



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL APRENDIZAJE**

**Percepciones de directivos de instituciones educativas públicas de lima metropolitana  
sobre la distribución de funciones del equipo de gestión y su impacto en el espacio  
escolar**

**TESIS**

Para optar el título profesional de Licenciado en Educación

**AUTORES**

Fernández Aquino, Noemí 0000-0003-3278-691X

Montoya Villena, Luis Ángel 0000-0002-1648-077X

**ASESORA**

Flores Suárez, Mayllorid Clotilde 0000-0003-0275-305X

**Lima, 25 de marzo del 2021**

**DEDICATORIA**

Noemí Fernández Aquino

A mis padres, por haberme guiado por un buen camino con buenos principios y valores, los cuales me han ayudado a salir adelante para lograr todos mis objetivos y metas propuestas y por enseñarme amar a Dios.

A mi hermana Rocío, que es como mi segunda madre, con paciencia y humildad cuida siempre de mí desde mi infancia.

A mis hermanas y hermano por su apoyo incondicional y ser un soporte emocional durante esta etapa de mi vida.

Luis Ángel Montoya Villena

A mi familia por el gran apoyo incondicional y motivarte a alcanzar mis metas.

A mi madre, Jenny Villena Barzola, por el amor y acompañamiento en mi vida proyecto de vida orientándome en cada momento para mi éxito.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darnos vida y salud, por cuidar de nuestras familias, nuestros seres queridos y por brindarnos grandes oportunidades.

A nuestra asesora de investigación, Mayllorid Clotilde Flores Suárez, por su apoyo incondicional durante los cursos de tesis 1, tesis 2 y después de graduarnos, gracias por su paciencia, comprensión, exigencia, dedicación y guía en la elaboración de la tesis.

A nuestros profesores y profesoras de la Carrera de Educación y Gestión del aprendizaje de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas que nos impulsaron con su ejemplo y profesionalismo a valorar el pensamiento crítico, el cuestionamiento y la reflexión como ejes fundamentales para desarrollar el aprendizaje y pasión por la investigación.

A los seis directivos de las IIEE que nos brindaron apertura para realizar el trabajo de campo, la cual ha sido de gran importancia para esta investigación.

Finalmente, agradecemos al Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (Pronabec) por brindarnos una beca integral de pregrado en la carrera de Educación y Gestión del Aprendizaje con el fin de impactar y transformar la educación de nuestro país.

**PERCEPCIONES DE DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PÚBLICAS DE LIMA METROPOLITANA SOBRE LA DISTRIBUCIÓN DE  
FUNCIONES DEL EQUIPO DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN EL ESPACIO  
ESCOLAR**

---

PERCEPTIONS OF DIRECTORS OF PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS  
OF LIMA METROPOLITANA ON THE DISTRIBUTION OF FUNCTIONS OF THE  
MANAGEMENT TEAM AND ITS IMPACT ON THE SCHOOL SPACE

**Noemí Fernández Aquino**

[fernandez.aqui@gmail.com](mailto:fernandez.aqui@gmail.com)

*Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC*

*Perú*

**Luis Ángel Montoya Villena**

[lmontoyavillena@gmail.com](mailto:lmontoyavillena@gmail.com)

*Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC*

*Perú*

**Mayllorid Flores Suárez.**

[mayllorid.flores@pucp.pe](mailto:mayllorid.flores@pucp.pe)

*Docente de la carrera de Educación y Gestión del Aprendizaje.*

*Perú*

# **PERCEPCIONES DE DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LIMA METROPOLITANA SOBRE LA DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES DEL EQUIPO DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN EL ESPACIO ESCOLAR**

## **Resumen**

El presente texto se enmarca en las investigaciones de liderazgo pedagógico, estas señalan que el rol de los directivos es de un alto efecto positivo en el logro escolar. En el Perú, se han establecido, en los últimos años, reformas para los equipos de gestión de la escuela como evaluaciones de acceso, desempeño y ascenso, así como programas formativos. En ese escenario de cambios, llama la atención que, dentro de los documentos oficiales, no se delimitan las funciones de los directores y subdirectores. De acuerdo a la teoría de la gestión del talento y del liderazgo distribuido aplicado al ámbito escolar, identificar qué hace cada miembro de un equipo fortalece a las organizaciones. Considerando estos aspectos teóricos, surge el interés de identificar, en percepciones de directivos, cómo se percibe el tema de la distribución de funciones y, por ello, en esta investigación, se identifican las percepciones de directores y subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Lima Metropolitana sobre la distribución de funciones del equipo de gestión y su impacto en el espacio escolar.

Para ello, se planteó una investigación de enfoque cualitativo con aproximaciones fenomenológicas. Se realizaron entrevistas semiestructuradas que indagan en las percepciones de seis directivos que laboran en el sistema educativo peruano en escuela pública y el criterio de selección fue su experiencia en el cargo. Los resultados de la investigación son los siguientes: se identifica que, por un lado, no es clara la distinción de funciones entre el director y el subdirector, pues se reconocen funciones similares. Por otro lado, en algunos casos, se atribuye al director acciones asociadas a la gestión global de la IE y, por otro lado, al subdirector se lo percibe como responsable del aspecto pedagógico. Otro resultado es la duplicidad de las funciones atribuidas a cada directivo. A partir de estos hallazgos, se considera relevante fomentar más análisis en la distribución de funciones del equipo directivo para garantizar que exista liderazgo distribuido.

## **Palabras clave:**

**Liderazgo educativo; Gestión del Talento, Liderazgo distribuido; Directivos.**

Perceptions of directors of public educational institutions of Lima Metropolitana on the distribution of functions of the management team and its impact on the school space

### **Abstract**

This text is part of pedagogical leadership research, which indicates that the role of managers has a high positive effect on school achievement. In Peru, reforms have been established in recent years for school management teams such as access, performance and promotion evaluations, as well as training programs. In this scenario of changes, it is striking that, within the official documents, the functions of the directors and deputy directors are not delimited. According to the theory of talent management and distributed leadership applied to the school environment, identifying what each member of a team does strengthens organizations. Considering these theoretical aspects, the interest arises to identify, in managers' perceptions, how the issue of the distribution of functions is perceived and, therefore, in this research, the perceptions of directors and deputy directors of Public Educational Institutions of Metropolitan Lima are identified on the distribution of functions of the management team and its impact on the school space.

For this, a qualitative approach research with phenomenological approaches was proposed. Semi-structured interviews were conducted that inquire into the perceptions of six directors who work in the Peruvian educational system in public schools and the selection criteria was their experience in office. The results of the investigation are as follows: it is identified that, on the one hand, the distinction of functions between the director and the deputy director is not clear, since similar functions are recognized. On the other hand, in some cases, actions associated with the overall management of EI are attributed to the director and, on the other hand, the deputy director is perceived as responsible for the pedagogical aspect. Another result is the duplication of the functions attributed to each manager. Based on these findings, it is considered relevant to promote more analysis in the distribution of functions of the management team to ensure that there is distributed leadership.

### **Keywords:**

**Educational leadership; Talent Management, Distributed Leadership; Directors.**

1.	Introducción	7
2.	Marco teórico	9
	2.1. Liderazgo educativo	9
	2.2. Liderazgo distribuido	10
	2.3. Gestión del Talento humano	12
3.	Antecedentes	13
4.	Método	15
	4.1. Participantes	15
	4.2. Técnicas e Instrumentos	16
	4.3. Procedimiento	18
	4.4. Análisis de la información	18
	4.5. Consideraciones éticas	19
5.	Resultados y discusión	19
6.	Conclusiones	31
7.	Referencias	33

## **ÌNDICE DE TABLAS**

	<b>Página</b>
Tabla 1: Características generales de los directivos participantes	16
Tabla 2: Dimensiones del Instrumento para la investigación	17
Tabla 3: Citas representativas vinculadas a las percepciones sobre las funciones del director	21
Tabla 4: Citas representativas vinculadas a las percepciones sobre las funciones del subdirector	24
Tabla 5: Citas representativas vinculadas a las percepciones similares entre el rol del director y del subdirector y su impacto en la IE	28

### **1. Introducción**

## **Aspectos contextuales**

En el Perú, se ha establecido un proceso de reforma educativa a partir de la promulgación de la Ley 29944 (2012), cuyo fin es organizar la comunidad de educadores y mejorar los beneficios y oportunidades de desarrollo profesional a todos los docentes. Por otro lado, tiene la finalidad de garantizar la evaluación y meritocracia en el magisterio nacional. Desde la promulgación de esta ley, se han dado varios esfuerzos orientados a todos los docentes y a los directivos. En el caso particular de esta investigación, se analizará algunos aspectos asociados a directivos, quienes, a partir de la reforma, han sido el público objetivo de varias acciones estatales.

En primer lugar, se ha establecido que para acceder al cargo directivo se realicen evaluaciones de acceso. Esto último se ha realizado con el fin de establecer procesos transparentes y éticos para quienes ingresen a una plaza con cargo directivo. En segundo lugar, se han establecido estrategias para la formación de directivos. A través de esta, se busca garantizar que el directivo tenga las competencias adecuadas para la gestión escolar y que los directivos se consoliden como líderes de los proyectos institucionales de sus IIEE. Posteriormente al ingreso, cuando el directivo ya cumplió un ciclo de trabajo, el Minedu ha establecido como estrategia de monitoreo a la gestión escolar una evaluación de desempeño cuya finalidad es comprobar la eficacia y eficiencia de quienes ejercen dichos cargos y así determinar su permanencia en los mismos, según lo establecido en el artículo 33 de la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial.

Ahora bien, aunque existen diferentes estrategias que hoy se realizan para los directivos, este último término se asocia a dos puestos dentro de la escuela, los cuales son “director” y “subdirector”. Se han revisado algunas normas, leyes y se identifica que no hay una clara diferenciación de puestos. En la Ley General de Educación, se señala que el directivo es la máxima autoridad, se especifica que es un cargo de acceso a través de concurso público y se señala que es el representante legal. Una descripción similar se encuentra en la ley de la reforma magisterial y no hay detalle de las diferencias que debiese cumplir cada actor. En el Marco del Buen Desempeño Directivo se plantea el término de “directivos” como una frase que agrupa a ambos cargos. Solo en la Evaluación de desempeño directivo se plantea de forma indirecta algunas diferencias, pues, por un lado, al director se le asignan funciones generales y a los subdirectores acciones más relacionadas al monitoreo pedagógico. Todo lo anterior evidencia un contexto en el que, dentro de los equipos directivos, no hay claridad en las funciones de cada actor dentro de la escuela.



## **Justificación**

Mondy et al., (2005) señalan que poseer funciones según el puesto correspondiente es importante en la administración de recursos humanos porque permite fortalecer la capacitación y el desarrollo de las personas, así como involucrarse en actividades de planeación y evaluación del desempeño directivo. Conocer las funciones puede contribuir a la mejor división del trabajo y así lograr un ahorro en los tiempos de ejecución de los proyectos educativos que al final se refleja en el beneficio de aprendizaje de los estudiantes (Taylor, 2007).

La distribución de funciones para el correcto diseño de puestos es de suma importancia para establecer un orden en la distribución de roles según el puesto de trabajo establecido (Echeverría, 2006). Además, identificar con claridad las funciones de cada puesto puede permitir enfocar estrategias dirigidas de desarrollo de habilidades para fortalecer el contar con profesionales competentes (Peirano et al., 2015).

Por otro lado, las políticas educativas latinoamericanas muestran un interés en fortalecer el cargo de los directivos de las escuelas públicas debido a que diversos estudios han dado a conocer que las escuelas efectivas tienen un impacto relevante para movilizar el logro escolar. En esa línea, es importante analizar a directivos de escuelas públicas que se encuentran actualmente en el proceso de mejora escolar. Asimismo, la educación pública se caracteriza por ser formalmente estandarizada y está pasando por un proceso de reforma que es importante indagar. Considerando todo lo anterior, se eligieron directivos de instituciones educativas públicas porque actualmente son ellos quienes son protagonistas de las reformas educativas peruanas.

Como en la indagación a los documentos gubernamentales no se identifica con claridad cuáles son las delimitaciones de las funciones que corresponde a director o subdirector, surge el interés de identificar las percepciones de directores y subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Lima Metropolitana sobre la distribución de funciones del equipo de gestión y su impacto en el espacio escolar.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Liderazgo educativo**

Gallego et al., (2011) indican que el liderazgo educativo parte de un diálogo sobre el rol del director como líder, sus funciones, capacidades, objetivos y responsabilidades en el marco de una institución (la escuela) que se encuentra en constante cambio y necesitada de nuevos mecanismos de mejora. La temática del liderazgo educativo es relevante y está presente en los contextos escolares porque se ha convertido en una necesidad para las políticas educativas de índole nacional e internacional por ser un factor pilar en la mejora de los resultados escolares e influir en las competencias de los docentes, la motivación de los estudiantes y el clima escolar (Bolívar, 2010).

Asimismo, Bolívar et al., (2017) resaltan la necesidad de un liderazgo que responda a los requerimientos emergentes de la organización. Para estos autores, el liderazgo ejercido por el director debe abordar tres dimensiones fundamentales; la primera es la relacional que implica apertura a la influencia recíproca y la capacidad de confiar en el otro; la segunda es la de propósitos que consiste en aunar el compromiso individual con los propósitos organizacionales; la tercera es relacionada con una acción compartida que implica compartir las creencias e implementarlas en el quehacer cotidiano.

El desarrollo profesional directivo impacta, a través de su liderazgo, en el logro de aprendizaje de los estudiantes (Peirano et al., 2015). Este proceso comienza cuando el líder identifica y reconstruye una experiencia para abordarla con detalle. Para ello, se nutre con la retroalimentación de pares y de otros que trabajan con él o ella. De esa forma, contrastan y combinan información exterior para desarrollar nuevos valores, principios, conceptos y teorías en la práctica docente. En este sentido, la transformación de un líder nace con los nuevos aprendizajes que se presentan durante las experiencias diarias de la práctica educativa.

Como constata el informe de la OCDE, los directivos de las IIEE influyen indirectamente sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes educativos en el aprendizaje de los estudiantes, por lo general, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela (Pont et al., 2008). Esta influencia del directivo es un factor en la mejora de los resultados escolares e influye en las competencias de los docentes, la motivación de los estudiantes y el clima escolar (Bolívar, 2010).

El liderazgo implica un propósito y una dirección, por lo que los líderes van a encaminar con claridad y tenacidad las metas respondiendo por su cumplimiento. En algunos casos, le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales; en otros, se trata de un proceso más inclusivo, pero donde el líder es un actor decisivo (Leithwood, 2009). Es decir, el nuevo

enfoque del liderazgo pedagógico se define como la labor de movilizar e influenciar a otros para articularlo con los objetivos de la escuela (Leithwood et al., 2009).

Del mismo modo, Bolívar (2010) afirma que el liderazgo en la enseñanza se relaciona al desarrollo de equipos puedan ejercer acciones en el marco de un liderazgo educativo. En ese sentido, el principio de liderazgo en la escuela debe apuntar a canalizar las capacidades y las habilidades intrapersonales hacia el logro de aprendizaje en los estudiantes (Volante & Nussbaum, 2002). Para ello, se realiza consenso entre lograr las intenciones y las metas compartidas establecidas en la escuela (Leithwood et al., 2009). En síntesis, cuando el líder haya experimentado y gestionado las reflexiones con estos nuevos alcances, el nuevo aprendizaje se habrá efectuado en el cuerpo docente (Galdames & Rodríguez, 2010).

## **2.2. Liderazgo distribuido**

Bolívar (2012) comprende el liderazgo educativo como la capacidad de influir en las personas, con el fin de que estas adopten estrategias para desarrollar acciones en conjunto, a través de la capacitación, compromiso y motivación del profesorado. En este sentido, cuando se desarrollan acciones en conjunto se ve reflejado el liderazgo distribuido al centrarse en modos específicos de actuar y abordar las interacciones con los demás docentes, administrativos, madres o padres de familia y estudiantes. Por consiguiente, el liderazgo distribuido requiere de una cultura organizacional educativa centrada en mejorar los procesos de la gestión del aprendizaje. De este modo, se incluyen tanto las decisiones y acciones de los directivos como el hecho de compartir la información y el proceso de control de forma participativa (López & Gallegos, 2017).

García (2010) señala que, para lograr eficacia, se necesita que un director sea capaz de ejercer un liderazgo distribuido. Ello está relacionado a promover una conducta centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, así como una dirección visionaria, que asuma riesgos, directamente implicado en las decisiones pedagógicas, y bien formadas en procesos de cambio. El liderazgo distribuido es mucho más que una remodelación de tareas, por lo que implica un cambio en la cultura, el compromiso y la participación de todos los miembros de la comunidad escolar. Eso se relaciona con que el liderazgo distribuido desarrolla habilidades de los otros para una causa común manifestándose en todos los niveles (Harris & Chapman, 2002). En ese sentido, todos los agentes de la comunidad educativa pueden reconocer el liderazgo distribuido como fuente de influencia que conllevan a efectos positivos en sus funciones (Bolívar, 2011). Bajo ese modelo de trabajo, los directivos identificarán y

propondrán mejores estrategias para generar un clima organizacional de confianza, apertura, diálogo y colaboración.

Cada equipo de trabajo tiene como fin desarrollar tareas con una visión compartida (Crawford, 2005). De esta forma, se establece el liderazgo distribuido al convocar miembros de la comunidad escolar donde manifiesten sus competencias para el logro de los objetivos compartidos de forma horizontal y abierta (Harris & Chapman, 2002). En definitiva, significa que las organizaciones y grupos sociales tienden a convertirse en constelaciones de liderazgo múltiple, cuya vitalidad está, en buena medida, vinculada a decisiones descentralizadas de ejercicio y aceptación de liderazgo de diverso tipo (Longo, 2008).

Existen factores acerca de cómo el liderazgo puede impactar en la organización interna del equipo de gestión al delegar tareas. Robinson (2008) por su parte señala que existen dos aproximaciones de este tipo de liderazgo: la primera haciendo énfasis en la distribución de funciones y en la realización de una tarea; la segunda, se centra en el proceso de influencia social que se da al realizar la tarea, es decir, para este autor ambas aproximaciones son complementarias.

Como señala Bolívar (2012) la importancia de una dirección compartida se basa en la delegación de funciones hacia un modelo más innovador, abierto, flexible y compartido. Asimismo, el éxito de la institución dependerá mucho de las prácticas desarrolladas con un liderazgo distribuido o compartido, y de sus decisiones sobre a qué dimensiones de la escuela debe dedicar tiempo y atención (Leithwood et al., 2006). Del mismo modo, Spillane (2004) considera que la perspectiva de distribución se enfoca en la práctica del liderazgo distribuido cuando se da entre líderes formales e informales. Esto quiere decir que todas las personas que participan en una escuela desarrollan actividades que movilizan y orientan a los docentes en el proceso de la mejora educativa.

El ejercicio de un liderazgo distribuido contribuye positivamente en construir una comunidad profesional de aprendizaje docente en la organización educativa (Bolívar, 2011). De la misma manera se logran mejoras en el aprendizaje a medida en que se realicen acciones conjuntas a partir de las funciones que se formen en los equipos de trabajo docente y cuerpo directivo.

### **2.3. Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano aborda la acción de conocer el rol que cumple cada individuo dentro de una organización y distribuir las tareas o funciones para el logro de mejores resultados. Esto significa organizar a las personas insertadas en una organización laboral, es decir, a los individuos trabajando. En ese sentido, se determina que la gestión de personas no es un medio sino el fin para desarrollar acciones que contribuyen al capital humano dentro de la organización entendida como un espacio profesional de aprendizaje permanente (Fleitas, 2013).

Es relevante que las organizaciones planteen estrategias para el talento humano porque permite identificar cómo ingresa el personal y cómo se desarrolla en la institución. También permite tener resultados más apropiados de manera conjunta. Como señala Liquidano (2006), la gestión del talento humano nace con la necesidad de organizar a las personas que se integren a una institución, la misma que evita duplicar esfuerzos y fomenta un trabajo estructurado. Tal como menciona Ulrich (1997) es importante crear infraestructura organizacional para aportar eficiencia administrativa, optimizando las prácticas de RRHH y apoyando que la gestión del talento sea eficiente.

La gestión del talento favorece a los usuarios porque permite conocer la estructura de la organización tomando en cuenta la misión y responsabilidad que tiene la institución de acuerdo a las estrategias que se plantea se puede estimar la cantidad y características de las personas que se necesita. Asimismo, permite definir las funciones que desarrollará cada persona en los diferentes cargos que van a desempeñar (Nova & Beneyto, 2014). Tal como plantean los autores, con la gestión del talento humano se busca la satisfacción y desarrollo personal de los usuarios. Para ello, se realizan actividades transitorias orientadas a funciones específicas para el logro de los objetivos definidos mediante el desarrollo de sus habilidades.

Según Prieto (2013), la gestión del talento humano permite crear un mejor clima laboral dentro del cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. Asimismo, Chiavenato (2004) señala que facilita las funciones del líder ya que es el encargado de administrar el trabajo de las personas y las prácticas administrativas de la institución. Zepeda (1999) manifiesta que a través de la gestión del talento humano se obtienen las descripciones de los puestos de trabajo y esta es una herramienta que define lo que se espera de una persona y sea contratada para realizar una función determinada. Siguiendo la línea de Zepeda (1999), la gestión de talento humano facilita la asignación de funciones, sirve de guía para las capacitaciones, permite la elaboración y el alcance de los puestos de trabajo y ayuda a evaluar el desempeño. Por último, la gestión

del talento humano es importante para lograr la eficacia y la excelencia en la realización de tareas, funciones y responsabilidades (Sapién et al., 2014).

### **3. Antecedentes**

Fernández & Montoya (2019) analizaron las percepciones de directivos de IIEE públicas de Lima sobre el liderazgo y monitoreo pedagógico. En la investigación se identificaron tres resultados con las percepciones de los directivos. Primero, los directivos perciben que el liderazgo es un elemento indispensable para el aprendizaje; segundo, perciben al impacto del liderazgo como una acción vertical de poder; y tercero, sobre el monitoreo se plantea como elemento que garantiza la mejora escolar y fomenta relaciones horizontales en el cuerpo docente de una IE.

Por otro lado, Quiroga & Aravena (2017) investigaron a los jefes de UTP en Chile sobre los desafíos del liderazgo pedagógico. Dentro de los principales se encontró, en primer lugar, un desafío personal y disposición permanente al aprendizaje; segundo, un trabajo pedagógico colaborativo con el director; tercero, análisis sistémico de los requerimientos y demandas de la carga; y cuarto, el desafío de la transición de docente a jefe.

Hernández & Hernández (2014) realizaron una investigación sobre el liderazgo del director y su incidencia en las funciones administrativas. Esta se dió con el fin de conocer el quehacer del director en su estilo de liderazgo y la forma como inciden los procesos administrativos. Obtuvieron como resultado lo siguiente: primero, las funciones administrativas aplicadas al director no son cumplidas al cien por ciento, puesto que se realiza diversas actividades que demandan tiempo e impide el cumplimiento de funciones meramente administrativas; segundo, el no contar con un cuerpo administrativo para el cumplimiento de las funciones administrativas limita el desarrollo eficiente del mismo; por último, un liderazgo democrático, que ejerce el director, permite tener buenas relaciones con los estudiantes y docentes, sin embargo se consideran que es necesario especificar su rol o función como director y empoderamiento del cargo.

Arana & Coronado (2017) investigaron sobre liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. En ella se demostró que hay una relación directa y significativa entre estas dos variables: el liderazgo de los directivos y el alto nivel de desempeño de los docentes. Señalan, primero, que las funciones que desarrolla un directivo predomina en el liderazgo de la institución; segundo, este impacta de manera positiva o negativa en el desempeño de los docentes; y tercero, repercute en la formación integral de los y las estudiantes.

Carrasco (2013) en una investigación sobre el liderazgo pedagógico del jefe técnico y las competencias funcionales en el ámbito de la gestión curricular en una escuela municipal de Estación Central en Chile, realizó un análisis de percepciones sobre las funciones del jefe técnico en donde se identificaron que es función del jefe técnico dirigir reuniones para analizar los objetivos estratégicos del PEI. También se percibe que el jefe técnico verifica la coherencia de los objetivos del plan anual con los del PEI. Asimismo, solicita a los docentes seleccionar los contenidos y actividades con una metodología acorde a los lineamientos de la institución. Por último, el monitoreo de este actor vela por la coherencia de las actividades con los objetivos establecidos.

Villaruel et al., (2019) investigaron sobre la valoración del perfil competencial del jefe pedagógico de centros educativos chilenos en contextos vulnerables. En la investigación se identificó percepciones que definen el rol de un jefe pedagógico. Primero, se percibe que el liderazgo pedagógico está referido a guiar e impulsar los procesos de enseñanza aprendizaje de los docentes. Segundo, el acompañamiento pedagógico-administrativo se relaciona con coordinar, monitorear y apoyar a los profesores. Tercero, la gestión curricular de los aprendizajes guarda una estrecha relación con monitorear los procesos escolares. Por último; la gestión de proyectos de innovación está asociada a dirigir y organizar proyectos propuestos por los profesores.

### **Pregunta de investigación**

Considerando todo lo anterior, la presente investigación responde a la pregunta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las percepciones de los directivos acerca de las funciones del director y subdirector en las IIEE públicas de Lima Metropolitana?

### **Objetivo**

- Describir percepciones de los directivos acerca de las funciones del director y subdirector en las IIEE públicas de Lima Metropolitana.

#### **4. Método**

En la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo. El mismo que comprende los fenómenos sociales y analiza la perspectiva de los participantes en su relación con el contexto natural más próximo (Hernández et al., 2014). Se considera que este enfoque es pertinente para la investigación porque permite identificar las percepciones de directores y subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Lima Metropolitana sobre la distribución de funciones del equipo de gestión y su impacto en el espacio escolar. Asimismo, esta metodología enfatiza la importancia del contexto, la función y el significado de los actos humanos. Este enfoque estima la importancia de la realidad, tal y como es vivida por las personas, sus ideas, sentimientos y motivaciones; intenta identificar, analizar, interpretar y comprender la naturaleza profunda de las realidades (Martines & Rivas, 2000).

Se escogió la aproximación fenomenológica básicamente para describir los significados comunes y diferentes de las experiencias que los directivos manejan acerca de un fenómeno (Creswell & Poth, 2018). Asimismo, se utiliza esta metodología porque se considera que el investigador es un agente externo que necesita explorar en vida propia la realidad analizada para hacer posibles argumentos al respecto (Maslow, 1970). Según Fuster (2019) se utiliza este enfoque porque permite conocer las estructuras de las vivencias de los individuos así como el valor que estos le dan a ciertos hechos. Según la autora, se trata de una metodología que permite indagar en las dimensiones que las personas atribuyen a los hechos.

Esto se relaciona con lo dicho por Husserl (1992), indicando que la fenomenología desarrolla un método descriptivo que se desglosa de él para suministrar conceptos hacia una filosofía rigurosamente científica. Por otro lado, Heidegger (2006) sustentó que la fenomenología pone énfasis en la ciencia de los fenómenos. Es decir, permite y percibe lo que se muestra, tal como se muestra a sí mismo y en cuanto se muestra por sí mismo; en consecuencia, es un fenómeno objetivo, por lo tanto, verdadero y a la vez científico.

##### **4.1. Participantes**

La presente investigación partió de elegir un grupo intencional que reúne como participantes a seis directivos entre directores y subdirectores pertenecientes a la UGEL 03 y UGEL 01. Los mismos que laboran en diferentes escuelas públicas de Lima Metropolitana. Los directivos son de las escalas magisteriales III y IV teniendo más de 20 años de experiencia profesional docente; factores que fueron importantes al elegir los participantes para esta investigación.



Los directores y subdirectores se encuentran en un rango de edad entre los 40 y 50 años, cuyo promedio de edad fue de 46.6. (ver Tabla 1). En su totalidad eran Licenciados en educación, egresados de universidad públicas que cuentan con amplia experiencia en la gestión y administración de instituciones educativas debido a su especialización en liderazgo y gestión escolar brindada por el Minedu como parte de su programa de formación a directivos. Respecto a las características de las escuelas; la primera es mixta y tiene los tres niveles de inicial, primaria y secundaria que atendía a 1800 estudiantes aproximadamente; la segunda escuela tiene los tres niveles y alberga a cerca de 1500 estudiantes del género femenino; y la tercera escuela es mixta, tiene los tres niveles y alberga a cerca de 600 estudiantes.

**Tabla 1**

*Características generales de los directivos participantes*

Director(a) / Subdirector(a)	Sexo	Edad	Idioma	Régimen laboral	Años de experiencia	Escala magisterial
SD 1	F	49	Castellano	Nombrada	21	III
D 2	F	50	Castellano	Nombrada	23	IV
D 3	M	47	Castellano	Nombrado	21	III
D 4	M	46	Castellano	Nombrado	30	IV
SD 5	F	45	Castellano	Nombrada	26	IV
SD 6	F	43	Castellano	Nombrada	30	IV

*Nota:* Los directivos codificados como SD1 y D3 pertenecen a la escuela 1; D2 pertenece a la escuela 3; y D4, SD5, SD6 pertenecen a la escuela 2.

*Fuente:* Elaboración propia

#### **4.2. Técnicas e instrumentos**

En la presente investigación, se utilizó como técnica de recojo de información, una entrevista semi-estructurada, la cual consiste en una guía de preguntas que utiliza el entrevistador para obtener información con la libertad de incluir preguntas adicionales durante el proceso para precisar u obtener información más verídica (Hernández et al., 2014). Se utilizó este tipo de entrevista para que los investigadores no solo limiten estrictamente a una lista de preguntas, sino que le dimos la posibilidad de alternar el orden de las preguntas y reformular aquellas (Adams et al., 2015). En ese sentido, la presente técnica se alinea al objeto de estudio porque las percepciones son individuales y son desarrolladas en función a cada directivo para

su descripción y análisis. Asimismo, el instrumento contiene un total 40 preguntas agrupadas en las siguientes dimensiones:

**Tabla 2**

*Dimensiones del instrumento para la investigación*

Dimensiones del instrumento	
1) Aspectos generales	Esta dimensión comprende preguntas en las que se busca indagar aspectos generales con relación a las funciones de los directivos, teniendo en cuenta el liderazgo, su perspectiva y su rol como tal.
2) Procesos pedagógicos	Esta dimensión comprende preguntas en las cuales se plantean competencias asociadas a los procesos pedagógicos liderados por los directivos y se indaga acerca de cuáles son las funciones del subdirector y del director en relación a cada una de ellas.
3) Gestión de los aspectos administrativos	Esta dimensión comprende preguntas con el fin de indagar acciones que realizan los directivos en relación a la gestión de aspectos administrativos de la IE y se analiza cómo se perciben las diferencias de función en relación a este tema desde el cargo directivo.
4) Liderazgo como director y subdirector	Esta dimensión abarca preguntas con el fin de indagar cómo en la práctica del liderazgo se identifican acciones en las cuales el director y el subdirector se diferencian o se asemejan.
5) Liderazgo distribuido	Esta dimensión abarca preguntas con el fin de indagar cómo se produce en los espacios educativos la distribución de funciones.

Las preguntas se plantearon considerando todas las dimensiones que describe el Marco del buen desempeño directivo en relación a cuáles son las competencias que estos tienen para sus cargos. La guía de entrevista se envió para la revisión y valoración correspondiente, actividad que estuvo a cargo de tres expertos del comité consultivo de la Facultad de Educación de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) que son especialistas e investigadores peruanos en temas educación, gestión educativa y liderazgo respectivamente. En base a los comentarios y sugerencias por parte de los expertos, se realizaron las mejoras pertinentes. De esta manera se concluyó la validación de jueces respecto al instrumento.

### **4.3. Procedimiento**

Esta investigación inicia con el interés de analizar las percepciones que tienen los directivos respecto a las funciones del director y subdirector y el tipo de liderazgo que se ejerce

en las IIEE públicas Lima Metropolitana. Luego se identificó diferentes instituciones educativas públicas pertenecientes a la UGEL 1 y UGEL 3. Por consiguiente, se contactó a los directivos de las IIEE anteriormente mencionadas y se programó una fecha para la aplicación de la entrevista.

Para dar inicio a la entrevista, se presentó un consentimiento informado al participante, expresando importantes puntos respecto a la investigación. Luego de que el entrevistado ha sido informado, se procede a la firma del documento para dar inicio a la entrevista que tiene un tiempo de 30 o 45 minutos aproximados. Esta fue grabada en audio con el fin de transcribir y sistematizar las respuestas. En la primera semana se entrevistó a dos directivos de la escuela 1; y a dos directivos de la escuela 2. En la segunda semana se entrevistó a un directivo de la escuela 2 y un directivo de la escuela 3. Todo este trabajo de campo se ejecutó en el mes de agosto de 2019.

#### **4.4. Análisis de la información**

Una vez recabada la información de los participantes se realizó un análisis cualitativo. Ésta inició con la transcripción del registro de audio en hojas de excel. La misma que nos permitió identificar las perspectivas, acciones y experiencias de los investigados, así como ahondar en los significados reales para evitar suposiciones de lo que quieran expresar (Charmaz, 2009).

Con respecto al análisis de la investigación se llevó a cabo realizando un proceso sistemático de análisis de información que contiene tres tipos de codificación: (1) abierta, (2) axial y (3) selectiva (Charmaz, 2007).

La codificación abierta es el proceso de acercamiento del texto para descubrir nuevos conceptos, ideas y sentidos. Strauss y Corbin (2002) señalan que para descubrir y desarrollar los conceptos se debe abrir el texto y mostrar los pensamientos ideas y significados desarrollados en él.

La codificación axial consiste en el proceso de identificar relaciones entre las categorías obtenidas en la codificación abierta y sus subcategorías. Asimismo, esta se relaciona por las propiedades y dimensiones que surgen de las categorías y subcategorías, considerando que una categoría representa un fenómeno, un problema o un asunto que se define como una percepción para los entrevistados (Strauss & Corbin, 2002).

La codificación selectiva es una etapa dependiente de la codificación abierta y axial, su propósito es obtener una categoría central que exprese el fenómeno de investigación e integre las categorías de la codificación abierta y axial (San Martín, 2014). Esta categoría consiste en

obtener el producto a través del análisis condensadas que permita explicar de qué trata la investigación (Strauss & Corbin, 2002).

Para finalizar, seguir el proceso de codificación abierta, axial y cerrada permitieron que se obtengan resultados cualitativos sobre las percepciones respecto a las funciones del director y subdirector y el tipo de liderazgo que se ejerce en las IIEE.

#### **4.5. Consideraciones éticas**

Durante el proceso de la presente investigación, se manifestó a los participantes que la información recopilada cumplía con las consideraciones éticas correspondientes, es decir que se realizó con un consentimiento informado, explicándoles que tenían la libertad de elegir no participar más si así lo consideren pertinente. También se reservará los nombres de los participantes y de las instituciones educativas que son parte de la investigación. Para tal efecto, se informó a los directivos sobre el objetivo y la naturaleza del estudio a través del protocolo de consentimiento informado, en el que se aseguró que las entrevistas se usarán en términos estrictamente académicos sin otros fines. Asimismo, se les pidió su autorización para grabar las conversaciones y transcribir sus respuestas.

### **5. Resultados y discusión**

En este apartado, se plantean hallazgos de la investigación y se discuten a partir de otras indagaciones. La información que se obtuvo de las entrevistas permitió conocer cómo los directivos percibían las funciones de directores y subdirectores según las competencias del MBDir. Un análisis a profundidad permitió identificar que todas las respuestas dadas a diferentes criterios del MBDir podían ser distinguidas en tres formas. En primer lugar, se identificó la existencia de percepciones sobre las funciones exclusivas del director; en segundo lugar, se identificó que otro grupo de respuestas se asoció a funciones exclusivas del del subdirector; y, en tercer lugar, se identificaron percepciones en las cuales el director y el subdirector compartían funciones. Considerando esa diferenciación, a continuación, se detallan los resultados encontrados en la investigación.

#### **5.1. Resultado 1**

En primer lugar, se presentan las *“percepciones asociadas a las funciones del director”*. Se identifica que, desde la perspectiva de los entrevistados, los directores cumplen funciones que se asocian, por un lado, a lo pedagógico y, por otro lado, a lo administrativo. En las siguientes líneas, se presentan las evidencias que muestran lo anteriormente señalado.

En relación a *las funciones asociadas a lo pedagógico*, se identifica que el directivo es percibido como un gestor del aprendizaje escolar a partir de la intervención directa en actores como los docentes. Al respecto, una directora comenta que los directivos intervienen en desarrollar competencias en la comunidad educativa para centrar mejor los aprendizajes de los estudiantes (Directora 2). Por otro lado, se identifica que el director cumple el rol de evaluar el desempeño docente y también de establecer acciones de retroalimentación para mejorar las competencias profesionales del docente (Director 3). Además, entre los entrevistados, se identifica que los directivos están encargados de establecer acciones para el favorecimiento del trabajo colaborativo en la IE a través de acciones como conformar comisiones de trabajo o a través de asignar comisiones que garanticen el trabajo colegiado dentro de la IE. También se identifica que el director es el encargado de establecer acciones con aliados estratégicos circunscritos en la comunidad, a través de convenios con la finalidad de contribuir en la gestión del aprendizaje en su IE (Director 4).

Por otro lado, entre las respuestas a las *percepciones del director en el marco de los aspectos administrativos*, se encuentran las siguientes. Se comenta que el director es quien lidera los proyectos asociados a regular los procesos vinculados a los recursos materiales y humanos de la IE (Director 3). Se identifica también que se plantea la existencia de acciones relacionadas a la protección física del espacio educativo a través de gestionar el riesgo y la detección de elementos que puedan amenazar la integridad del espacio físico. Por otro lado, también se identifica que entre los aspectos administrativos se encuentra que el directivo establece momentos para reunir a la comunidad educativa para atender situaciones riesgosas establecen (Director 2). De las respuestas, se identifica que la comunidad piensa en el directivo como un sujeto con capacidades de ofrecer seguridad y bienestar a la comunidad educativa. También, se señala que es quien se encarga de liderar las comisiones en todos los niveles teniendo presencia habitualmente. Es quien representa a la IE para hacer gestiones y convenios con instituciones como la UGEL, la DRE, entre otros.

Considerando lo presentado anteriormente, a continuación, se detalla algunas citas textuales respecto de las funciones del director.

**Tabla 3***Citas representantes vinculadas a las percepciones sobre las funciones del director*

Respuestas de los entrevistados vinculadas a las percepciones sobre las funciones del director	
Aspectos	Respuestas
Pedagógicos	<p>Subdirectora 6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El director actualmente también tiene que ver en el aspecto pedagógico, ya no es como antes que tan solo veía la parte de gestión, sino articula los aprendizajes en la IE.</li> </ul>
	<p>Directora 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El director entra con la gestión de la intervención de las instancias que intervienen para que de alguna forma la familia se centre en los aprendizajes de los estudiantes.</li> </ul>
	<p>Director 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La labor del director respecto a la evaluación del desempeño docente es intercambiar y compartir aprendizajes de mejora.</li> </ul>
Administrativos	<p>Director 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El director realiza acciones pendientes para buscar la seguridad de la IE, se realizan convenios con aliados estratégicos, comisaría de Jesus Maria, municipalidad de Jesús María, formación de las brigadas de autoprotección escolar, etc.</li> </ul>
	<p>Director 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El director será el encargado de liderar las comisiones en todos los niveles teniendo presencia habitualmente.</li> <li><input type="checkbox"/> El Director debe liderar los proyectos y la gestión administrativa.</li> </ul>
	<p>Directora 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Primero, trabajar con la comisión de gestión de riesgos, detectar todo aquello que es un peligro. Segundo, hacer reuniones permanentes para ver de qué manera se están tomando las acciones para atender esas posibles situaciones de riesgo. Conocer qué es riesgoso para tu colegio, hacer reuniones mensuales por lo menos y ver cómo se están trabajando si se están atendiendo. Ver si las brigadas de docentes y estudiantes están capacitados. Tenemos que estar previendo que todas las subcomisiones de gestión de riesgo cumplan sus funciones,</li> </ul>

	<p>sepan qué cosas tiene que hacer y si están implementando porque se requiere bastante trabajo informativo.</p>
	<p>Subdirectora 5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El director, más que todo, organiza, supervisa, dirige y ejecuta, si bien es cierto el papel del director es de mucha responsabilidad porque por cualquier cosa, muchas veces no van al subdirector ni a los maestros, van al director cuando ocurre algo, entonces él o ella es quien tiene que estar pendiente de todo.</li> </ul>

Todo lo anterior son ejemplos representativos que se han obtenido a partir del análisis a lo señalado en las entrevistas y coincide con lo dicho por la literatura de liderazgo educativo. En primer lugar, se analizará las funciones pedagógicas que se identificaron. Bolívar (2010) menciona que es el directivo quien fomenta el factor de mejora en los resultados escolares a través del fortalecimiento de las competencias docentes. Esas competencias ayudan a que el director desarrolle una gestión pedagógica óptima y la distribución de funciones para cada perfil docente. En este sentido, resulta importante mencionar a Escamilla (2006), quien asegura que el papel del director consiste, fundamentalmente, en liderar a otros para que se lideren a sí mismos, estimular a los participantes para que se conviertan en líderes, desarrollar su capacidad para su propio desarrollo autónomo con un poder colectivo y una autoridad institucional. Pont et al., (2008) señalan que el impacto de los líderes educativos en el aprendizaje es indirecto en los resultados del logro de los aprendizajes de los estudiantes. Bolívar (2010) identifica la influencia del directivo como un factor de mejora en los resultados de los estudiantes y en el desempeño de competencias de los docentes. Nussbaum (2002) enfatiza el principio del liderazgo en la escuela hacia desarrollar capacidades y habilidades interpersonales para lograr aprendizajes en los estudiantes.

Por otro lado, en relación a lo recopilado acerca de las acciones administrativas, se puede señalar lo siguiente. Guadalupe et al., (2017) indican que el liderazgo administrativo y pedagógico de la organización se encuentra en el marco de acciones del equipo de gestión. La literatura también destaca que en relación a la administración y cómo se percibe dentro de la escuela ha habido varios cambios, pues en el pasado estas eran el eje central y el director se centraba en tareas administrativas y burocráticas de orden jerárquico. Los cambios que las reformas educativas han desarrollado hacen migrar a la transformación y adaptación respecto a las funciones del director que ya no deba limitarse burocrática y administrativamente resultando esfuerzos insuficientes (Castillo, 2020). En las respuestas, se identifica que, en

efecto, para los directivos cumplir con las funciones administrativas se relaciona con fortalecer el logro pedagógico.

Considerando lo anteriormente visto, en relación a las funciones, se identifica que el directivo se concibe como un actor que cumple dos funciones. Las respuestas, en general, coinciden con lo identificado en la literatura. Esto, dentro del marco del liderazgo distribuido, podría evidenciar poca claridad en la distribución de acciones.

## **5.2. Resultado 2**

En segundo lugar se presentan las “*percepciones identificadas acerca de las funciones del subdirector*”. A pesar de que el actor es diferente, se identifica que los entrevistados asocian percepciones de este desde considerar que tiene impacto en ambos elementos escolares, como en el caso del director, aunque con unas ligeras diferencias. Por tal razón, a continuación, se presentan los resultados de las percepciones asociadas a las funciones que se atribuyen al director y subdirector. En este caso, también se han atribuido las respuestas según las percepciones administrativas y pedagógicas.

Por un lado se identifica algunas acciones atribuidas al subdirector en aspectos pedagógicos. Para ello, se menciona que las percepciones acerca del rol están asociadas a ver al subdirector como un actor que realiza acciones pedagógicas que se asocian principal y directamente a establecer un vínculo cercano a los docentes en relación a establecer monitoreos con más frecuencia o retroalimentación a la práctica. Por ejemplo, una entrevistada comenta que estos actores se encargan de hacer un diagnóstico al desempeño docente y que a partir de esta acción se toman decisiones que permiten derivar la información a la dirección con el fin de conformar las comisiones y las actividades que estas demanden (Subdirectora 1). Esto último se destaca también en otros comentarios que dan a conocer que el subdirector tiene como función establecer contactos directos para tomar decisiones a nivel de equipo directivo. Por otro lado, sus funciones están ligadas a observar de cerca el proceso de enseñanza-aprendizaje planificadas y ejecutadas por los docentes que conforman un nivel específico (Directora 2). En ese sentido, se puede comentar que se trata de un actor con acciones más especializadas y que propone actividades que fomentan las competencias transversales de los estudiantes conjuntamente con su plana docente (Directora 2). Por último, algunos participantes señalan que, en específico, la función del subdirector es la evaluación de desempeño docente a través del monitoreo respecto a la práctica docente, clima escolar y evaluación de los aprendizajes (Directora 2). Algunos entrevistados afirman que el subdirector en términos ideales debería encargarse de forma específica del aspecto pedagógico. Los



participantes también manifiestan que el subdirector se especializa en conocer a profundidad las necesidades del nivel que le corresponde y que sus acciones están más asociadas con involucrar las relaciones pedagógicas entre los docentes y estudiantes. Lo identificado en las líneas anteriores evidencia que el rol del subdirector es muchas veces considerado principalmente desde un enfoque pedagógico, pues se encarga de manera más directa de las actividades de desarrollo docente.

Por otro lado, se identifica que también se perciben algunas funciones del subdirector que se asocian a lo administrativo. En este sentido, se identificó que los participantes perciben que el subdirector, al tener conocimiento de las necesidades de su nivel, elabora documentos administrativos e informa al director. Es decir, tiene una función dentro del mismo marco del directivo, con la diferencia de que establece una acción más intermedia entre el docente y el directivo. Por otro lado, si este es un subdirector administrativo, se trata de actores cuyas funciones se reportan como más específicas pues se encargan de administrar los recursos económicos, organizarlos y dirigirlos (Director 3). Asimismo, indican que la documentación de gestión respecto al trabajo de los docentes es delegada exclusivamente a los directores (Subdirectora 1). Por otro lado, otro entrevistado señala que, en relación a los documentos de gestión, el subdirector cumplía una misión más administrativa que se relacionaba a la distribución del trabajo con los docentes (Director 3). Para evidenciar algunos de los datos presentados, a continuación, se detallan algunas citas relevantes de lo señalado anteriormente.

**Tabla 4**

*Citas representativas vinculadas a las percepciones sobre las funciones del subdirector*

Respuestas vinculadas a las percepciones sobre las funciones del subdirector	
Aspectos	Respuestas
Pedagógicos	Directora 2 <input type="checkbox"/> El monitoreo mayormente lo hace el subdirector, (...) es el subdirector el que está directamente ligado al proceso de enseñanza aprendizaje. Se realizan en base al clima del aula y su forma de evaluación. <input type="checkbox"/> El subdirector se encargaría de hacer los trabajos de organización, planificación de las jornadas y encuentros con familias. Él tiene que sentarse con los maestros para hacer una agenda, ver cómo se va a trabajar y la temática. Él es el que directamente los llama para poder consensuar.
	Subdirectora 1

	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El subdirector se encarga de hacer el diagnóstico respectivo al desempeño docente y los resultados son derivados a dirección para hacer los contactos y programar las capacitaciones. Los subdirectores trabajarán con las comisiones y los maestros para realizar actividades que fortalezcan la cultura escolar.</li> </ul>
	<p>Directora 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El subdirector desde su función pedagógica conoce las necesidades de su nivel con maestros y estudiantes. En ese sentido, él propone actividades que fomenten debates sobre temas controversiales, olimpiadas integrativas, campañas de buen trato. Por otro lado, el subdirector planifica y ejecuta las actividades con las familias y estudiantes.</li> </ul>
Administrativos	<p>Subdirectora 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Es planificar, organizar, llevar a delante todo lo que se refiere la I.E, los documentos de gestión, al trabajo que se hace con los docentes, toda una planificación general, que a su vez delega a las subdirecciones.</li> </ul>
	<p>Director 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Podría ser que el subdirector, dependiendo de su campo, se aboque más a ese aspecto. Si es un subdirector administrativo podría dedicarse a los recursos económicos, la planificación de las necesidades y la infraestructura de la escuela. Si es un subdirector del nivel primaria tendría que trabajar el PCI. Pienso que ahí podría dividirse el trabajo según el campo del subdirector, si son pedagógicos el PCI y el PAT; si es administrativo podría ver el reglamento interno y los recursos económicos. Pienso que por la naturaleza se dividirán estas acciones.</li> <li><input type="checkbox"/> El subdirector tiene que tener conocimiento de las necesidades de su nivel, algún tipo de gasto, adquirir, comparar y él informa al director para atender esas necesidades.</li> </ul>

A partir de lo observado en las respuestas, es importante destacar que las declaraciones de los entrevistados, al identificar funciones más específicas de los subdirectores, coinciden con investigaciones en las que se enfatiza la importancia de la distribución de roles en la gestión escolar. La investigación de Quiroga & Aravena (2017) muestran, por ejemplo, el caso de los jefes UTP en las escuelas chilenas. Según los autores, se identifica que las funciones de ellos, por ejemplo, permiten favorecer el liderazgo compartido de la IE al señalar que su rol, dentro del equipo de gestión, es específico y orientado al trabajo con docentes, lo cual marca una diferencia con el director, quien se encarga de realizar acciones más orientadas a una visión global de la IE. Es importante comentar que esta misma perspectiva es la que se percibe en lo que comentan los entrevistados respecto de la división de funciones, pues también en el caso

de ellos se manifiesta que el rol de los subdirectores es realizar acciones de acompañamiento directo a los docentes para dar respuestas oportunas y más a corto plazo considerando que su grado de cercanía a la población docente es mayor que la del director.

Según lo señalado por los participantes, los subdirectores cumplen funciones para garantizar el desempeño de las funciones en la institución asociadas a la mejora docente. Arana & Coronado (2017) señalan que realizar estas acciones de monitoreo son fundamentales y ayudan a identificar mejoras. Carrasco (2013) también destaca que las acciones de monitoreo docente permiten llegar a cumplir con los objetivos estratégicos y le dan coherencia a la práctica educativa. Como se observa, lo narrado por los participantes, las funciones de los subdirectivos están relacionadas a esta estrecha conexión docente-estudiante a partir del monitoreo e identificación de prácticas. Villarroel et al., (2019) detallan que el fomento de competencias y relaciones pedagógicas con el apoyo y la estrecha relación en monitorear los procesos escolares es favorecedora del rol directivo.

Por otro lado, en relación a las acciones administrativas identificadas, también se puede señalar que en las investigaciones acerca del rol del jefe UTP en Chile, Carbone (2008) señala que estos realizan algunas funciones administrativas de apoyo al cargo directivo. Quiroga & Aravena (2017) indican que, por ejemplo, en el caso chileno, las funciones administrativas pasan por un análisis sistemático de forma colaborativa con los jefes UTP quienes se encargan de transmitir las necesidades de recursos del entorno de su nivel. En ese sentido, se plantea una acción conjunta. Resultados similares se identifican en los discursos recopilados pues se observa que las acciones administrativas que se presentan se conciben como parte de un sistema de un equipo de gestión. Se trata de acciones mediante las cuales los subdirectores pueden apoyar en aspectos administrativos a los directivos y de esa manera se puede distribuir el trabajo. En el caso de las percepciones anteriormente señaladas también se puede identificar que los subdirectores se encargan de acciones de motivación para que el personal participe de la creación de documentos de gestión.

De acuerdo a lo que plantean los participantes se identifica que existen algunos matices en las diferencias de funciones que cumple cada actor. Se identifica que los subdirectores suelen estar más relacionados al ámbito de acompañamiento pedagógico y, en lo administrativo, trabajan en aspectos más operacionales como identificar comisiones y plantearlas. Es interesante identificarlo pues quizás a partir de esas afirmaciones se podría posteriormente proceder a una delimitación de puestos más específica. Zepada (1999) señala que en las instituciones en las que se desarrolla al talento humano se brinda claridad en la función de cada actor. El poder identificarlo de manera formalizada podría permitir que se

desarrolle más un trabajo de liderazgo distribuido como el caso de otros países en los que el equipo de gestión cuenta con otros miembros.

### **5.3. Resultado 3**

Por último, se presenta el tercer resultado, el cual está clasificado por aquellas *percepciones similares entre el rol del director y del subdirector y su impacto en la IE*. Este resultado surgió a partir de identificar que, en algunos momentos, el discurso de los participantes no distinguía con claridad entre las funciones y, más bien, proponen que hay acciones que se pueden realizar en la misma línea desde ambos actores. Este resultado es relevante debido a que enfatiza que al no tener las funciones establecidas desde un ente rector como el Ministerio de Educación existen momentos en los que las funciones son percibidas como duplicadas o como similares y ello podría atentar contra la organización escolar.

En forma similar a la estructura previamente identificada, se reconoce que en el discurso de los entrevistados hay una división de las funciones de ambos actores relacionada a lo administrativo y pedagógico. Por un lado, se presentan los resultados del ámbito pedagógico. Se identifica que el director y el subdirector desarrollan acciones para monitorear el desempeño de sus docentes hacia la mejora de sus prácticas (Director 4). Asimismo, ambos directivos administran la elaboración del plan de trabajo anual fomentando la participación de sus docentes. Los entrevistados mencionan que tanto el director como el subdirector tienen el objetivo de fortalecer los procesos pedagógicos. Respecto al monitoreo, el director y subdirector son los encargados de validar la correcta planificación para el logro de los aprendizajes (Director 3). Finalmente, tanto el director como el subdirector son los encargados de determinar las actividades curriculares y extracurriculares que se ejecutarán durante el año lectivo escolar (Subdirectora 6). Los discursos mencionados por los directivos hacen énfasis a que las funciones del director y subdirector en algunos casos son complementarias por lo que se realizan actividades teniendo objetivos en común.

Por otro lado, se identifican percepciones dentro del aspecto administrativo, en las cuales se percibe que existe una similitud de funciones. Los participantes indican que ambos directivos tienen la función de fortalecer la comisión de gestión de riesgos a través de brigadas de docentes y estudiantes capacitados; estableciendo reuniones mensuales coordinadas con las subcomisiones, lo que requiere un arduo trabajo informativo (Directora 2). De los discursos también se obtuvo que tanto el director como el subdirector deben poseer conocimientos para manejar los recursos económicos y administrativos según sea la necesidad de la IE (Subdirectora 1). En ese sentido, el director y el subdirector planifican los gastos y dirigen los

recursos para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa. Asimismo, estas deben ser públicas y transparentes (Directora 2). Respecto a los comentarios de los participantes, el director y el subdirector cumplen funciones complementarias y son influenciados positivamente por las relaciones que se establezcan al seguir las acciones que propone el liderazgo distribuido. Dentro de este orden, el subdirector se encarga de lo pedagógico y el director en áreas más administrativas.

Analizando los discursos de esta última categoría, con respecto a las percepciones sobre las funciones similares que realiza el director y subdirector en la IE. Se identifica que los discursos hacen énfasis en las funciones similares que tienen los directivos. Siendo distinta a las dos categorías anteriores, donde más bien el director y subdirector tenían una función específica tanto en el aspecto pedagógico y el aspecto administrativo. Asimismo, esta categoría señala que existen casos donde las funciones del director y subdirector tienen que ser de manera compartida y complementaria. Estas funciones son desarrolladas por ambos directivos que fomentan la autonomía curricular y organizativa en el marco de trabajo compartido y la organización coherente.

**Tabla 5**

*Citas representativas vinculadas a las percepciones similares entre el rol del director y del subdirector y su impacto en la IE*

Respuestas vinculadas a las percepciones similares entre el rol del director y del subdirector y su impacto en la IE	
Aspectos	Respuestas
Pedagógicos	<p>Director 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tanto el director como los subdirectores tienen el mismo objetivo de fortalecer los procesos pedagógicos.</li> <li><input type="checkbox"/> Respecto al monitoreo, considero que ambos tienen las mismas funciones, el de buscar la correcta planificación para el logro de los aprendizajes.</li> </ul>
	<p>Director 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Si bien es cierto el director es el que maneja la IE o lo administra, es importante que en esta elaboración del plan de trabajo participe todo el cuerpo directivo sobre todo, sugiriendo, señalando algunas prioridades que a veces el director solo no con exactitud puede determinar.</li> </ul>

	<p>Subdirectora 6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tanto el director como el subdirector tienen que compartir el aspecto pedagógico, estar comunicados, monitorear, viendo la actualización de los maestros, la mejora en cuanto a su quehacer pedagógico.</li> <li><input type="checkbox"/> A través de charlas, talleres y momentos compartidos que debemos tener, pero estar las dos presentes tanto el director como el subdirector y de esa manera trabajar y el monitoreo como lo hacemos. Nos repartimos y ambas después compartimos lo que hemos evidenciado. Para poder luego comunicarnos porque una sola persona se va a pasar muchos días en estar monitoreando.</li> </ul>
Administrativos	<p>Subdirectora 1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Pero ambos deben de tener conocimiento de cómo se están manejando los recursos, por qué rubro se está ingresando, de todas maneras tienen que participar.</li> </ul>
	<p>Directora 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> En la planificación de los gastos de y los recursos y ambos tienen que hacer la labor de difusión. Es importante que la comunidad educativa sepa en qué se están gastando los recursos y evitar algún tipo de malentendido que afecte el clima de convivencia de la escuela. La gestión de recursos tiene que ser pública y transparente y ambos deben de encargarse de eso.</li> </ul>
	<p>Subdirectora 5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los fortalece en la medida de que el directivo proponga, en lo que el directivo solicite, organice con padres de familia, con los maestros, depende de ello, depende de su gestión. un directivo también es un gestor, porque no todo se recibe, también hay que producirlo, hay que luchar para tener algo que no lo podemos tal vez disponer del estado, pero tenemos que gestar para que haya un buen servicio educativo en las escuelas.</li> </ul>

A partir de los resultados obtenidos se identifica lo complejo que es identificar funciones dentro de los puestos de trabajo de los directivos tanto director como subdirector. En ese sentido, Zepeda (1999) señala que la gestión del talento debería facilitar la correcta asignación de funciones que sirva de guía y ayuda en la evaluación de desempeño dentro de la organización. Por otro lado, Nova & Beneyto (2014) define la delimitación de funciones para desarrollar competencias en cada persona durante su desempeño. Por su parte, Liquidano

(2006) enfatiza la organización de personas dentro de una institución para evitar duplicar funciones y fomentar un trabajo estructurado. Bolívar (2011) señala que quienes reconozcan el liderazgo distribuido deben ser los agentes de la comunidad educativa con el fin de influenciar positivamente en sus funciones. Crawford (2005) menciona que los directivos son los encargados de proponer estrategias para contribuir en un clima organizacional que prime el diálogo, escucha y colaboración hacia el desarrollo de una visión compartida. Por lo que, es negativo para una institución la poca participación de las personas a través del desempeño de sus acciones.

Por su parte, Robinson (2008) señala la existencia de aproximaciones del liderazgo distribuido. Primero hace énfasis en la distribución de funciones y en la realización de una tarea; Segundo, se centra en el proceso de influencia social que se da al realizar tareas compartidas, es decir para este autor las dos aproximaciones son complementarias. Sin embargo, en las percepciones de los directivos existe poca claridad sobre las funciones específicas y compartidas. Dentro de este marco, López (2003) afirma que el papel de los directivos consiste en realizar acciones que movilicen sus competencias profesionales hacia las metas en común. Esto se refleja cuando ambos directivos tienen el conocimiento de cómo se está llevando a cabo el manejo de los recursos.

Después de analizar la información con los discursos de los directivos y, según la teoría de gestión del talento humano se puede considerar que reconocer las funciones de cada uno podría ser favorecedor de los procesos internos. Si bien la teoría señala que es necesaria la organización de las personas en la institución para delimitar de forma estructurada las funciones, los resultados de esta investigación evidencian que, en diferentes momentos, los participantes alternan su consideración de qué entender como función de director y qué entender por función de subdirector. La perspectiva de sus funciones en el puesto encargado es variada y mixta. Si bien sus discursos argumentan que sus tareas son compartidas hacia un solo objetivo, por otro lado también de forma simultánea hay momentos en los que se atribuyen las mismas funciones al director y subdirector. Como existen funciones que son compartidas por ambos directivos, podría darse una situación de trabajo colaborativo o que permita que se deleguen funciones en la que participen o influyan todos los sujetos (Horn & Marfán, 2010) y eso último quizás podría fortalecer el cumplimiento de acciones en el espacio escolar.

## 6. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones que se desprenden del trabajo de investigación respecto a las percepciones de roles y funciones del director y subdirector en las IIEE públicas de Lima Metropolitana:

En las instituciones educativas, materia de investigación, se pudo identificar a partir de las percepciones de los directivos lo siguiente:

- a. Respecto a las percepciones sobre las funciones del director se concluye que los directivos perciben que este actor se desenvuelve con mayor frecuencia en el aspecto administrativo de la IE. Se comenta que también dedican mayor tiempo a ejecutar funciones ligadas a lo documentario para gestionar proyectos en mejora de los aprendizajes de su comunidad educativa. Asimismo, perciben que el director es la máxima autoridad y el representante de la institución educativa. Por otro lado, perciben que el director es quien se encarga de todas las actividades internas.
- b. Respecto a las percepciones sobre las funciones del subdirector se concluye que los directivos consideran que la función del subdirector principalmente está enfocada en el aspecto pedagógico y en el vínculo con los docentes. Por ello, se reconoce que su rol está más asociado al acompañamiento docente, monitoreo, evaluación del desempeño para la mejor práctica educativa en las aulas. Por otro lado, también se considera que en algunas ocasiones este actor hace las veces del director, aunque con menor frecuencia. Se destaca la importancia de la complementariedad de funciones que tiene el subdirector respecto al del director.
- c. Respecto a las percepciones sobre las funciones similares entre el director y subdirector y su impacto en la IE se identifica que las percepciones oscilan entre reconocer que existe un trabajo distribuido entre las funciones del director y subdirector, o que hay situaciones en las que no se da un vínculo entre ambos. Se destaca que, en algunas ocasiones, cuando el vínculo es favorable entonces las relaciones son complementarias y similares en los aspectos pedagógicos y administrativos.
- d. Teniendo en cuenta las investigaciones con respecto a la teoría de gestión del talento, donde indica que es necesario delimitar las funciones del puesto o cargo que va ocupar la persona en una organización, así como la teoría del liderazgo distribuido, es relevante identificar que estas investigaciones evidencian la importancia de la distribución y



delegación de funciones en una institución; sin embargo, en los entrevistados se identifica que, aunque hay cierta tendencia de distribución de funciones, no hay claridad en relación a cómo se percibe la tarea asignada desde el ente estatal. Es importante reconocer que la gestión del talento contribuye a estructurar el perfil del puesto, lo cual supone detallar funciones del cargo y contribuir a que los directivos identifiquen estratégicamente cuáles serán sus funciones de forma clara.

En futuras investigaciones, podría explorarse acerca del tema en otras regiones para analizar cuáles son las percepciones de otros directivos respecto a la gestión educativa y a las funciones atribuidas al director y subdirector. Con información de otros participantes, se podría hacer contrastes. También se sugiere hacer estudios posteriores para identificar si es que, con las estrategias que el gobierno implementa cada año para el fortalecimiento escolar, se logra desarrollar el anhelado liderazgo distribuido en los espacios educativos.

## 7. Referencias

- Arana, L., & Coronado, J. (2017). *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro*. [tesis para optar al grado de Maestro en Educación con mención en Gestión Educativa, Universidad Marcelino Champagnat]. [https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/108/32.%20Tesis%20\(Arana%20Ag%FCero%20y%20Coronado%20Tarrillo\).pdf;jsessionid=29D9552976C511A776592945072F7518?sequence=1](https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/108/32.%20Tesis%20(Arana%20Ag%FCero%20y%20Coronado%20Tarrillo).pdf;jsessionid=29D9552976C511A776592945072F7518?sequence=1)
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*, 47(2), 253-275. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>
- Bohrt, M. (2020). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: Reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, 8, 123-131. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232000000200015](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015)

- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Bolívar, A., Caballero, K., & García, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 95(25), 483-506. [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362017000200483&script=sci\\_abstract&tlng=es](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362017000200483&script=sci_abstract&tlng=es)
- Carbone, R. (2008). Situación de liderazgo educativo en Chile. *Santiago: Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado*. <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/9015/txt748.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, P. (2013). *El liderazgo pedagógico del Jefe Técnico y las competencias funcionales en el ámbito de la gestión curricular en una escuela municipal de Estación Central*. [tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección Educacional, Universidad Alberto Hurtado]. <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5417/MGDECarrasco.pdf?sequence=1>
- Castillo, M. (2020). Buenas prácticas en la organización, gestión y dirección de los centros educativos. *Revista de Pedagogía*, 72(1), 11-30. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2020.01.63135>
- Crawford, M. (2005). Liderazgo distribuido y liderazgo: ¿una relación paradójica? *School Leadership & Management*, 25(3), 213-215. <https://doi.org/10.1080/13634230500116306>
- Creswell, & Poth. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Desing (Kindle)*. Londres: SAGE Publications.

- Delgado, G. (2014). *Percepción de Directores y Profesores Referida al Liderazgo Ejercido por el Director*. [Tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias de la Educación con mención en Administración Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile] <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/21590/TESIS%20FINAL%20GUSTAVO%20DELGADO%20JUNIO%202014.pdf>
- Escamilla, S. (2006). *El director escolar, Necesidades de formación para un desempeño profesional*. [tesis para optar al grado de Doctor, Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/handle/10803/5046>
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. Propósitos y Representaciones. *Revista de Psicología Educativa*, 7(1), 201-229. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Galdames, S., & Rodríguez, S. (2010). El líderes educativos previo a cargos directivos: Una nueva etapa de formación. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4), 50-64. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55115064004>
- García, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia. Maracaibo*, 16(3), 19-36. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73716205003.pdf>
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J., & Vargas, S. (2017). *Estado de la educación en el Perú. Análisis y perspectivas de la educación básica*. Grupo de Análisis para el Desarrollo. *Proyecto Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el Perú (FORGE), implementado con fondos otorgados por el Gobierno de Canadá* (1era ed.). <http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Estado%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>
- Harris, A., & Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. Comunicación presentada en el International Congress on

School Effectiveness and Improvement. *Copenhagen*, 2(4).  
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPers.aspx?ReferenceID=975639](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPers.aspx?ReferenceID=975639)

Heidegger, M. (2006). *Introducción a la fenomenología de la religión*. Fondo de Cultura Económica. (2005).  
<https://filosofiadela-religion.files.wordpress.com/2012/09/heidegger-introduccion-a-la-fenomenologia-de-la-religion.pdf>

Hernández, U., & Hernández, C. (2014). *El liderazgo del director y su incidencia en las funciones administrativas*. [tesis para optar al grado de Licenciada en Pedagogía con mención en administración escolar, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua].  
<https://core.ac.uk/download/pdf/53103233.pdf>

Horn, A., & Marfan, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*: 9(2), 82-104.  
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue3-fulltext-2147>

Husserl, E. (1992). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. Fondo de Cultura Económica. (1949)  
<https://profesorvargasguillen.files.wordpress.com/2012/11/husserl-edmund-ideas-relativas-a-una-fenomenologia-pura-y-una-filosofia-fenomenologica-ocr.pdf>

López, P., & Gallegos, V. (2017). Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias: el caso de Chile. *Perfiles Educativos*, 39(158), 113-114.  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v39n158/0185-2698-peredu-39-158-00112.pdf>

Leithwood, K., & Harris, A. (2009). Distributed Leadership: Different Perspectives. *Studies in Educational Leadership*. Dordrecht: Springer Netherlands, 7.  
<https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9737-9>

- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar las escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación Fundación Chile.*  
<http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/C%C3%B3mo-liderar-nuestras-escuelas.pdf>
- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*, 226, 84-91.  
<http://docentesinnovadores.perueduca.pe/wp-content/uploads/2017/03/larticulo Liderazgo distribuido.pdf>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). Liderazgo escolar exitoso: qué es y cómo influye en el aprendizaje de los alumnos. Nottingham: Publicaciones DfES, 8(1), 7-114.  
<http://www.nysed.gov/common/nysed/files/principal-project-file-55-successful-school-leadership-what-it-is-and-how-it-influences-pupil-learning.pdf>
- Ley de la Reforma Magisterial. Ley n° 29944 del año 2012.*  
<https://www.leydereformamagisterial.com/>
- Maslow, A. (1970). Motivation and personality. *Harper & Row* [http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation\\_and\\_Personality-Maslow.pdf](http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf)
- Minedu. (2018). *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Unidades de Gestión Educativa Local y Direcciones Regionales de Educación en el Marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial.*  
[http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11529968957Manual-de-Comite-25\\_06\\_18.pdf](http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11529968957Manual-de-Comite-25_06_18.pdf)
- Martines, M., & Rivas, M. (2000). La investigación cualitativa etnográfica en la educación. *Trillas.*  
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/educere/article/viewFile/11645/21921922760>

- Minedu, (2013). *Ley de la Reforma Magisterial*. <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/normas-complementarias-de-la-ley-de-reforma-magisterial.pdf>
- Minedu, (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Mondy, R., Noe, R., Bandy, J., Sánchez, M., Rosario, M., & Contreras, E. (2005). *Administración de recursos humanos (9a ed.)*. Pearson Educación. <https://www.worldcat.org/title/administracion-de-recursos-humanos/oclc/639150959>
- Muenich, J. (2014). A study of how secondary school principals in Minnesota perceive the evaluation of their performance, *Revista SAGE*, 98(4), 280-309. <https://doi.org/10.1177/0192636514557515>
- Pont, B., & Moorman, H. (2008). Improving school leadership. *OCDE Publishing*, 1. <http://www.oecd.org/education/school/40545479.pdf>
- Peirano, C., Campero, P., & Fernández, F. (2015). Sistema de selección de directivos en Chile. Aprendizajes para la región. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69(1), 109-134. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie69a05.pdf>
- Quiroga, M., & Aravena, F. (2017). Jefes de UTP nóveles en Chile: Desafíos del Liderazgo Pedagógico. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 56(3), 76-97. <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view/506/250>
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104-122. <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/727/906>

- Santiago, R., Navaridas, F., Andía, L. (2016). Las percepciones de los directivos de centros escolares sobre el uso y el valor de las TIC para el cambio e innovación educativa. *Estudios sobre educación*, 30(1), 145-174. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/40345/1/7.%20A.%20Ra%C3%BAI%20Santiago%20Campi%C3%B3n.pdf>
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia (1. ed.) <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Taylor, F. (2007). Los principios de administración científica. *Limusa Noriega*, 9. <https://www.uv.es/gonzalev/PSI%20ORG%2006-07/TEMAS%20PSI%20ORG%2006-07/TEMA%202/TAYLOR%20y%20FORDISMO.doc>
- Tejedor, E. (1986). La estadística y los diferentes paradigmas de investigación educativa. *Educar*, 10(1), 79-101. <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn10/0211819Xn10p79.pdf>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Instituto de Investigaciones. (2015). <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Villarroel, G., Gairín, J., & Gárces, J. (2019). Valoración del perfil competencial del jefe pedagógico de centros educativos chilenos en contextos vulnerables. *Educação e Pesquisa*, 45(1), 120-180. <https://doi.org/10.1590/s1678-4634201945201975>
- Volante, P., & Nussbaum, M. (2002). Cuatro principios de acción en gestión educacional. *Revista Ingeniería de Sistemas*, 16(1), 75-92. <http://www.dii.uchile.cl/~ris%20/articulos/Vol16/04.pdf>