2)^2}{6,2} + \frac{(37 - 16,7)^2}{16,7} + \frac{(0 - 14,1)^2}{14,1} + \frac{(14 - 2,3)^2}{2,3} + \frac{(0 - 6,3)^2}{6,3} + \frac{(0 - 5,3)^2}{5,3}$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 163,311$$

Paso 5. Decisión

Como el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2=163,311$ es mayor al valor crítico 9,48 ($p<0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión

Se concluye que el Impacto del proyecto como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación a la planificación, monitoreo y evaluación en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, es eficiente.

La hipótesis es aceptada.

5.3.4. Verificación de la hipótesis general:

“El liderazgo pedagógico del director permite una eficiente gestión de proyectos educativos de innovación en las instituciones educativas del Distrito de Gregorio Albarracín en el año 2019”.

Al haberse comprobado y aceptado las hipótesis específicas a, b, y c queda demostrada y aprobada la hipótesis general. Por tanto, es correcto señalar que el liderazgo pedagógico del director permite una pertinente gestión de proyectos educativos de innovación en las instituciones educativas del Distrito de Gregorio Albarracín en el año 2019.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Como primer objetivo específico de investigación se buscó determinar el nivel de eficiencia del liderazgo pedagógico del director en la dimensión: Participación del Proyecto, en relación al establecimiento de metas y expectativas de los docentes en la gestión de proyectos de innovación. La información consolidada en las Tablas 27 y 31, indica que el liderazgo pedagógico del director de las instituciones educativas de la muestra es calificado como eficiente por los profesores de cada una de dichas entidades. De manera que, al efectuarse la contrastación de los resultados con la hipótesis formulada, ésta queda comprobada y aceptada; es decir, tras el procedimiento de verificación, como el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2=148,346$ es mayor al valor crítico 9,48 ($p<0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; por tanto, se concluye que la participación del proyecto, como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación al establecimiento de metas y expectativas en la gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas, es de nivel eficiente.

Yilly Jénifer Balzán Sánchez (2008), señala que la planificación se considera como la más fundamental de las funciones, porque de ella parten las demás. Durante esta planificación la organización debe determinar, cuando sea apropiado, aspectos como los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto.

De allí se desprende que se hace necesaria la planificación de los responsables de una institución educativa, considerados como líderes pedagógicos, para que haya una clara instrucción de los pasos que se han de seguir durante el proceso que debe llevarse a cabo, y obtener el logro de metas y objetivos planteados, que garanticen el éxito del proceso en todos los ámbitos

educativos; este proceso de planificación conduce o mantiene al supervisor actualizado en cuanto a los hechos que se suscitan a su alrededor, y saber con anticipación cómo abordarlos.

Al haberse comprobado que la dirección aplicada para la realización de proyectos es eficiente, la afirmación de Balzán Sánchez, estaría corroborando el rol que le compete a un líder pedagógico.

Por otro lado, es pertinente remarcar que la gestión directiva es importante porque permite cumplir las metas y todo lo que concierne al horizonte institucional para el mejoramiento colectivo a partir del trabajo mancomunado de los equipos directivos, quienes tienen la responsabilidad de que la misión, visión y objetivos de la institución se cumplan. En estos equipos, su liderazgo pedagógico en los procesos y procedimientos y la supervisión, son aspectos esenciales y deben darse acorde con las funciones de cada directivo en las actividades que se desarrollan diariamente en los colegios.

Sorangela Miranda Beltrán (2016), precisa que al coordinar las directrices y campo de acción de cada estamento de la institución hacia la consecución de los objetivos propuestos que permitan la formación integral de la comunidad estudiantil y el desarrollo y consolidación de su propia entidad como institución educativa, la gestión directiva toma forma hacia una visión compartida que hace plausible la puesta en marcha de proyectos y planes para orientar a los miembros de la comunidad hacia los fines propios del colegio, reconociendo en este ejercicio los momentos del diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación y seguimiento.

Los resultados de las investigaciones antes presentadas, confirman que la gestión incidente para el desarrollo de una institución educativa de calidad, tiene un sustento sustancial en el liderazgo del director o del cuerpo directivo que ha asumido la conducción de la institución educativa.

Las prácticas de planeación y gobierno, constituyen un proceso en el que la institución educativa debería abordar dada su incidencia en el desarrollo de proyectos de innovación y en la formación de profesores y estudiantes para el

desarrollo de tales proyectos. La visión y política institucional son factores determinantes para que los líderes académicos tengan noción de la organización como un todo y de esta manera orienten la actividad de sus unidades académicas y los proyectos en busca de la calidad educativa (Torres, 2008).

Como corolario de estas posiciones y los resultados de la información recabada y procesada, que indican un nivel satisfactorio de liderazgo, se puede concluir que en las instituciones educativas del distrito Gregorio Albarracín de Tacna, se aprecia el accionar satisfactorio a partir del liderazgo pedagógico impuesto y desarrollado por las autoridades educativas de dichas entidades educativas. Por tanto, existe una influencia definida en el cuerpo profesoral para el planeamiento y ejecución de proyectos innovadores en el campo educativo, conducentes al mejoramiento de la calidad educativa. Esta apreciación coincide con lo planeado en el Marco del buen desempeño directivo que reconoce el liderazgo pedagógico del director o directora de la IE, como pilar para la mejora de los aprendizajes, centrando los objetivos y acciones de la IE en la dimensión pedagógica.

Como segundo objetivo específico se planteó determinar el nivel de eficiencia del director como líder pedagógico, dimensión: Sostenibilidad del Proyecto, en relación a la gestión de recursos administrativos de los docentes en la gestión de proyectos de innovación. En opinión de Ibar M. (2002), para tener una gestión adecuada en una organización educativa es necesario visualizarla desde un enfoque sistémico y contar con todas las áreas de la institución, ya que ambos puntos permiten un equilibrio en el centro escolar, a causa de que los objetivos planteados influyen en los diferentes actores con relación a: Aspectos ideológicos o intencionales, las personas al tratar de lograr los objetivos crean una ideología común que integra; valores, motivaciones y actitudes que al identificarse con ellos influyen en los resultados convirtiéndose en un motor para la actividad escolar; aspectos relacionados con la gestión y el control, para alcanzar los objetivos se debe considerar la planeación institucional y escolar; y, aspectos de estructura organizativa, es decir, que es necesario contar con los recursos materiales, económicos y financieros suficientes debido al

condicionamiento de ellos para dinamizar los procesos de gestión escolar. En otras palabras, para una eficaz gestión en los proyectos innovativos se debe contar con los recursos necesarios y pertinentes.

Por otro lado, al someterse a la prueba de verificación estadística, los datos procesados en la tabla 28 y 32 indican que como el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2=127,857$ es mayor al valor crítico 9,48 ($p<0,05$), se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; por tanto, se concluye aceptando y comprobando que la sostenibilidad del proyecto, como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación a la gestión de recursos administrativos en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas es eficiente.

Las acciones de dirigir y liderar son propios y necesarios de la organización educativa, en todo caso del director de la institución. En todo caso, los discutible serían las formas de ejercer un rol desde una posición de autoridad jerarquizado, que se han caracterizado cada vez que se hablan de funciones directivas como totalmente diferenciado de roles de tipo pedagógico. Según Serafín Antúnez (2000. Pág. 28), “quienes desempeñan esas tareas (*administrativas*) deben poseer algunas capacidades para hacerlo que pueden adquirirse mediante procesos de formación desarrollados de manera individual y autónoma o a través de la reflexión común sobre sus prácticas con colegas miembros del equipo directivo”.

Desde la práctica pedagógica y administrativa, la gestión directiva es relevante para quienes la ejercen, en la medida en que contribuye en mantener la mirada puesta en los horizontes institucionales, supervisar las acciones que se ejecutan, permite redireccionar las estrategias y hace necesario estar atento a las diferentes áreas comprometidas en cada uno de los procesos, interpretando y profundizando los contextos para direccionar la administración de la organización.

Finalmente, los resultados encontrados en el presente estudio, confirman esta posición, de manera que es aceptable la conclusión, es decir existe una

fuerte influencia del líder pedagógico en la sostenibilidad de gestión de proyectos a partir del conocimiento y manejo del aspecto administrativo, en general.

El tercer objetivo específico se dirigía a determinar el nivel de eficiencia del director como líder pedagógico, dimensión: Impacto del proyecto, en relación a la planificación, monitoreo y evaluación de los docentes en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas. Si se acepta que la visión del liderazgo pedagógico se centra en aquellas prácticas que tienen un impacto en el desarrollo y mejora de la organización, en el profesorado y, finalmente, en el aprendizaje de los alumnos, se tiene que aceptar que las actividades de monitoreo y evaluación (como supervisión), se relacionan con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos. En esa medida el liderazgo pedagógico se aboca a una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para que mejoren la educación y las prácticas docentes en el aula.

La información encontrada y presentada en la tabla 29 y 33 indica que los directores de las instituciones educativas del Distrito de Gregorio Albarracín demuestran ser eficientes en la generación de impacto e influye positivamente en la gestión de proyectos innovativos. Este comportamiento, se ratifica cuando se verifica la hipótesis formulada que, a partir de considerar el valor Chi cuadrado calculado $\chi^2=163,311$ es mayor al valor crítico 9,48 ($p<0,05$), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; por tanto, se concluye que el impacto del proyecto como dimensión del liderazgo pedagógico del director, en relación a la planificación, monitoreo y evaluación en la gestión de proyectos de innovación de las instituciones educativas del distrito de Gregorio Albarracín, es eficiente. La conclusión anterior significa la aceptación y aprobación de la hipótesis, corroborándose, por ende, el objetivo alcanzado.

Este resultado, por otro lado, implica reconocer que los efectos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos son, obviamente, indirectos, mediante su influencia en la capacitación, el compromiso y motivación del profesorado, y en las condiciones de trabajo en la organización. Su éxito dependerá mucho

tanto de las prácticas desarrolladas, de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención (Leithwood K. D., 2006).

En ese contexto, las prácticas adecuadas, como son supervisar la sala de aula; motivar, emocionalmente, al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas, implica reconocer la intervención del director-líder en la gestión del planeamiento, ejecución y evaluación de los proyectos de innovación educativa.

La gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas en la educación, las que orientadas convenientemente se direccionan al mejoramiento de la calidad educativa, mediante la aplicación y generación de proyectos educativos. Estos aspectos deben generar expectativas en los docentes y comunidad educativa, es decir deben impactar positivamente por sus resultados.

Los resultados encontrados, indican que el liderazgo pedagógico, es una cualidad destacable en las instituciones educativas estudiadas. Pilar Pozner (2001), precisa que cuando se busca integrar lo organizacional de lo pedagógico enfatizando que esto es un aspecto fundamental para el rediseño de las organizaciones escolares, ya que su disociación afecta la gestión institucional, aun cuando ambos procesos tienen características propias para su gestión. Este concepto coincide reforzando los resultados de la presente investigación, dado que el liderazgo de los directores, responden a las necesidades de monitoreo y evaluación, lo que son conducentes a la afirmación del conocimiento y manejo de proyectos de innovación pedagógica en el personal docente de cada institución educativa estudiada.

Cabe resaltar que la OCDE, entiende “por innovación o mejoramiento al desarrollo y realización de un plan deliberado para mejorar la escuela que tenga un claro inicio y un conjunto identificable de cambios que muevan la escuela

hacia una organización de aprendizaje. Las innovaciones deberán ser amplias para la escuela, pero referidas al currículo, a la enseñanza, al desarrollo del personal, involucramiento local y de la comunidad, recursos, continuidad del aprendizaje, o a los componentes espaciales o temporales de la enseñanza y del aprendizaje. Las innovaciones deberán conducir o tener el potencial para inducir mejorías significativas en la calidad de la educación, en sus costos o en la equidad de acceso” (OCDE, 2000).

Bajo la premisa explicativa anterior, es pertinente precisar que el accionar del director o directores, direccionada a una constante labor de orientación para la formulación y ejecución de proyectos tendientes al mejoramiento del servicio educativo, es positivo. Concluyentemente, se puede afirmar que se ha verificado la influencia de la participación del director en la generación de impacto, o dicho de otra manera la acción del director ha impactado positivamente en la gestión de proyectos educativos.

Finalmente, se planteó como objetivo general de la presente investigación el determinar la relación del liderazgo pedagógico del director con la gestión de proyectos educativos de innovación en las instituciones educativas del Distrito de Gregorio Albarracín en el año 2019.

Al haberse alcanzado los objetivos específicos y haber aceptado y aprobado las hipótesis se acepta y aprueba la hipótesis general, afirmando que “el liderazgo pedagógico del director permite una eficiente gestión de proyectos educativos de innovación en las instituciones educativas del Distrito de Gregorio Albarracín en el año 2019”.

Para la confirmación de esta proposición, nos valemos de lo que señala Alejandra Dalila Rico Molano (2016). Para dicha autora, gestionar procesos en el ámbito educativo no solo es fijarse en procedimientos mecánicos y tecnificados, se debe tener claro que la educación tiene como fin el individuo, se educa alguien para lograr un propósito, de esta manera, se planea teniendo en cuenta las necesidades reales de los sujetos que pertenecen a la institución, esta planificación debe tener objetivos que den cuenta de una realidad tangible y

tenga presente las ideas de los actores del ámbito educativo. Por otro lado, la toma de decisiones ratifica las acciones a gestionar, en esta toma de decisiones es necesario una participación colectiva y acertada, esto favorece la formulación de estrategias, las cuales determinan la mejor forma de realizar las operaciones propuestas dentro de los objetivos, al igual que es necesario contar con las condiciones externas e internas que rodean la institución.

A partir de estos lineamientos es que se gestionan los procesos dentro del ámbito educativo, se empiezan a visibilizar los resultados esperados de acuerdo con los objetivos planteados, para terminar este ciclo con la evaluación del proceso de gestión y encontrar las condiciones más acertadas para retomar de nuevo el proceso, pero esta vez con ajustes que favorezcan los resultados y desde luego el impacto que tiene tanto interno como externo. Optimizar los procesos dentro de la gestión es uno de los aspectos más relevantes, pues allí se determina como un ciclo en donde al finalizar una etapa se inicia otra con modificaciones que generen mejores condiciones dentro de todo proceso, tanto para la institución como para los sujetos.

Con la información que se presenta en la tabla 35, la que hace referencia al resultado comparativo de las variables en estudio (consolidados de las tablas 30 y 34) sobre liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación, se corrobora la relación entre ambas. Así, para la variable liderazgo pedagógico, los docentes señalan que el 41,67 % es “Muy eficiente”; “Eficiente” lo ubica en el 46,43 % y “Deficiente” con el 11,90 %. Para la variable gestión de proyectos de innovación, los docentes opinan que es “Muy eficiente” con el 40,48 %; “Eficiente” lo ubica con 46,42 % y “Deficiente” con el 13,10 %.

De dicha lectura se puede concluir e interpretar que a mayor eficiencia de liderazgo pedagógico que evidencia el director, mayor será la eficiencia en la gestión de proyectos de innovación educativa.

En tal sentido, si la gestión es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo en cierto plazo; se estaría reconociendo que la gestión es la acción principal de la administración y es el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Vale decir,

entonces, que si los directores de las instituciones educativas, considerando que la gestión es el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización, estarían asumiendo cabalmente o casi cabalmente el liderazgo pedagógico que les corresponde. Es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. El sector educativo tiene como desafío el reinventarse de manera permanente, por su papel protagónico en la sociedad, para formar profesionales capaces de responder a las necesidades cambiantes del entorno.

Todas estas acciones se desarrollan bajo el compromiso y participación de la comunidad educativa, en especial de los docentes, debido a que estos son los agentes principales como conductores y ejecutores del proyecto. En tal sentido, la información procesada y presentada en la tabla 30, constituye un dato sumamente importante dado que el director o los directores han gestionado la participación, la sostenibilidad del proyecto, así como han generado interés mediante el impacto producido como resultante de su ejecución y que repercute en el mejoramiento de la calidad educativa.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado la existencia de una relación directa y permanente del liderazgo pedagógico , en el presente caso del director, con la gestión de proyectos educativos de innovación en las instituciones educativas del Distrito de Gregorio Albarracín durante el año 2019. La información de la tabla 35 y su pertinente gráfico, en los que se presenta el consolidado de los resultados de la información procesada, el liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación de los directores; según opinión de los docentes, es eficiente. Se ratifica tal situación con la opinión del 46,43 % de los docentes consultados. En cuanto a la variable gestión de proyectos de innovación, el 46,42 % de los docentes opinan que es “Eficiente” Concluyentemente, se puede afirmar que a mayor eficiencia de liderazgo pedagógico que evidencia el director, mayor eficiencia en la gestión de proyectos de innovación.
2. Se ha demostrado y por tanto se puede concluir que la participación en la el establecimiento de metas y expectativas establecidas por el director influyen en la gestión de proyectos educativos de innovación. Este resultado se corrobora con la información presentada en la tabla 31, en donde se demuestra que el 47,67 % de docentes afirman que la gestión de proyectos de innovación de los directores; es “Eficiente”.
3. Se ha demostrado que, según la posición de los docentes encuestados, las acciones dirigidas a provocar y fomentar la sostenibilidad influyen en la gestión de recursos administrativos de la gestión de proyectos educativos de innovación en los docentes. Se confirma esta conclusión en la información presentada y procesada en tabla 28, en donde se demuestra que el 47,62 % de docentes afirman que el liderazgo pedagógico de los directores; es “Eficiente”, según dimensión: Sostenibilidad de Proyecto.

4. Se ha demostrado que la participación del director genera impacto e influye positivamente en la gestión de proyectos educativos de innovación. La información contenida en la tabla 33, demuestra que el 45,24 % de docentes de las instituciones educativas encuestadas, afirman que los directores son eficientes en la planificación, monitoreo y evaluación en la gestión de proyectos de innovación educativa.

RECOMENDACIONES

1. La difusión de los resultados del presente trabajo, puede constituir una fuente de referencia significativa para el desarrollo, ejecución de proyectos de innovación educativa, a partir de los procedimientos que se desarrollan en las instituciones escolares del Distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa.
2. Las autoridades educativas de la región Tacna, deben impulsar la generación de condiciones adecuadas para desarrollar actitudes de liderazgo directivo en el profesorado regional. Debe tenerse muy en cuenta que el profesor es líder dentro de su institución educativa y puede, potencialmente, asumir dicha condición de director según la circunstancia del trabajo educativo.
3. Que las autoridades educativas fomenten eventos de capacitación en el campo del liderazgo, creando condiciones adecuadas para su ejercicio, además de fomentar la ejecución de proyectos de innovación educativa, como vía para el mejoramiento de la calidad educativa regional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A, V. T. (2001). *Algunas ideas claves para la gestión de proyectos internacionales de las universidades cubanas*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Abarca, R. (2014). *Teoría del aprendizaje constructivista*. Lima: Abedul.
- Anarita, Z. (2008). *Liderazgo y gerencia. financieras*.
- Argos, J. y. (2013). *Liderazgo y educación*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Balduzzi, E. (2015). *Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa*. *Revista española de pedagogía* año LXXIII, nº 260, 141-155. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2015/01/260-08.pdf>
- Barber, M. &. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos*. Santiago de Chile: San Marino.
- Barbosa, E. (2013). *Proyectos educativos y sociales. Planificación, gestión, seguimiento y evaluación*.
- Barraza, A. (2013. Pág. 14). *¿Cómo elaboraqr proyectos de innovación educativa?* Ddurango, México: Universidad Pedagógica de Durango.
- Bernal Martínez de Soria, A. y. (2015). *Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa*. *Revista Iberoamericana de Educación* N.º 67, 55-70.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (Coord.): *El liderazgo en educación*. Madrid, España: UNED.
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta*. (P. U. Javeriana, Ed.) *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, vol. 3, núm. 5, 79-106. Recuperado el 12 de junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>

- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. Recuperado el 3 de agosto de 2020, de <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2- fulltext-112>
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2)ISSN 0717-7798.
- Bolívar, A. L. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación*. *Revista Fuente*, 14, 15-60.
- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas*. *Revista Fuentes*, 14, pp. 15-60.
- Bruner, R. (1997. pág. 52). *La educación, puerta de la cultura*. Madrid: Visor.
- Carbonell, J. (2002). *El profesorado y la innovación educativa*. Madrid: Akal.
- Carcelén, C. (2002). *Fundamentos teóricos para la innovación educativa*. Recuperado el 29 de julio de 2020, de <http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/SEMINARIODEINNOVACIONEDUCATIVAYCREA/document>
- Contreras, T. (2016). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*. (H. A. Universidad Pedagógica de Heidelberg, Ed.) *Propósitos y Representaciones*, v. 4, n. 2, 231-284. Recuperado el 5 de agosto de 2020, de <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/122>
- Contreras, T. (2016). *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*. *Propósitos y Representaciones*, 4 (2),, 231-284. doi:10.20511/pyr2016.v4n2.122
- Cordera, R. (2018: 25). *Educación y movilidad social: vínculo roto*. *En Cuadernos de Universidades*. – No. 6. México: UDUAL.
- Darling-Hammond, L. y.-S. (2007). *Un buen profesor en cada aula*. *Horizontes educativos*, 111-132. Recuperado el 5 de agosto de 2020, de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ750647.pdf>
- Datri, E. (2014). *Umbral para educar en la emancipación, la interculturalidad y la decolonialidad de saberes*. 2ª ed. Argentina: Labor.

- Day, C. (2012). *Nueva vida del profesor. Formación del profesorado*. 39(1), 7-26. Recuperado el 31 de julio de 2020, de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ977354.pdf>
- Díaz-Barrega, F. (2012). *Reformas curriculares y cambio sistémico: una articulación ausente pero necesaria para la innovación. Universia: III*, 7, 23-40.
- FONDEP. (2008). *Guía de diseño de proyectos*. Lima: Ministerio de Educación.
- FONDEP. (2011. Pág. 19). *Guía de Formulación de Proyectos de Innovación Pedagógica*. Lima: Ministerio de Educación.
- From an Analytical Framework for Understanding the Innovation Process in Higher Education to an Emerging Research Field of Innovations in Higher Education*. (2017). *The Review of Higher Education*, 40(4), 585-616.
- Fullan, M. (2004. pág. 33). *Las fuerzas del cambio: La continuación*. Madrid: Ak.il.
- Gestión de proyectos*. (25 de julio de 2020). Obtenido de <https://www.ticportal.es/glosario-tic/gestion-proyectos#project-management-institute>
- Gil, F; Buxarrais, M.; Muñoz, J.; y Reyero, D. (2013). *El liderazgo educativo en el contexto del aula*. En U. d. Santander (Ed.), *Ponencia 2. XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación: Liderazgo y Educación*.
- Harris, A. (2009). «Distributed leadership: what we know». En A. Harris (ed.). *Distributed leadership: different perspectives*, pp. 11-21.
- Hernández, Á. (2003). *Introducción a la Ciencias de la Educación. Tercera edición*. República Dominicana: UAPA.
- Horn, A. &. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.
- Hué, C., Esteban ,J.L., y Bardisa Ruiz, T. (2012). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar*. Madrid: Ministerio de Educación.
- Imbernón, F. (1996). (1996). *En busca del Discurso Educativo*. Buenos Aires: Magisterio del Río.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: National College for School Leadership, University of Nottingham.
- Longo, F. (2008). Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Revista Capital Humano*, 21(226), 84-91.
- López Yáñez, J. y. (2010). *Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela*. *Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 14(1), 1-22.
- Lozano, Luis y Lara, Carlos. (2001). *Paradigmas y Tendencias de los Proyectos Educativos Institucionales. Una Visión Evaluativa*. Santa fe de Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio, Editorial Delfín Ltda.
- Marcelo, C., & Mayor, C. y. (2010). *Innovación educativa en España desde el punto de vista de sus protagonistas*. *PROFESORADO: Revista de currículum y formación del profesorado*. VOL. 14, Nº, 111-134. Recuperado el 21 de julio de 2020, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev141ART6.pdf>
- MINEDU. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente. Para guiar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2018). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU. (Diciembre de 2018). *Orientaciones para el desarrollo escolar 2019 en instituciones educativas programas educativos de educación básica*. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/263576/RM_N__712-2018-MINEDU.PDF.pdf
- Mulford, B. (2010). *Recent developments in the field of educational leadership: the challenge of complexity*. En A. Hargreaves y otros, (eds.), *Second international handbook of educational change*, pp. 187-208.
- Muñoz, G. y. (2011). *Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile*. *PEL. Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*. 48(1),, 63-80.

- Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio:: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE. Vol. 4, No. 4e, 11-24. Recuperado el 21 de agosto de 2020, de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/660840>
- OCDE. (2012). *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE. Informe español*. (C. y. Madrid: Ministerio de Educación, Ed.) Recuperado el 31 de julio de 2020, de <https://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/panorama2012.pdf?documentoId=0901e72b81415d28>
- Otero, J., & Barrios, I. y. (2004). *Reflexiones en torno a la definición de Proyecto. Educación Médica Superior*. V..18 N°.2, 1-1. Recuperado el 17 de julio de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000200005
- Pareja, J.; López, J.; El Homrani, M.; y Lorenzo, R. (2012). *El liderazgo en los estudiantes universitarios: una fructífera línea de investigación*. *Educación*, Vol. 48/1 91-119.
- Pascual, R. (1998). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.
- Pounder, D. (2012). *School leadership preparation and practice survey instruments and their uses*. *Journal of Research on Leadership Education*, 7(2), pp. 254-274.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: Aique.
- Rayas Mascot, V. (2012). *Concepto, características y estilos de Liderazgo*.
- Rimari, W. (2002). *La innovación educativa: un instrumento de desarrollo*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/nanopdf.com_la-innovacion-educativa-un-instrumento-de.pdf
- Rivas, M. (2002). *Innovación Educativa, (teoría, procesos y estrategias)*. Madrid: Síntesis S.A.
- Romero Parra, N. (2008). *Gestión contralora de Proyectos Educativos Integrales Comunitarios en Instituciones Educativas*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42), pp. 288-305.

- Rudduck, J. (1994. Pág. 387). *Reflexiones sobre el problema del cambio en las escuelas. En J.F. Angulo y N. Blanco (Coords.). Teoría y desarrollo del curriculum.* Archidona: Aljibe: Aljibe.
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNlrevista, Vol. 1,(N° 3), 1-2.*
- Schmelkes, S. (2000). Reforma curricular y necesidades sociales en México. *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria*, 9-16. Recuperado el 12 de setiembre de 2019, de https://www.academia.edu/3048265/La_calidad_de_la_educaci%C3%B3n_y_gesti%C3%B3n_escolar
- Sierra Villamil, G. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 81, 111-128.*
- TIC, G. d. (2013). Recuperado el 18 de 01 de 2017, de en: ensapre.venezuela-foro.com/t13-gerencia-de-proyectos-educativos-con-el-uso-de-las-tic
- Tichy, N. (2003). *Líderes en acción. Cómo formar líderes en todos los niveles de una organización.* México: Cecsa (Compañía Editorial Continente).
- UNESCO. (2014). *Innovación. Educativa. Serie "Herramientas de apoyo para el trabajo DOCENTE".* Obtenido de <http://www.cne.gob.pe/images/stories/cnepublicaciones/AvancesPEN.pdf>.
- UNESCO. (2016). *Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC, para el aprendizaje.* Obtenido de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FILE/Santiago/pdf/apuntes3-2014.pdf>
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. Background paper prepared for the. Education for All Global Monitoring Report 2015. Education for All 2000-2015: achievements and challenges.*
- Valdéz Herrera, C. (2009). *Concepto, características y estilos de Liderazgo.* Recuperado el 18 de 01 de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO ACERCA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

SR. COLEGA:

El presente cuestionario tiene la finalidad de determinar la relación del liderazgo pedagógico.

DATOS GENERALES:

Institución Educativa:

INDICACIONES:

Marque con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente de acuerdo a su percepción, considerando el siguiente esquema:

RANGO	PUNTAJE	VALORACIÓN
Siempre (S)	3	Muy eficiente
Algunas veces (AV)	2	Eficiente
Nunca (N)	1	Deficiente

N°	DIMENSIONES E ÍTEMS	VALORACION		
		3	2	1
Dimensión: Participación del Proyecto.				
01	El Director propicia en reunión colegiada la participación en la gestión de proyectos de innovación.			
02	El Director propicia la participación de los docentes en el acompañamiento para la formulación de proyectos de innovación.			
03	El Director fomenta la autorreflexión de los proyectos de innovación			
04	El Director lidera y permite que los docentes participen en las actividades planificadas en un proyecto de innovación			
05	El Director desarrolla una revisión compartida con los docentes para la mejora del proyecto de innovación en las I.E.			
Dimensión: Sostenibilidad del proyecto.				
06	El Director informa acerca del presupuesto para la gestión y sostenibilidad de proyectos de innovación.			
07	El Director gestiona recursos económicos necesarios para costear las actividades planificadas en un proyecto de innovación.			
08	El Director proporciona materiales y recursos educativos para la realización de actividades planificadas en un proyecto de innovación.			
09	El Director realiza revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar la aplicación del proyecto de innovación.			
Dimensión: Impacto del proyecto.				
10	El Director monitorea permanentemente el trabajo de los docentes para verificar la demostración de los cambios de concepciones y prácticas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.			
11	El Director al ejecutar proyectos de innovación busca impulsar logros de aprendizajes significativos en los alumnos.			
12	El Director crea una cultura innovadora orientada al logro de la calidad educativa y sus resultados por productos.			

Confiabilidad, según resultados de la prueba piloto

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,889	12

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El Director propicia en reunión colegiada la participación en la gestión de proyectos de innovación.	24,73	33,067	,111	,904
El Director propicia la participación de los docentes en el acompañamiento para la formulación de proyectos de innovación.	24,40	28,400	,839	,868
El Director fomenta la autorreflexión de los proyectos de innovación	24,33	31,810	,409	,889
El Director lidera y permite que los docentes participen en las actividades planificadas en un proyecto de innovación	24,47	30,695	,494	,885
El Director desarrolla una revisión compartida con los docentes para la mejora del proyecto de innovación en las I.E.	24,60	28,257	,596	,881
El Director informa acerca del presupuesto para la gestión y sostenibilidad de proyectos de innovación.	24,53	29,695	,474	,887

El Director gestiona recursos económicos necesarios para costear las actividades planificadas en un proyecto de innovación.	24,67	26,095	,900	,860
El Director proporciona materiales y recursos educativos para la realización de actividades planificadas en un proyecto de innovación.	24,60	27,829	,738	,871
El Director realiza revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar la aplicación del proyecto de innovación.	24,53	28,695	,699	,874
El Director monitorea permanentemente el trabajo de los docentes para verificar la demostración de los cambios de concepciones y prácticas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	24,60	29,971	,458	,888
El Director al ejecutar proyectos de innovación busca impulsar logros de aprendizajes significativos en los alumnos.	24,80	29,457	,643	,878
El Director crea una cultura innovadora orientada al logro de la calidad educativa y sus resultados por productos.	24,53	26,981	,824	,866

La prueba piloto practicada en 15 encuestados arroja un coeficiente alfa de Cronbach de 0,889 el cual es mayor al valor mínimo tolerable 0,700, por lo que se concluye que el instrumento para medir **el liderazgo Pedagógico**, es confiable para los fines de la presente investigación.

ANEXO 2: CUESTIONARIO ACERCA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

SR. DOCENTE:

Te invitamos a responder las siguientes preguntas para recoger información sobre la gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas.

DATOS GENERALES:

Institución Educativa:

INDICACIONES:

Marque con una aspa (X) la alternativa que crea conveniente de acuerdo a su percepción, considerando el siguiente esquema:

RANGO	PUNTAJE	VALORACIÓN
Siempre (S)	3	Muy eficiente
Algunas veces (AV)	2	Eficiente
Nunca (N)	1	Deficiente

N°	Dimensión: Establecimiento de metas y expectativas	VALORACION		
		3	2	1
01	El Director establece metas en el Plan anual de trabajo para la realización de proyectos de innovación			
02	El Director en el proyecto educativo Institucional tiene como visión gestionar proyectos de innovación			
03	El Director en el proyecto educativo Institucional tiene como misión gestionar proyectos de innovación			
04	El Director comunica en reunión sobre los problemas que se presentan en la I.E. y propone realizar proyectos de innovación para dar solución a dichos problemas.			
05	El Director motiva en reuniones colegiadas a los docentes a realizar proyectos de innovación.			
06	El Director incorpora el proyecto en el Plan Anual de trabajo de la I.E.			
Dimensión: gestión de recursos administrativos				
07	El director gestiona recursos económicos para la realización de proyectos de innovación			
08	Los recursos económicos para proyectos de innovación están insertos en el plan anual de trabajo			
09	El director junto a los docentes gestores de proyectos de innovación rinde cuenta sobre los gastos realizados			
10	El Director realiza controles que le permitan la utilización continua de los recursos.			
Dimensión: Planificación, monitoreo y evaluación.				
11	El Director capacita a los docentes sobre como formular y ejecutar proyectos de innovación			

12	El Director realiza el proceso de monitoreo a los docentes para el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto de innovación.			
13	El Director realiza el acompañamiento a los docentes en el proceso de formulación de proyectos de innovación.			
14	El Director realiza la evaluación junto a los docentes en el proceso de ejecución de proyectos de innovación.			

Gracias por su colaboración...!!!

Confiabilidad, según resultados de la prueba piloto

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	14

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El Director establece metas en el Plan anual de trabajo para la realización de proyectos de innovación	28,33	37,381	,089	,860
El Director en el proyecto educativo Institucional tiene como visión gestionar proyectos de innovación	28,00	34,286	,397	,844
El Director en el proyecto educativo Institucional tiene como misión gestionar proyectos de innovación	27,60	30,686	,786	,818
El Director comunica en reunión sobre los problemas que se presentan en la I.E. y propone realizar proyectos de innovación para dar solución a dichos problemas.	27,80	32,029	,660	,827
El Director motiva en reuniones colegiadas a los docentes a realizar proyectos de innovación.	27,93	30,638	,791	,818
El Director incorpora el proyecto en el Plan Anual de trabajo de la I.E.	27,87	32,838	,586	,832

El director gestiona recursos económicos para la realización de proyectos de innovación	27,80	33,314	,594	,832
Los recursos económicos para proyectos de innovación están insertos en el plan anual de trabajo	27,87	33,410	,517	,837
El director junto a los docentes gestores de proyectos de innovación rinde cuenta sobre los gastos realizados	28,07	33,210	,663	,830
El Director realiza controles que le permitan la utilización continua de los recursos.	27,80	31,743	,695	,825
El Director capacita a los docentes sobre como formular y ejecutar proyectos de innovación	28,33	37,381	,089	,860
El Director realiza el proceso de monitoreo a los docentes para el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto de innovación.	28,00	34,286	,397	,844
El Director realiza el acompañamiento a los docentes en el proceso de formulación de proyectos de innovación.	27,60	30,686	,786	,818
El Director realiza la evaluación junto a los docentes en el proceso de ejecución de proyectos de innovación.	27,87	39,981	-,211	,873

La prueba piloto practicada en 15 encuestados arroja un coeficiente alfa de Cronbach de 0,848 el cual es mayor al valor mínimo tolerable 0,700, por lo que se concluye que el instrumento para medir la **gestión de proyectos de innovación**, es confiable para los fines de la presente investigación.