

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**UNIDAD DE POSTGRADO**



Análisis de la percepción del liderazgo en la Institución Educativa  
Intercultural Bilingüe N° 65150 B de la Comunidad Nativa Nuevo San  
Juan, Yarinacocha, Pucallpa, 2020

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA**

**AUTORA**

Vanny Tessy Escobar Pinedo

**ASESORA**

Rocío Domínguez Villalobos

Lima, Perú

2024

## METADATOS COMPLEMENTARIOS

### Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

### Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

### Datos del Jurado

#### Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

**Datos de la obra**

Materia*	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	

\*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).



UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE  
ESCUELA DE POSTGRADO  
UNIDAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

## ACTO DE SUSTENTACIÓN PÚBLICA *ONLINE* DE TESIS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA

### ACTA N° 008-2022

Hoy, **27** de **mayo** de **2022** a las 13:00 horas, mediante sesión en línea a través de la Plataforma ZOOM, debidamente licenciada por la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Sedes Sapientiae,

### VANNY TESSY ESCOBAR PINEDO

llevó a cabo el Acto de Sustentación Pública *Online* de su tesis titulada:

**“PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EIB N°.  
65150 - B DELA COMUNIDAD NATIVA NUEVO SAN JUAN (YARINACOCHA –  
PUCALLPA) - AÑO ESCOLAR2020”**

frente al jurado conformado por:

PRESIDENTE	: ROCÍO DOMÍNGUEZ VILLALOBOS
SEGUNDO MIEMBRO	: AÍDA CANDIOTTI SARMIENTO
TERCER MIEMBRO	: GIANCARLO LINARES GUEVARA

Finalizada la presentación, defendió su tesis durante 30 minutos ante el jurado y el público, respondiendo satisfactoriamente las preguntas planteadas; al concluir el acto y posterior a la deliberación respectiva, el jurado decidió otorgarle por **CONSENSO** la mención **PROBATUS**, con una calificación de 16 (**DIECISEIS**) puntos sobre 20 (**veinte**).

Presidente

Segundo Miembro

Tercer Miembro

Anexo 2:

## CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO

Los Olivos, 04 de agosto de 2024.

Señor(a),  
**MG. MARIETTA ARELLANO CABO**  
Decana (e) FCEH - UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: “**Percepción sobre el liderazgo en la Institución Educativa EIB N° 65150 B, de la comunidad nativa Nuevo San Juan (Yarinacocha – Pucallpa), 2020**”, presentado por la estudiante **ESCOBAR PINEDO Vanny Tessy** con código de alumno 2016100303 y con DNI 45369692, para optar el grado académico de Maestro en Gestión e Innovación Educativa ha sido revisado en su totalidad por mi persona y CONSIDERO que el mismo se encuentra APTO para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 15%** (poner el valor del porcentaje).\* Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



**DR. MIGUEL EDUARDO MARTÍNEZ LA ROSA**  
Unidad de Postgrado de la FCEH UCSS  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6998-0930>  
DNI N°: 40697733

\* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

**Dedicatoria**

A mis amados padres, Ermelinda y Arcadio. Y a mi hija Heydi Valentina, por su comprensión y apoyo incondicional.

### **Agradecimiento**

Agradezco profundamente a Dios y a la Universidad Católica Sedes Sapientiae por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente. Extiendo mi gratitud a la Dra. Rocío Domínguez Villalobos por su paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso. Asimismo, agradezco a todas las personas que participaron y colaboraron en la realización de esta investigación.

## Resumen

La presente investigación, de enfoque cualitativo y diseño etnográfico, tiene como objetivo principal responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo perciben los docentes de los niveles inicial y primaria el liderazgo del director en la Institución Educativa Intercultural Bilingüe N.º 65 150-B de la comunidad nativa Nuevo San Juan, Yarinacocha, Pucallpa (2020)? ¿Cuáles son las características de un docente bilingüe líder? ¿Qué retos y necesidades enfrentan los docentes bilingües en esta institución?

Para ello, se realizaron entrevistas a docentes y directores de los niveles inicial y primaria, así como a algunas madres de familia y a un estudiante. La información recopilada fue triangulada con la revisión de documentos institucionales y sometida a un análisis temático. Este análisis reveló que los docentes tienen altas expectativas sobre el liderazgo en una Institución Educativa Intercultural Bilingüe (EIB).

Asimismo, se entrevistó a dos expertas en Educación Intercultural Bilingüe para contrastar el análisis de la percepción de los docentes con sus observaciones, basados en su experiencia en la región amazónica. Los resultados del análisis temático indican que tanto directores como docentes comparten expectativas comunes respecto a la conducción del trabajo colaborativo, el fortalecimiento de la comunicación institucional y la promoción de un clima organizacional positivo. Además, se identificaron las características esenciales de un director-líder y de un docente bilingüe líder.

De manera adicional, todos los entrevistados destacaron los principales retos y necesidades que enfrentan los docentes bilingües, particularmente en lo relacionado con su formación y capacitación continua.



Este estudio reviste importancia al complementar investigaciones previas de enfoque cuantitativo sobre liderazgo y educación intercultural bilingüe en la región amazónica, ofreciendo una perspectiva cualitativa que amplía y enriquece la comprensión de estos temas.

**Palabras clave:** liderazgo educativo, etnografía, clima organizacional, educación intercultural bilingüe, Amazonía, Shipibo-Conibo.

### **Ichama Join Wisha**

Natonra noa onamakasai jaskara itan jaskati jakanabo ixon, jaskaaxon jato betan raenaxon jaton ikabo itan akai jawekibo ointana itan onantana yoiti kopi, jainxonribi mesko yokabo yoiboai: ¿Jawekeskaakinki axeamis renetaton koshiaka iki ixon axeamis beshe bakebo amai itan anichabo amaibaon oinkana iki axeti xobo N° 65 150 – B, ¿San Juan jemanxon? ¿Jawekeskarin westiora axeamis koshi joni ?¿Jawe atikoma itan maxkata jawekiboki winoti itai axeamisbo? Nonra San Juan jema akanai axeti xobonkoniabo n ° 65150 – B, axeamisbo yoka aboke, beshi bake kirika amaibo itan axeamis anicha bake kirika amaibo, jaskaribiakin jaweti papa itan westiora bake ja axeti xobomea, Axeamisbaon mesko jawekibo yoiboke axeti xobonko winota itan winotaibo jawekibo jaskarabo meraxon itan shinan tsinkixon oina jakoinra shinanbo yoikanke jaskataxaman axeti xobo koshiaka ikax axetibo ixon, Jakon akin amati itan atibo yoipakekanke. Jaskaribiakin rabe onan ainbo non yoka aboke jaton shinan onanti kopi jawekeskaboki jatonbiribi oina paromea axeamisbo teetai iki ixon, jato koshi inontian oinkanabo iki ixon yoiti kopi. Jatibi jato yoka aboxon ninkata itan oinboara iki jatikaxbi jaskatishama axeti xobonkonix akinanax teekasai yoyaibo, jaskatishaman ninkakananax itibo yoyai, jaskaribiakin jato betan raenaxon teekinti yoyaibo itan jawekeskara jisabokayarin axeamisbo itan jan jato renixon shinan koshikina axeamis itibo. jaskaribiakin yoikanke mesko jan atikomaxonaibo itan maxkata jawekibo winoti itai paronkonია axeti xobobo. Nato onanshinaman akinikai moa xeni shinan akanabo jaskaakin axeti xobonko jato koshikinai ixon atibo itan itibo jaskaribiakian onamakasai jawekeskaboki winotai paromea axeti xobobo ixon.

**Jashaman joibo:** Mesko Axetibo koshiaka, Jaskara itan Jaskati Jakanabo, Jakonax Teeti, Non Paro, Non axemeranxon wetsabaonaribi onanti, Shipibo Conibo Jonibo.

## Abstract

This qualitative and ethnographic research aims to answer the following questions: How is perceived the principal leadership by teachers of kindergarten and grades 1 through 6 of the school N° 65150 from the native community of Nuevo San Juan Km. 13? How is a bilingual-teacher leader? What challenges and demands face bilingual teachers? All teachers and principals, some parents and one student from the school No.65150 in the native community of Nuevo San Juan Km.13 (Yarinacocha – Pucallpa) responded to questions in semi-structured interviews. These data were compared with data collected from school documents. A thematic analysis of the data reveals that teachers have high expectations of principals' leadership in IBE schools. Two experts on intercultural bilingual education were also interviewed in order to contrast their experience on IBE schools in the Amazon region with the teachers' and principals' perceptions. According to the analysis, the interviewees have common expectations for promoting collaborative work, fostering communication, creating a positive working environment, and identifying the characteristics of both principals and bilingual teachers as leaders. The interviewees point out the most important challenges and demands for IBE teachers regarding teachers' training and professional development. This study contributes to complement previous quantitative studies on leadership in IBE schools in the Amazon region.

**Keywords:** educational leadership, ethnography, organizational climate, intercultural bilingual education, Amazon region, Shipibo – Conibo.

## Índice

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	4
Ichama Join Wisha	6
Abstract	7
Introducción	11
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>13</b>
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Antecedentes	16
1.2.1 A nivel internacional	16
1.2.2. A nivel nacional	17
1.2.3 A nivel regional	18
1.3 Pregunta de investigación	19
1.4. Objetivo general	19
1.5. Objetivos específicos	19
1.6. Justificación e importancia	21
Justificación teórica	21
1.7 Contribución e importancia	23
1.8 Limitaciones	24
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>25</b>
2.1 Definiciones de Liderazgo	25
2.2 El liderazgo en la educación	25
2.3. Tipos de liderazgo	26
2.3.1 Liderazgo transformacional	26

2.3.2 Liderazgo pedagógico	27
Características del líder pedagógico	29
Capacidades del liderazgo pedagógico	29
2.3.3 Liderazgo distribuido	31
2.4. Clima organizacional	32
De acuerdo con Pedraza Melo (2018):	32
2.5 Reseña de la Educación Intercultural Bilingüe en la Amazonía Peruana	33
2.5.1 Formación de docentes EIB y capacitación docente	35
2.5.2 Situación actual de la educación en la Amazonía Peruana	36
2.6. Pueblo Shipibo – Conibo	37
2.6.1 Demografía y ubicación geográfica	37
2.6.2 Actividades Económicas	38
2.6.3 Ocupación de territorio y migración	39
2.6.4 Cosmovisión	40
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>	<b>42</b>
3.1 Tipo de investigación	42
3.2 La etnografía en la investigación educativa	43
3.3 Diferencias entre Etnografía educativa y escolar	44
3.4 La muestra de la investigación	44
3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos en la investigación cualitativa.	44
3.5.1 La observación	45
3.5.2 Las notas de campo	45
3.5.3 La entrevista	46
3.6 Fuentes para la recolección de datos	46
3.6.1 Análisis (del discurso) temático de los datos	47
3.6.2 La triangulación de los datos	47
3.7 El contexto de la investigación	48
3.7.1 Origen y Ubicación	48

3.7.2 La organización política de la CCNN Nuevo San Juan	48
3.7.3 Situación demográfica y lingüística	49
3.7.4 Obras realizadas en la comunidad	50
3.8 Actividades económicas que realizan los pobladores de Nuevo San Juan	52
3.9 Artesanía en la comunidad	52
3.9 Organizaciones sociales	52
3.10 Organizaciones deportivas	52
3.11 Eventos que se realizan durante el año	53
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>54</b>
4.1 El trabajo colaborativo	54
4.2 El rol de la comunicación	62
4.3 El clima organizacional	70
4.4 Características de un buen director	78
4.5. El liderazgo de los docentes bilingües	86
4.5.1 Retos de la EIB	89
4.5.2 Identidad lingüística y cultural	99
4.6. Las necesidades de formación docente y capacitación docente en servicio	106
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>116</b>
Referencias bibliográficas	125
Anexos	135

## **Introducción**

La presente investigación tiene como propósito responder a diversas preguntas relacionadas con el liderazgo ejercido por docentes y directores en una Institución Educativa Intercultural Bilingüe (EIB). Para ello, se recopilieron opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia. En el contexto actual, marcado por la globalización del conocimiento, han surgido nuevos enfoques y modelos de liderazgo. El tradicional liderazgo autoritario ha evolucionado hacia el liderazgo transformacional y, posteriormente, al liderazgo distribuido. Según Chiavenato (1989), el liderazgo se define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 19).

En el ámbito educativo, el liderazgo no solo se centra en la figura del director como líder institucional, sino que también incluye el rol de los líderes pedagógicos, cuya misión es guiar a las instituciones educativas hacia el éxito. Un director debe desarrollar una gestión basada en valores, servir de ejemplo y potenciar el desempeño docente. Además, es crucial que promueva un clima organizacional positivo que integre a docentes, estudiantes y padres de familia. Sin embargo, la falta de compromiso de algunos directivos y docentes representa un obstáculo para alcanzar los objetivos.

Este estudio, llevado a cabo entre agosto y diciembre de 2020, recoge percepciones y expectativas sobre el liderazgo docente y directivo mediante entrevistas realizadas a maestros, directores y padres de familia de una institución de EIB ubicada en la comunidad nativa de Nuevo San Juan, perteneciente a la etnia Shipibo-Conibo, en el distrito de Yarinacocha, Pucallpa. Dado que muchos estudios previos sobre liderazgo emplean un enfoque cuantitativo, esta investigación, de naturaleza cualitativa y etnográfica, busca complementar dichos hallazgos. Asimismo, el estudio

resalta las dificultades y necesidades que enfrenta la educación intercultural bilingüe en la amazonía peruana.

La investigación se dividió en cuatro capítulos:

- **Capítulo I:** Se presenta el planteamiento del problema, los antecedentes de la investigación, la pregunta de investigación, así como la justificación y limitaciones del estudio.
- **Capítulo II:** Desarrolla el marco teórico-conceptual, incluyendo una revisión de las definiciones y tipos de liderazgo según estudios previos, una reseña sobre la implementación de la EIB en la amazonía peruana, y un análisis de la historia, demografía, ocupación territorial, movimientos migratorios y cosmovisión del pueblo Shipibo-Conibo.
- **Capítulo III:** Describe en detalle el diseño cualitativo de la investigación, de corte etnográfico. Explica las técnicas y fuentes utilizadas, el procedimiento de análisis de los datos recopilados y el contexto de la investigación.
- **Capítulo IV:** Presenta los hallazgos principales, identificando seis categorías recurrentes en las entrevistas: trabajo en equipo, rol de la comunicación, clima organizacional, características de un buen director, liderazgo del docente bilingüe en el contexto de instituciones EIB, y necesidades de formación y capacitación docente.
- **Capítulo V:** Resume las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En conclusión, se considera fundamental que el Ministerio de Educación (MINEDU) fortalezca la educación intercultural bilingüe mediante un acompañamiento efectivo y la implementación de capacitaciones de alta calidad dirigidas a docentes y directores bilingües. Esto permitirá mejorar sus competencias pedagógicas y administrativas, contribuyendo al éxito de las instituciones educativas EIB y al desarrollo integral de las comunidades amazónicas.



## CAPÍTULO I : EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

La presente investigación aborda el liderazgo ejercido por docentes y directores en instituciones educativas bilingües interculturales (EIB) en el Perú, destacando su relevancia en el contexto actual de globalización educativa. La transformación acelerada de los modelos de gestión educativa exige una adaptación de roles y prácticas, tanto a nivel directivo como docente. En este sentido, la investigación se propone responder preguntas clave sobre las expectativas y el análisis de la percepción que tienen los docentes respecto al liderazgo en su institución educativa, específicamente en la **Institución Educativa N.º 65150 – B de la comunidad nativa Nuevo San Juan, Yarinacocha, Pucallpa**.

La educación ha asumido un papel central en el desarrollo sostenible de las naciones. Según la UNESCO (2009), es fundamental atender las necesidades de las sociedades asegurando una calidad educativa equitativa y pertinente. A pesar de esto, en el Perú, las políticas educativas han sufrido continuos cambios con cada nuevo gobierno, lo que históricamente ha generado un rezago en comparación con otros países de la región. No obstante, en los últimos años, este rezago ha comenzado a revertirse, como lo demuestran las mejoras en las pruebas internacionales PISA 2019, que evidencian avances en las competencias de lectura, matemáticas y ciencias por parte de los estudiantes peruanos (Diario *La República*, 2019).

Sin embargo, los desafíos persisten. La calidad educativa depende en gran medida del liderazgo pedagógico, que impacta directamente en la dinámica académica, las relaciones interpersonales y la efectividad organizacional. En el contexto de la **Educación Intercultural**

**Bilingüe**, este liderazgo enfrenta retos adicionales, como la preservación de la cultura y lengua originarias, además de la mejora de los procesos pedagógicos.

A pesar de los avances logrados, la educación bilingüe intercultural sigue enfrentando desafíos importantes en su implementación. Entre ellos, destaca la necesidad de fortalecer el liderazgo de los directores y docentes, que juega un rol crucial en la promoción de un clima organizacional positivo, la cohesión del equipo de trabajo y el diseño de estrategias pedagógicas efectivas. En este contexto, surgen las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo perciben los docentes el liderazgo de los directores en una institución educativa bilingüe?
2. ¿Qué características consideran fundamentales en un buen director-líder?
3. ¿Cómo perciben los docentes bilingües su rol de liderazgo en el aula y en la institución?
4. ¿Qué retos y necesidades enfrentan los docentes bilingües en cuanto a formación y capacitación?

Esta investigación es significativa porque explora, desde una perspectiva cualitativa y etnográfica, un tema que hasta ahora ha sido estudiado mayoritariamente desde enfoques cuantitativos. La educación bilingüe intercultural requiere una atención específica, dado que los docentes y estudiantes enfrentan condiciones únicas derivadas de sus contextos socioculturales. Además, el estudio aporta nuevas perspectivas para fortalecer la calidad educativa en comunidades nativas, considerando las particularidades culturales, lingüísticas y organizacionales.

### **Objetivos**

- **Objetivo General:** Explorar el análisis de las percepciones de los docentes y directores sobre el liderazgo en la Institución Educativa Intercultural Bilingüe N.º 65150-B de la Comunidad Nativa Nuevo San Juan.

- **Objetivos Específicos:**

1. Analizar las expectativas de los docentes sobre el liderazgo directivo en el contexto de la Institución Educativa Intercultural Bilingüe.
2. Identificar las características de un buen director-líder desde la perspectiva docente.
3. Examinar los retos y necesidades de formación de los docentes bilingües.

La investigación es de enfoque **cualitativo** y diseño **etnográfico**, con un análisis exploratorio que recoge datos a través de entrevistas semiestructuradas y observación participante. Los participantes incluyen docentes, directores y padres de familia de la **I.E. N.º 65150 – B**, una institución educativa de la etnia Shipibo-Conibo. La selección de participantes y la recolección de datos se realizaron entre agosto y diciembre de 2020, garantizando rigor en el análisis de la información mediante la triangulación de datos.

El análisis preliminar revela que los docentes y directores coinciden en la importancia de:

1. Promover un **clima organizacional positivo** que facilite el trabajo colaborativo.
2. Implementar estrategias de comunicación claras y efectivas entre los actores educativos.
3. Fortalecer las políticas de formación y capacitación continua, específicamente en pedagogía intercultural bilingüe.
4. Valorar y preservar la identidad cultural Shipibo-Conibo a través de prácticas pedagógicas inclusivas y adaptadas al contexto local.

Asimismo, se identificaron limitaciones en el ejercicio del liderazgo, principalmente debido a la insuficiente formación en gestión pedagógica y la carencia de recursos en las instituciones EIB.

Este estudio evidencia que el liderazgo en las instituciones educativas bilingües es un factor determinante para el éxito pedagógico y organizacional. El análisis de la percepción de los docentes y directores resalta la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo más inclusivas,

participativas y adaptadas al contexto cultural. Además, se destaca la importancia de fortalecer las políticas públicas orientadas a garantizar una educación intercultural bilingüe de calidad.

### **Recomendaciones**

1. **Fortalecer el liderazgo directivo:** Promover la formación en gestión educativa y liderazgo transformacional para directores de instituciones EIB.
2. **Capacitación docente:** Implementar programas de formación continua centrados en pedagogía intercultural y liderazgo en el aula.
3. **Recursos y financiamiento:** Incrementar el presupuesto para la mejora de infraestructura, materiales educativos y recursos tecnológicos.
4. **Preservación cultural:** Diseñar estrategias pedagógicas que integren y valoren el legado cultural y lingüístico de la comunidad Shipibo-Conibo.

Con estas acciones, se espera contribuir al desarrollo de un sistema educativo más equitativo y pertinente, que responda a las necesidades específicas de las comunidades nativas de la amazonía peruana.

## **1.2 Antecedentes**

El presente trabajo de investigación ha tomado como base múltiples estudios realizados en los niveles internacional, nacional y regional. A través de esta revisión, se ha evidenciado que, en el plano nacional, los estudios sobre liderazgo educativo suelen abordar enfoques cuantitativos. Por ello, esta investigación cualitativa busca enriquecer el conocimiento disponible, aportando una perspectiva complementaria.

### **1.2.1 A nivel internacional**

- **Ríos, González, Prieto y Moreno (2017):** En su tesis "*Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar como factor de calidad de la institución educativa*", los autores analizan

la percepción del liderazgo en cuatro instituciones oficiales de Bogotá, utilizando un enfoque de teoría fundamentada procesado con el software Atlas T. Sus hallazgos destacan la influencia significativa del liderazgo directivo en el éxito escolar, señalando la importancia de las competencias de liderazgo para la formación del directivo docente.

- **Raxuleu (2014):** En su estudio *"El liderazgo efectivo y el buen desempeño pedagógico docente son los factores más determinantes en la calidad del proceso educativo"*, el autor concluye que existe una fuerte relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente en instituciones del distrito escolar No. 07 – 06 – 03, Guatemala. Utilizando métodos estadísticos como la correlación de Pearson, se enfatiza que las capacidades directivas son esenciales para responder a las demandas educativas actuales.
- **Farías (2010):** En su tesis *"La influencia del liderazgo pedagógico en el rendimiento escolar"*, el autor explora cómo el liderazgo fomenta la identidad institucional en docentes y equipos de gestión en Chile. Aunque reconoce el valor del liderazgo pedagógico, advierte que en muchas ocasiones este queda reducido al discurso, sin una aplicación práctica consistente.
- **Acuña (2019):** En su trabajo *"Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa"*, analiza cómo los estilos de liderazgo influyen en la calidad de la gestión en instituciones de Barranquilla. Sus resultados muestran una relación significativa entre liderazgo transformacional y gestión educativa eficaz, según el coeficiente de Pearson.

### **1.2.2 A nivel nacional**

- **Lázaro (2019):** En su investigación *"El liderazgo pedagógico directoral y el desempeño docente en la Institución Educativa Fe y Alegría N.º 11 de Comas"*, identifica una

correlación significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente, concluyendo que el estilo directivo impacta de manera relevante en la dinámica institucional.

- **Sáenz (2018):** En su tesis "*Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa en la I.E. N.º 89008 de Chimbote*", evidencia que el liderazgo directivo influye positivamente en la gestión educativa, utilizando instrumentos como el Cuestionario para valorar la capacidad de liderazgo.

### **1.2.3 A nivel regional**

- **Cabezudo y García (2016):** En su tesis "*Liderazgo y Clima Organizacional de los docentes en Instituciones Educativas Primarias Públicas de las Comunidades Shipibas de Yarinacocha*", los autores hallan una relación significativa entre liderazgo y clima organizacional, destacando la importancia de fomentar ambientes laborales positivos en comunidades indígenas.
- **Capa Morillo y Ferreyra Salazar (2018):** En su trabajo "*Liderazgo pedagógico del equipo directivo y el desempeño docente de la I.E. Colegio Nacional Yarinacocha*", concluyen que existe una relación directa y significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente,
- **Alfaro (2020):** En su trabajo de investigación para optar el grado de maestro en gestión pública. "Liderazgo y su influencia en la calidad de servicio prestado a los usuarios de la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, Región Ucayali" investiga la relación entre el liderazgo y cómo perciben los usuarios de la UGEL la calidad del servicio prestado. La investigación fue de tipo no experimental, transversal, de diseño correlacional. La muestra fue de 26 trabajadores, y 78 usuarios de la Unidad de Gestión Educativa de Coronel Portillo.

- **Carrasco y Mesías (2019)** realizaron un trabajo de investigación para obtener el título profesional de licenciado en administración de negocios “Liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores de la gerencia de servicios públicos de la municipalidad distrital de Yarinacocha – Pucallpa”. El diseño de este estudio fue de tipo no experimental en su modalidad transversal-correlacional. Se utilizó la técnica de encuesta, recolectando así, la información a través del instrumento del cuestionario.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Qué análisis de la percepción sobre el liderazgo tienen los docentes en el proceso pedagógico en la institución educativa N.º 65150 – B del nivel primario del distrito de Yarinacocha? ¿Cuáles son los retos y necesidades específicas que enfrentan los docentes y directores en el contexto de una institución educativa bilingüe intercultural (EIB)?

### **1.4 Objetivo general**

Explorar el análisis de la percepción de los docentes y directores del nivel primario e inicial sobre el liderazgo pedagógico en la institución educativa N.º 65150 – B de Yarinacocha, tomando en cuenta sus experiencias y desafíos en el contexto de la educación intercultural bilingüe durante el año escolar 2020.

### **1.5 Objetivos específicos**

El análisis de la percepción de los docentes sobre liderazgo descansa en gran medida sobre la capacidad del director de generar un clima organizacional positivo, de promover el trabajo en equipo, de saber comunicarse, así como de otras cualidades y atributos. Se han delimitado cuatro subcategorías relacionadas con la presencia o ausencia del liderazgo del director en una institución educativa. Estas son: el trabajo colaborativo, la comunicación entre directores y docentes, el clima organizacional y las características de un buen director – líder. Además, debido al contexto

particular EIB de la institución educativa, se ha visto pertinente incluir tres categorías más: el liderazgo en docentes bilingües, los retos y las necesidades de formación y capacitación de los docentes bilingües. Estas categorías y subcategorías dan lugar a los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la percepción de los docentes y directores sobre el trabajo colaborativo en la institución educativa.
2. Indagar sobre la comunicación entre docentes y directores en la institución educativa.
3. Explorar el análisis de la percepción de los docentes sobre el clima organizacional generado por el liderazgo directivo.
4. Identificar las características atribuidas a un buen director-líder por parte de los docentes.
5. Examinar los retos enfrentados por los docentes bilingües en el contexto de una institución EIB.
6. Conocer las expectativas de los docentes respecto al liderazgo pedagógico de un docente bilingüe.
7. Evaluar las necesidades de formación y capacitación de los docentes bilingües en el contexto.

Estas categorías y subcategorías dan lugar a los siguientes objetivos específicos:

**Objetivo I:**

- Explorar la percepción de los docentes y directores sobre el trabajo colaborativo en la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha durante el año escolar 2020.

**Objetivo II:**



- Indagar la percepción de los docentes y directores sobre la comunicación entre docentes y directores en la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha durante el año escolar 2020.

**Objetivo III:**

- Sondar la percepción de los docentes y directores sobre el clima organizacional en la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha durante el año escolar 2020.

**Objetivo IV:**

- Indagar la percepción de los docentes y directores de la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha sobre las características de un buen director-líder.

**Objetivo V:**

- Indagar la percepción de los docentes y directores de la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha sobre los retos que enfrentan los docentes bilingües.

**Objetivo VI:**

- Conocer la percepción de los docentes y directores de la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha sobre cómo es un docente bilingüe líder.

**Objetivo VII:**

- Explorar la percepción de los docentes y directores de la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha sobre las necesidades de formación y capacitación docente de los docentes bilingües

## **1.6 Justificación e importancia**

### **Justificación teórica**

La presente investigación se enmarca dentro de los estudios sobre liderazgo educativo, abordando tanto los tipos de liderazgo como sus características específicas. Se apoya en estudios

previos que exploran cómo el liderazgo directivo influye en la calidad educativa, y en investigaciones empíricas sobre el funcionamiento de organizaciones educativas. Este estudio contribuye a identificar las características y estrategias de liderazgo más adecuadas para las instituciones educativas bilingües en contextos interculturales, específicamente en la comunidad nativa Shipibo-Conibo.

### **Justificación práctica**

Esta investigación, desarrollada durante el año escolar 2020 en la Institución Educativa N.º 65150 – B del distrito de Yarinacocha, busca ofrecer hallazgos que puedan ser aplicados para mejorar la gestión educativa y el liderazgo directivo. Los resultados, una vez compartidos con los actores educativos, podrán guiar estrategias concretas para optimizar la conducción institucional.

### **Justificación metodológica**

Con un enfoque cualitativo y un diseño etnográfico, esta investigación complementa estudios cuantitativos previos sobre liderazgo educativo. Dado que la mayoría de las investigaciones existentes adoptan un enfoque cuantitativo, este trabajo aporta una visión profunda y contextualizada sobre las dinámicas de liderazgo en las instituciones educativas bilingües, proporcionando una perspectiva enriquecedora para entender mejor las particularidades del contexto educativo intercultural.

### **Justificación social**

La motivación principal de esta investigación surgió a partir de observaciones y experiencias compartidas por los docentes de la institución, incluidas las de la propia investigadora. Estas experiencias anecdóticas revelaron la necesidad de realizar un análisis riguroso sobre el liderazgo educativo, tomando en cuenta las percepciones de docentes, padres de familia y

estudiantes. Este estudio busca contribuir a la mejora de la calidad educativa en comunidades nativas, fortaleciendo la cohesión y la eficacia en la gestión institucional.

### **1.7 Contribución e importancia**

Los resultados de esta investigación están dirigidos a directores, docentes y estudiantes de formación magisterial bilingüe, ofreciendo herramientas para fomentar un liderazgo institucional eficaz. Este liderazgo debe centrarse en:

1. **Comunicación asertiva:** Promoviendo relaciones laborales constructivas y transparentes.
2. **Motivación estratégica:** Fomentando el trabajo en equipo, la eficiencia y la responsabilidad educativa.
3. **Clima organizacional favorable:** Creando un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

#### **Aportes principales:**

- Una comprensión integral del liderazgo institucional, incorporando perspectivas de todos los actores educativos: directores, docentes, estudiantes y padres de familia.
- Una guía orientadora para mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas bilingües del nivel primario, beneficiando a toda la comunidad educativa.
- Un análisis sobre cómo el capital humano, entendido como el principal activo de una institución educativa, influye en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en el logro de los objetivos institucionales.

El estudio también subraya la necesidad de contar con docentes capacitados y con un perfil adecuado para manejar sus roles asignados, destacando la importancia de la gestión educativa para optimizar el desempeño institucional y el aprendizaje de los estudiantes.

Un liderazgo efectivo y una gestión adecuada no solo mejoran la educación, sino que también impactan positivamente en la calidad de vida de los pobladores, al fortalecer el capital humano y el desarrollo social. Los hallazgos de esta investigación pueden servir como punto de partida para encontrar soluciones a los desafíos actuales y vacíos en la gestión educativa bilingüe.

### **1.8 Limitaciones**

La investigación enfrentó las siguientes limitaciones:

1. **Restricciones sanitarias:** Derivadas de las medidas impuestas por la pandemia de COVID-19, que dificultaron el acceso a los participantes.
2. **Entrevistas virtuales:** Las entrevistas se realizaron a través de aplicaciones móviles, lo que representó un desafío para algunos entrevistados que no disponían de dispositivos adecuados.
3. **Acceso limitado a bibliotecas y recursos:** La movilidad restringida impidió recopilar información en otras ciudades o universidades.
4. **Problemas de conectividad:** La limitada infraestructura de internet en la región selvática dificultó la recopilación y el análisis de datos.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Esta investigación, de enfoque cualitativo y diseño etnográfico, tiene como objetivo general analizar las percepciones sobre el liderazgo que poseen los docentes y directivos de la Institución Educativa N.º 65150-B, nivel primario, ubicada en el distrito de Yarinacocha. Esta institución opera bajo el modelo de Educación Intercultural Bilingüe (EIB) y atiende principalmente a estudiantes provenientes del pueblo Shipibo-Conibo.

Este capítulo aborda las definiciones y tipos de liderazgo a partir de estudios e investigaciones previas. Asimismo, se incluye un análisis sobre la implementación de la Educación Intercultural Bilingüe en la Amazonía peruana y una revisión de la historia, demografía, ocupación territorial, movimientos migratorios y cosmovisión del pueblo Shipibo-Conibo.

### 2.1 Definiciones de liderazgo

De acuerdo con De la Garza et al. (2017), las definiciones de liderazgo varían según el enfoque adoptado. Algunas resaltan las características personales del líder, otras enfatizan sus funciones en una organización, y un tercer grupo destaca las circunstancias del entorno (p. 4). Por ejemplo, la *Serie de Efectividad Organizacional* (2009) define el liderazgo como:

"La capacidad de influir sobre los empleados, miembros o 'seguidores' para alcanzar las metas del grupo u organización" (p. 17).

En el ámbito educativo, el liderazgo trasciende la figura del director. Como señala Sierra (2016): "El liderazgo no es solo una competencia atribuida a quien dirige la institución educativa, sino también a quienes toman decisiones sobre los procesos educativos, incluyendo al rector, los directores, coordinadores y especialmente a los docentes" (p. 122).

### 2.2 El liderazgo en la educación

El liderazgo educativo ha ganado relevancia a nivel internacional debido al reconocimiento de su impacto en la calidad educativa. Según Marfán y Horn (2010): "El liderazgo educativo es un factor clave para generar cambios en la organización escolar, promoviendo la calidad de los aprendizajes" (p. 90).

Anderson (2010) compara al líder con un catalizador, ya que: "Su presencia es crítica no solo para iniciar y estimular cambios en el sistema, sino también para sostenerlos y asegurar sus efectos en el comportamiento y resultados" (p. 36).

Los desafíos actuales demandan líderes educativos capaces de transformar no solo las estructuras, sino también las culturas organizacionales para mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

### **2.3 Tipos de liderazgo**

Las investigaciones sobre liderazgo educativo han identificado varios tipos que son particularmente relevantes para las organizaciones dedicadas al aprendizaje. Según la *Guía de Herramientas para el Desarrollo de Recursos Humanos en Equipos Directivos* (2019), los tipos de liderazgo más estudiados incluyen:

1. Liderazgo transformacional
2. Liderazgo pedagógico
3. Liderazgo distribuido
4. Liderazgo para la justicia social
5. Liderazgo emocional

A continuación, se describen los dos primeros, debido a su relevancia para esta investigación.

#### **2.3.1 Liderazgo transformacional**

Burns (1978) conceptualizó el liderazgo transformacional como una práctica que motiva a los seguidores a alcanzar metas trascendentales, alejándose de intereses inmediatos. Este tipo de liderazgo: "...reconoce y potencia a los miembros de la organización, transformando sus creencias, actitudes y sentimientos, mientras influye en la cultura organizacional" (Salazar, 2006, p. 5).

Bryman (1996) enfatiza que este liderazgo se caracteriza por la participación y flexibilidad dentro de la organización, abandonando el modelo del "líder como héroe" y priorizando la tarea colectiva (Balda y Guzmán, 2015, p. 113).

Sun y Leithwood (2012) destacan que el liderazgo transformacional incluye:

- Planificar y supervisar la instrucción.
- Proveer apoyo continuo.
- Monitorear regularmente el progreso del centro educativo.

### **2.3.2 Liderazgo pedagógico**

Según Hallinger (2005) y Robinson et al. (2009), el liderazgo pedagógico se centra en objetivos educativos como:

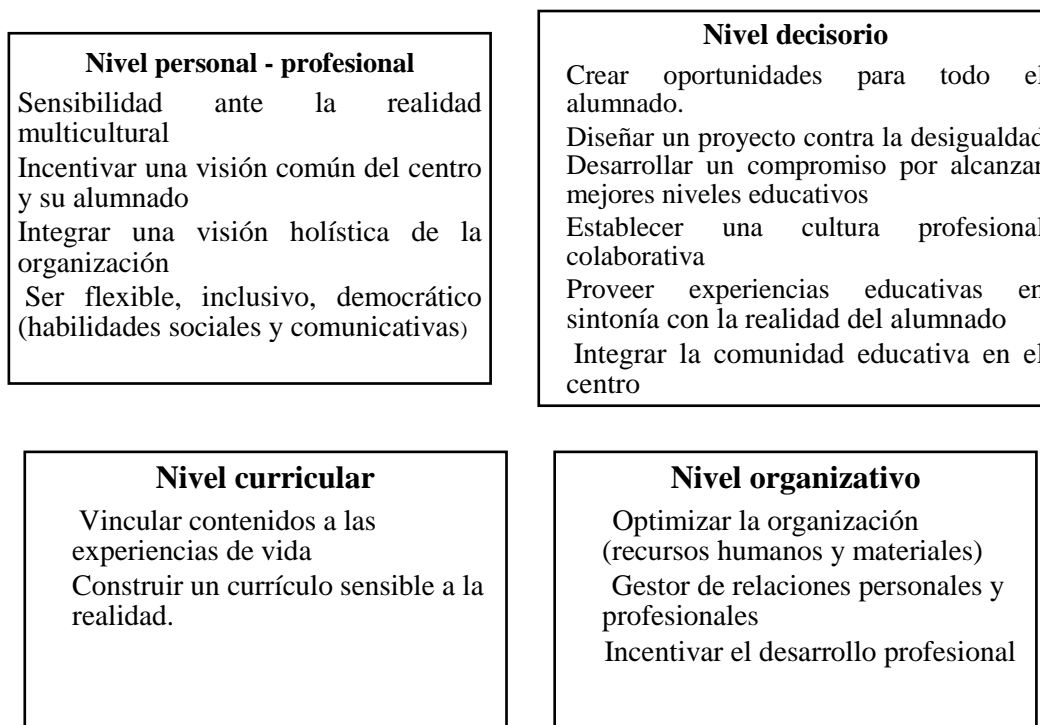
- Establecer metas claras.
- Planificar y supervisar el currículo.
- Evaluar a los docentes y promover su desarrollo profesional.

Ritacco y Amores (2019), en su estudio sobre buenas prácticas de liderazgo pedagógico, identifican cuatro niveles de desempeño que se presentan en los centros educativos ubicados en contextos desfavorecidos (p. 379). Estos niveles permiten evaluar cómo los líderes educativos optimizan los procesos pedagógicos en condiciones adversas.

En su investigación sobre buenas prácticas del liderazgo pedagógico en centros educativos ubicados en contextos desfavorecidos, Ritacco y Amores (2019) “identifican cuatro niveles de buenas prácticas” (p. 379) como se indica en la Figura 1.

**Figura 1**

***Niveles de Buenas Prácticas***



Robinson et al. (2009), citados en Gajardo y Ulloa (2016), identifican cinco dimensiones clave de un liderazgo eficaz con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes:

**1. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado:**

El líder pedagógico fomenta el perfeccionamiento continuo de sus docentes, asegurando su actualización y desarrollo profesional.



2. **Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo:** Asegura la alineación entre las estrategias de enseñanza y los objetivos curriculares, evaluando regularmente su efectividad.
3. **Establecimiento de metas y expectativas:** Define objetivos claros y alcanzables para la comunidad educativa, orientando las acciones hacia el logro de metas comunes.
4. **Empleo estratégico de los recursos:** Garantiza la utilización eficiente de los recursos disponibles para optimizar el proceso educativo.
5. **Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo:** Crea un clima organizacional propicio para el aprendizaje, promoviendo la seguridad, el orden y la colaboración.

### **Características del líder pedagógico**

*La Guía de Herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos* (2019) señala que: "El liderazgo escolar debe adaptarse a las necesidades del contexto y a los cambios constantes" (p. 40).

De la Garza et al. (2017) enfatizan la importancia del trabajo en equipo y la integración horizontal en las organizaciones educativas. Los autores sugieren que, al seleccionar a un candidato para un puesto de liderazgo, los directores deben priorizar las características interpersonales, ya que estas facilitan el cumplimiento de las metas organizacionales. Además, destacan que: "Las habilidades personales, como la honestidad y la confianza en sí mismo, también tienen un impacto significativo en el liderazgo" (p. 22).

### **Capacidades del liderazgo pedagógico**

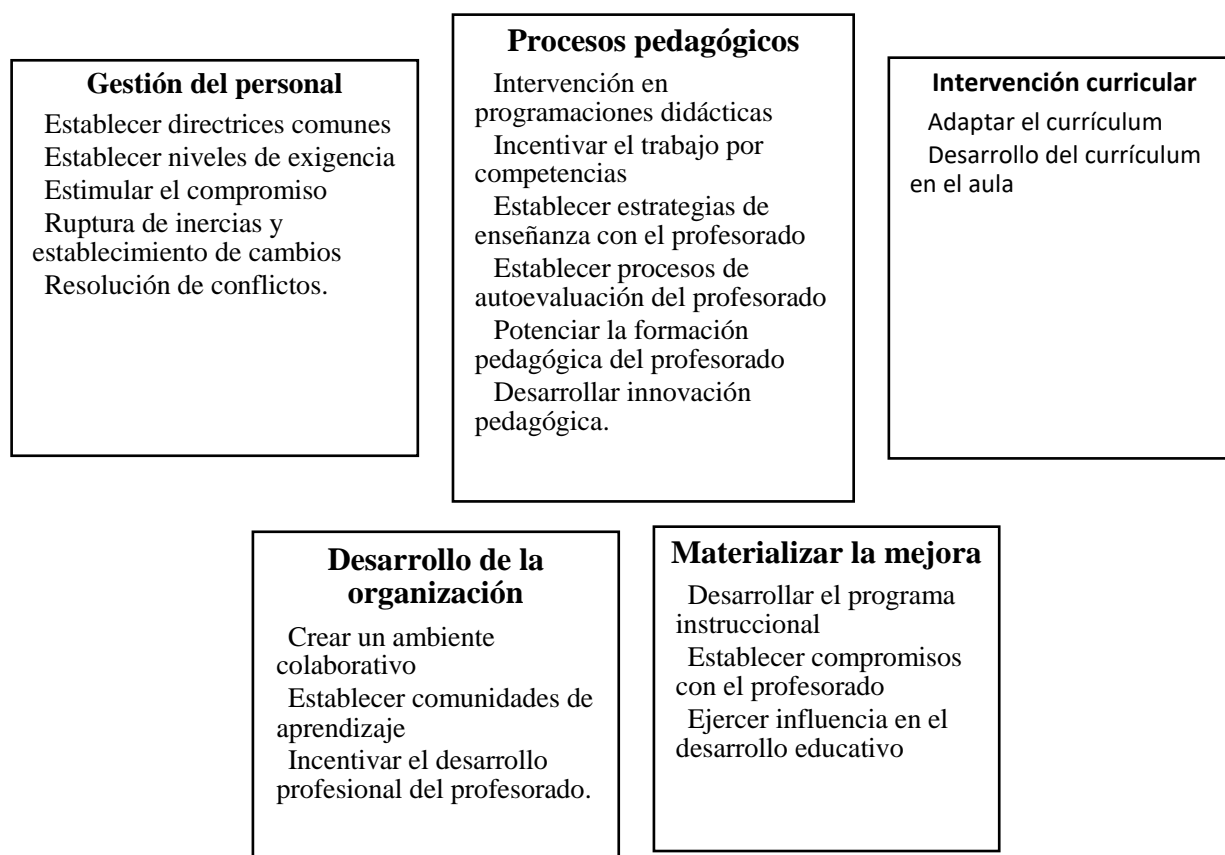
Ritacco y Amores (2019) ofrecen una categorización detallada de las capacidades necesarias para un líder pedagógico eficaz. Estas capacidades se ilustran en la **Figura 2**, donde se destacan competencias fundamentales como:

- La capacidad de comunicación asertiva.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Promoción del desarrollo profesional docente.
- Creación de un clima organizacional inclusivo y motivador.

Este enfoque integral permite al líder pedagógico no solo gestionar, sino también inspirar y transformar las instituciones educativas, asegurando su adaptación a contextos dinámicos y cambiantes.

## Figura2

*Categorización de las Capacidades*



Sin embargo, advierten los autores que: El liderazgo pedagógico se debe comprender en la organización escolar sin atomizarse en la figura de quien ejerce la dirección de la escuela. Por ello,

se hace prioritario que los directivos transmitan al profesorado una visión comunitaria del centro educativo (p. 377).

### **2.3.3 Capacidades personales e interpersonales**

Esta dimensión aborda el aspecto humano del modelo, haciendo referencia a la capacidad de gestionar las emociones, tolerar la ambigüedad, mantener la calma y evitar sobre reacciones ante situaciones difíciles. Esta habilidad corresponde a la **inteligencia emocional** (Goleman, 1998), que debe aplicarse en cualquier situación que involucre trabajo en relaciones humanas.

### **2.3.4 Capacidades cognitivas**

Se refiere a la capacidad de realizar diagnósticos adecuados de situaciones que involucran la administración educativa dentro del contexto universitario.

### **2.3.5 Competencias de liderazgo**

Estas competencias comprenden las habilidades necesarias para proporcionar un marco estructurado que permita dar forma a la respuesta correcta y entregarla de manera conjunta a todos los actores implicados.

### **2.3.6 Liderazgo distribuido**

Anderson (2010) advierte que no debe confundirse el liderazgo distribuido con la simple distribución de tareas administrativas. El liderazgo distribuido, según el autor, es "**una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado, orientado hacia la mejora de los factores que impactan el aprendizaje de los estudiantes**" (p. 50). Este tipo de liderazgo tiene sus raíces tanto en el liderazgo pedagógico como en el liderazgo transformacional. Bolívar et al. (2013) afirman:

**"La perspectiva del liderazgo distribuido nos enseña que no es un fenómeno individual, sino que es constitutivamente social. Es decir, no se trata de algo que ocurra en el individuo, sino en las relaciones entre individuos"** (p. 33).

Maureira, Moforte y González (2014) entienden el liderazgo distribuido como **"un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia potencialmente"** (p. 142), más que como un conjunto de características o atributos personales de las autoridades de una organización. Esta concepción retoma las ideas de Fletcher y Kaufer, citadas por Leithwood et al. (2008, p. 98).

Dado que los tipos de liderazgo mencionados son el resultado de una evolución en el tiempo, a menudo oponiéndose unos a otros a medida que avanzan las investigaciones educativas, es natural que compartan categorías comunes. Esta investigación se centrará en las siguientes categorías: el trabajo colaborativo, la comunicación en la institución educativa, y las características (cualidades o habilidades) del director-líder y/o docente-líder. Además, se incluirá la categoría de ambiente de trabajo o clima organizacional. Aunque no se menciona explícitamente en los modelos de liderazgo previamente descritos, esta categoría ha sido objeto de numerosos estudios y, por lo tanto, merece una sección dedicada.

## **2.4 Clima organizacional**

Pedraza Melo (2018) sostiene que: "El estudio del ambiente laboral o clima organizacional ha centrado sus esfuerzos en el análisis de las características de la organización (percepción del ambiente laboral). En otros casos, se ha abordado desde los esquemas cognoscitivos, donde el individuo construye mapas mentales sobre cómo funciona la organización" (p. 93).

El concepto de clima organizacional es multidimensional, según Bustamante et al. (2016) y Litwin y Stringer (1968), citados por Pedraza Melo. El clima organizacional "representa

propiedades de una organización descritas por las experiencias percibidas y compartidas por sus trabajadores, que se crean a partir de las interacciones personales" (Muñoz et al., 2006, citados por Pedraza Melo, 2018, p. 93).

En este sentido, el clima organizacional puede considerarse como una característica colectiva, determinada por las interacciones entre los miembros de una organización. Este fenómeno se asocia con la satisfacción y productividad dentro de las organizaciones, lo que explica el interés de su estudio (Pedraza Melo, 2018, p. 91).

## **2.5 Reseña de la Educación Intercultural Bilingüe en la amazonía peruana**

La institución educativa N° 65150-B del nivel primario, ubicada en el distrito de Yarinacocha, cuyos docentes, directivos y padres de familia fueron entrevistados para esta investigación, imparte la **Educación Intercultural Bilingüe (EIB)**. Por ello, es relevante profundizar en la situación actual de la EIB en la Amazonía peruana.

Francke (2017), en su investigación "El derecho a la Educación Intercultural Bilingüe y la Política Fiscal en el Perú", menciona que "las políticas de atención a la educación de los pueblos originarios existen desde 1972, pero tras la aprobación de la primera Política Nacional de Educación Bilingüe en ese año, su alcance y desarrollo fueron limitados en las décadas siguientes" (p. 75).

De acuerdo con Scaletzky (2001), "el proyecto de EIB comenzó en la década de 1980, aunque sus antecedentes se remontan a las primeras décadas del siglo XX" (Sección "La Educación Bilingüe Intercultural", párr. 1). Un hito importante fueron las actividades educativas desarrolladas por el Instituto Lingüístico de Verano (ILV) a partir de 1952, cuando se firmó un convenio con el Ministerio de Educación para trabajar en Iquitos. Este proyecto se centró en la alfabetización de

jóvenes indígenas amazónicos de diversos grupos étnicos, quienes luego regresaban a sus comunidades para enseñar el castellano a sus comunidades.

A pesar de los esfuerzos, el modelo educativo utilizado, basado en una transición entre la lengua indígena y el castellano, presentó problemas de comunicación debido a la falta de competencia en castellano de muchos estudiantes indígenas y la escasez de docentes hablantes de lenguas vernáculas (García, 2018, p. 197).

A partir de 1988, el Instituto Superior Pedagógico “Loreto” y la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP) firmaron un acuerdo que permitió la puesta en marcha del **“Programa de Formación de Maestros Bilingües de la Amazonía peruana (PFMB)”** (Scaletzky, 2001). Este programa tuvo la particularidad de haber surgido a partir de una colaboración entre profesionales del Instituto Pedagógico Loreto y comunidades indígenas, con el objetivo de diseñar una propuesta educativa que respondiera a las necesidades de los pueblos indígenas amazónicos.

El **FORMABIAP** presentó el reto de formar a maestros indígenas bilingües y proporcionó formación y material cultural y lingüísticamente apropiado para las escuelas EIB. Asimismo, se ofreció formación en ciclos escolarizados y no escolarizados, y se promovió la profesionalización de maestros sin título pedagógico, con el fin de elevar la calidad educativa en la región.

En 1992, se inició el proceso de construcción de un currículo diversificado para la formación en EIB, que fue posteriormente modificado en 1999 para adaptarse al nuevo Currículo Básico de Formación Docente basado en competencias (Trapnell y Neira, 2004).

Finalmente, en 2001, se creó la Dirección Nacional de Educación Bilingüe Intercultural (DINEBI), lo que significó un avance importante en la consolidación de la EIB en el Perú. Actualmente, la Dirección General de Educación Intercultural Bilingüe y Rural (DIGEIBIR)

promueve la EIB con un enfoque inclusivo, asegurando la calidad educativa y la atención a la diversidad cultural y lingüística de los estudiantes (Ministerio de Educación, 2013).

Este marco histórico y contextual proporciona una base sólida para analizar los desafíos y logros de la EIB en las instituciones educativas de la Amazonía peruana, como la **Institución Educativa N° 65150-B de Yarinacocha**, centro objeto de esta investigación.

### **2.5.1 Formación de docentes EIB y capacitación docente**

A finales de los años noventa, la formación de docentes especializados en educación primaria bilingüe se fortaleció gracias a programas de cooperación internacional y a iniciativas propias de algunos programas de formación. Los temas priorizados incluyeron estrategias para la enseñanza-aprendizaje de la lengua materna, estrategias para el aprendizaje del español como segunda lengua, etnomatemática, diversificación curricular, interculturalidad y género. Sin embargo, la profundidad y los enfoques específicos varían según el programa. Trapnell y Neira, (2004), Sección “Capacitación de formadores de la especialidad de educación primaria bilingüe intercultural”.

Desde 1996, Trapnell y Neira (2004) destacan que el **Plan de Capacitación Docente EBI** se implementó de manera masiva, atendiendo a docentes de aula, animadoras de programas no escolarizados de educación inicial (PRONOEI), coordinadores y especialistas en educación primaria. Este plan fue ejecutado mediante concursos públicos o convenios con institutos superiores pedagógicos.

El **Programa de Acompañamiento Pedagógico** ha sido una herramienta clave para la capacitación de docentes en servicio, adaptándola a las necesidades específicas de la EIB (Ministerio de Educación, 2014). Según Rodríguez et al. (2016), citados en García (2016), este programa ha sido efectivo en las regiones bilingües al adecuar los contenidos al contexto y las

necesidades del alumnado (p. 203). Asimismo, Francke (2017) resalta que el programa prioriza el fortalecimiento de las competencias pedagógicas, como estrategias de enseñanza, uso del tiempo en el aula y recursos educativos, más que el manejo de contenidos (p. 39).

### **2.5.2 Situación actual de la educación en la amazonía peruana**

La erradicación del analfabetismo en la amazonía peruana sigue siendo un desafío considerable. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), la tasa de analfabetismo en el Perú es del 5.9% entre la población mayor de 15 años. Sin embargo, esta cifra aumenta significativamente en áreas rurales (14.9%) y entre comunidades con lenguas indígenas como lengua materna (16.1%). Además, el analfabetismo afecta más a las mujeres (25.3%) que a los hombres (6.6%).

Durante muchos años, la falta de un registro oficial de escuelas EIB dificultó la planificación y distribución de recursos. Actualmente, se estima que existen 21,000 instituciones EIB de un total de 105,597 escuelas en el país (Francke, 2017, p. 77). A pesar de este avance, aún persisten problemas estructurales: muchas escuelas EIB son unidocentes y multigrado, presentan altas tasas de deserción escolar (70%) y carecen de metodologías pedagógicas adecuadas para la enseñanza bilingüe.

Francke (2017) señala que el 94% de los docentes en las escuelas EIB no cuentan con formación específica en EIB; el 40% no domina la lengua originaria de los estudiantes, y solo el 30% aplica un currículo pertinente. Esto resulta problemático considerando que el 79% de los estudiantes en estas escuelas tienen el quechua como lengua materna, el 7.3% el aimara y el 13% lenguas amazónicas diversas (p. 78). Por su parte, García (2018) enfatiza la falta de metodologías adecuadas y la problemática asignación de docentes monolingües a escuelas bilingües (p. 202).



Otro aspecto crítico es la distribución ineficiente de materiales educativos en lenguas originarias. Francke (2017) lamenta que muchos materiales no sean utilizados debido a la falta de formación de los docentes en las lenguas locales o su entrega tardía a las instituciones educativas (p. 78).

En el nivel secundario, el currículo no fomenta el uso de lenguas indígenas ni respeta las tradiciones culturales, lo que debilita el enfoque intercultural. Además, García (2018) denuncia la falta de instituciones de educación superior diseñadas para los pueblos indígenas, las cuales deberían estar alineadas con el entorno sociocultural y las necesidades de estas comunidades, tal como lo establece el Convenio 169 de la OIT (pp. 201–202).

## **2.6 Pueblo Shipibo – Conibo**

La **Institución Educativa N° 65150-B**, ubicada en el distrito de Yarinacocha, atiende principalmente a estudiantes del pueblo **Shipibo – Conibo**, por lo que es crucial comprender su historia, ubicación geográfica y características culturales. Gran parte de esta información proviene de la **Base de datos oficial de pueblos indígenas u originarios del ministerio de cultura**.

### **2.6.1 Demografía y ubicación geográfica**

El pueblo Shipibo – Conibo, resultado de la fusión de los grupos Shipibo, Conibo y Shetebo, está compuesto por aproximadamente 35,000 personas, lo que lo convierte en uno de los grupos más numerosos de la Amazonía peruana. Su población se distribuye principalmente a lo largo de las cuencas del río Ucayali, donde su estilo de vida es eminentemente ribereño.

En la antigüedad, los Conibo habitaban las riberas del alto Ucayali, los Shipibo en el medio Ucayali y los Shetebo en el bajo Ucayali (López Flórez y Cuglievan, 2012, p. 56). Además, debido a la migración forzada durante la fiebre del caucho, algunos poblados se encuentran en Madre de Dios y en la cuenca del Purús.

, p. 57). Evidencias de la ocupación shipibo en el Ucayali desde tiempos inmemoriales se encuentra en los nombres de los lugares. A decir del poblador Antonio Sánchez:

Nosotros hemos puesto varios nombres, por ejemplo, Tamaya, que es Tama-ya, porque producía bastante maní, tama es maní. Pachitea es de Ochiti – ya, Ochiti es perro del monte, antes había perro del monte. Cumaría es de kumari – ya, una planta espinosa, la chambira (kumari), se parece al huicungo. Tahuanía es de tawane – ya, que es una quebrada grande donde había bastante isana (tawa). Chonochinía es de xonochini – ya, porque había árboles de lupuna en la boca, xono es lupuna (López Flórez y Cuglievan, 2012)

En la actualidad, comunidades Shipibo – Conibo han establecido asentamientos urbanos, como en la comunidad de Cantagallo en Lima Metropolitana, que alberga una escuela EIB de nivel inicial y primaria.

### **2.6.2 Cosmovisión y actividades económicas**

La cosmovisión del pueblo Shipibo – Conibo comprende cuatro grandes espacios: el mundo de las aguas (**Jene Nete**), nuestro mundo (**Non Nete**), el mundo amarillo (**Panshin Nete**) y el mundo maravilloso del sol (**Jakon Nete**) (Sánchez, 2004). Este sistema cosmológico refleja una estrecha relación con la naturaleza y su entorno.

En cuanto a las actividades económicas, destacan la agricultura de roza y quema, el cultivo de yuca, plátano y maíz, y la pesca artesanal.

Asimismo, desde muy temprana edad, las mujeres aprenden el arte de la cerámica. La arcilla que emplean es muy maleable y con ella se elaboran piezas de alfarería de tamaños y usos diversos, que luego son pintadas con líneas quebradas.

Uno de los códigos de mayor significado es sin duda el sistema de diseño, también llamado kené, el cual es elaborado tradicionalmente por las mujeres. El kené se usa para decorar objetos de

cerámica, tejidos, adornos, armas e incluso el cuerpo humano. En el año 2008, el kené fue declarado Patrimonio cultural de la nación con la Resolución Directoral RD N 540/INC – 2008. Este arte femenino es una expresión de su identidad y cosmovisión.

### **2.6.3 Ocupación territorial y migración**

La memoria colectiva del pueblo Shipibo – Conibo señala su histórico dominio del río Ucayali. Las migraciones, tanto internas como hacia áreas urbanas, han sido impulsadas por diversos factores, como la búsqueda de mejores tierras y la violencia generada por el terrorismo en los años ochenta y noventa.

En los años del 80 éramos muy afectados por sendero. Han venido más de cuatro veces, quería reclutar a los jóvenes. Cuando vino por primera vez, nos reunieron en la escuela como a las nueve de la noche, y para nosotros era la primera vez y la mayoría de gente tenía miedo. En esa reunión no ha hecho nada. Nos ha dado dos horas de clase explicando la política del MRTA. Todos tenían que ir, nadie se quedaba. Obligaban que se pongan su pampanilla. “quería formar su base, pero no hemos querido. Acá hemos defendido bien. Desaparecieron casi por el 90, desde ahí ya no vinieron, cuando entró Fujimori. Venía, pero ya no entraba o quedaba en la comunidad, pasaba por el bote” (Laureano Silvano Rodríguez – Nima, 45 años, Callería) (López Flórez y Cuglievan, 2012, p. 62).

Estas migraciones han permitido el establecimiento de comunidades significativas en Pucallpa y Lima. Este análisis resalta los desafíos históricos y contemporáneos del pueblo Shipibo – Conibo en términos de educación, cultura y desarrollo. Además, pone de manifiesto la necesidad de políticas públicas que respeten y promuevan su identidad cultural, garantizando una educación intercultural bilingüe de calidad, pertinente y transformadora.

#### 2.6.4 Cosmovisión

López y Cuglievan (2012, p. 18) definen la cosmovisión como el conjunto de premisas que ofrecen a los miembros de una sociedad una perspectiva integral del mundo. Esta incluye ideas fundamentales sobre el origen del universo y la manera en que se constituye la realidad en su totalidad. De esta forma, la cosmovisión no solo explica, sino que también interpreta la realidad de una comunidad, siendo un reflejo de sus valores, creencias y conocimientos colectivos.

Todos los pueblos poseen una cosmovisión que satisface su necesidad de orientación y posicionamiento en el entorno. Las formas en que conceptualizan el cosmos y su relación con los seres humanos son producto de un aprendizaje cultural y social. Cada cultura establece razones inherentes para explicar por qué las cosas son como son, legitimando así el orden social y estableciendo las bases que rigen su estructura y funcionamiento (López y Cuglievan, 2012, p. 19). El trabajo de Elí Sánchez y colaboradores en *El Ojo Verde* (2004), citado por López y Cuglievan (2012), ofrece una aproximación a los mundos y seres que forman parte de la cosmovisión del pueblo Shipibo – Conibo. Según los autores, para comprender plenamente la percepción que tienen sobre el espacio donde viven y cómo lo designan, es esencial adentrarse en su cosmovisión (p. 34).

Sánchez plantea que la cosmovisión del pueblo Shipibo – Conibo se organiza en cuatro grandes espacios, cada uno con características específicas:

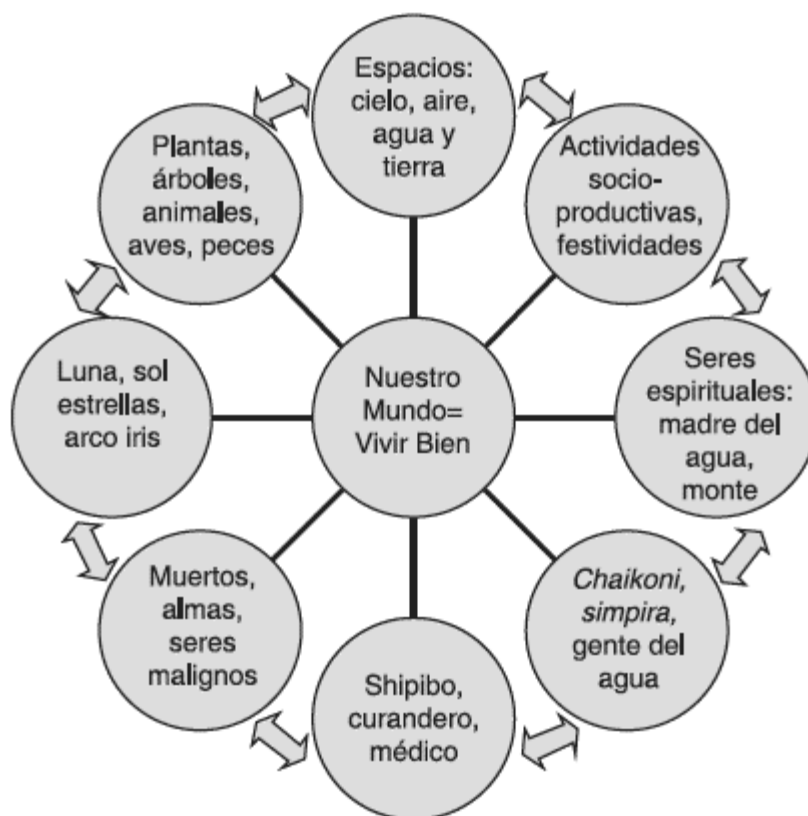
1. **Mundo de las aguas (Jene Nete):** Este espacio se relaciona con las aguas, elemento esencial en la vida de los Shipibo – Conibo y donde habitan seres vinculados a este medio.
2. **Nuestro mundo (Non Nete):** Representa el espacio físico y tangible donde residen los humanos y donde se llevan a cabo las actividades cotidianas.

3. **Mundo amarillo (Panshin Nete):** Un espacio intermedio que puede interpretarse como un lugar de transición o conexión entre los mundos.
4. **Mundo maravilloso donde está el sol (Jakon Nete):** Este es el espacio sagrado, asociado con el sol y el bienestar, donde habitan seres superiores y donde se aspira a llegar espiritualmente.

En estos mundos, diferentes seres interactúan de múltiples formas, manteniendo una relación compleja y significativa que influye en la visión del mundo y en las prácticas culturales del pueblo Shipibo – Conibo (López y Cuglievan, 2012, p. 34).

### Figura3

*Cosmovisión del Pueblo Shipibo -Conibo*



Nota: Tomado de López Flórez y Cuglievan (2012, p. 37)

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este capítulo se describe detalladamente el diseño de la investigación cualitativa de corte etnográfico, las técnicas empleadas y el procedimiento para el análisis de los datos recopilados. Además, se contextualiza el estudio en el marco de la institución educativa seleccionada.

### 3.1 Tipo de investigación

El presente estudio es de nivel exploratorio, con un enfoque cualitativo y diseño etnográfico. Su propósito principal es investigar cómo los docentes perciben el liderazgo ejercido por directores y colegas en una institución educativa bilingüe. A diferencia de las investigaciones cuantitativas, que buscan medir variables específicas, las investigaciones cualitativas se enfocan en describir e interpretar la realidad desde múltiples perspectivas, permitiendo un análisis más profundo y contextualizado de los fenómenos sociales.

La pregunta central de esta investigación es: **¿Analizar qué percepción tienen los docentes sobre el liderazgo del proceso pedagógico en la institución educativa N° 65 150 – B del nivel primario del distrito de Yarinacocha?** Dada la naturaleza cualitativa y etnográfica del estudio, el objetivo no es medir la variable "liderazgo" a través de indicadores cuantitativos, sino comparar y contrastar diferentes percepciones sobre este fenómeno desde las perspectivas de docentes, directores, padres de familia y estudiantes. Cada percepción se analiza como parte de un todo integrado, proporcionando una visión holística del fenómeno estudiado.

El enfoque inductivo de la investigación, descrito por Alveiro (2013), fue introducido originalmente por Glaser y Strauss en su obra *The Discovery of Grounded Theory* (1967). En este enfoque, las subcategorías del estudio emergen del análisis preliminar de los datos, permitiendo que el diseño se construya "de abajo hacia arriba". A diferencia del enfoque deductivo de las investigaciones cuantitativas, que parte de objetivos previamente definidos y variables

operacionalizadas, la metodología cualitativa se basa en la conceptualización y categorización de los datos recopilados.

En este estudio, la revisión bibliográfica sobre liderazgo permitió identificar cuatro subcategorías principales relacionadas con los objetivos específicos: trabajo colaborativo, comunicación entre docentes y directores, características del buen director-líder y clima organizacional. Adicionalmente, el análisis preliminar de los datos generó categorías adicionales como los retos y necesidades de los docentes bilingües, así como las características del liderazgo en contextos de Educación Intercultural Bilingüe (EIB).

La investigación también aborda una pregunta ampliada: **¿Qué retos y necesidades específicas enfrentan los docentes y directores en el contexto de una institución educativa bilingüe?**

### **3.2 La etnografía en la investigación educativa**

La metodología etnográfica utilizada en esta investigación permite analizar de manera integral las percepciones y comportamientos de los actores involucrados en su contexto educativo. Según Morales López (2016), la etnografía es tanto una perspectiva teórica como un método de investigación que incluye características como:

1. Observación participante del investigador.
2. Recopilación de datos a partir de discursos e interacciones reales.
3. Análisis cualitativo de los datos obtenidos en un entorno naturalista.

En este estudio, la investigadora, quien también es docente en la institución educativa N° 65 150 – B, asumió el rol de observadora-participante, recopilando datos a través de entrevistas semiestructuradas y observaciones. Los datos fueron procesados mediante un análisis temático, lo cual permitió identificar patrones y categorías que guían la interpretación de los resultados.

### **3.3 Diferencias entre Etnografía educativa y escolar**

La etnografía educativa, como explica San Fabián (1992), abarca un enfoque más amplio que incluye a todos los agentes pedagógicos involucrados en el proceso formativo. En contraste, la etnografía escolar se circunscribe al análisis específico de los contextos escolares, sus dinámicas internas y su interacción con el entorno sociocultural.

Según Serra (2004), citado por Álvarez (2008), la etnografía escolar requiere un enfoque holístico, relacionando individuos, grupos y organizaciones con su entorno socioeconómico, físico y simbólico. Esto implica una descripción reflexiva que no solo documenta los fenómenos observados, sino que también contribuye a su interpretación y transformación.

Este capítulo detalla cómo la etnografía se convierte en una herramienta esencial para el análisis de las percepciones sobre liderazgo en contextos de Educación Intercultural Bilingüe. La combinación de observación participante, análisis temático y la interacción directa con los actores educativos permite comprender las complejas dinámicas de liderazgo en la institución educativa N° 65 150 – B, aportando una visión enriquecedora sobre los retos y oportunidades en el ámbito educativo bilingüe.

### **3.4 La muestra de la investigación**

La muestra de este estudio estuvo conformada por 11 docentes, un estudiante y algunos padres de familia pertenecientes a la institución educativa N° 65 150 – B, así como por dos expertas en Educación Intercultural Bilingüe (EIB) con experiencia en el contexto de la amazonía peruana.

### **3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

La investigación empleó la triangulación como estrategia central, utilizando las siguientes técnicas para recopilar datos:

- **Observación participante.**



- **Notas de campo.**
- **Entrevistas.**

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante un enfoque temático que permitió organizar y examinar las percepciones y experiencias compartidas por los participantes.

La investigación cualitativa ofrece una perspectiva diferente a la cuantitativa, al centrarse en el análisis de las interacciones humanas en contextos naturales. Este enfoque es ampliamente utilizado en ciencias sociales y humanidades, incluyendo disciplinas como la psicología, antropología, sociología y educación.

### **3.5.1 Observación**

La observación, como técnica fundamental, permitió registrar de manera sistemática y objetiva los fenómenos observados en el entorno educativo. Según Campos y Lule (2012), esta técnica "organiza, estructura y optimiza los esfuerzos investigativos" (p. 34). Guillermo (2012) la describe como "el medio más lógico y sistemático para registrar de forma visual y verificable lo que se pretende conocer" (p. 49).

Para este estudio, se diseñó una guía de observación previamente piloteada y validada, con el objetivo de garantizar su coherencia y efectividad en el registro de información. Los hallazgos fueron registrados en notas de campo, asegurando una documentación inmediata de los detalles relevantes.

### **3.5.2 Notas de campo**

Las notas de campo constituyeron un instrumento esencial en esta investigación. Según McKerman (2009), estas notas permiten al investigador documentar de forma inmediata observaciones relevantes, opiniones y detalles contextuales. Además, Ariadna (2018) señala que

las notas de campo ayudan a identificar elementos implícitos en los discursos de los entrevistados, enriqueciendo el análisis cualitativo.

En este estudio, las notas de campo se elaboraron inmediatamente después de cada entrevista, asegurando un registro preciso de las actitudes, gestos y detalles contextuales de los participantes.

### **3.5.3 Entrevistas**

La técnica de entrevistas semiestructuradas permitió recoger las percepciones y experiencias de docentes, directores, padres de familia y estudiantes. Según Martínez (2006), "la entrevista cualitativa captura opiniones, percepciones y emociones, proporcionando una perspectiva integral sobre el fenómeno estudiado" (p. 139).

Las entrevistas en este estudio se realizaron mediante llamadas telefónicas, debido a las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19. Todas fueron grabadas con el consentimiento previo de los participantes, quienes fueron informados sobre el propósito de la investigación. Asimismo, las preguntas fueron validadas mediante entrevistas piloto realizadas a docentes de otras instituciones educativas.

Además, se entrevistó a dos expertas en Educación Intercultural Bilingüe para confrontar los hallazgos con sus experiencias, lo que enriqueció el análisis.

### **3.6 Fuentes para la recolección de datos**

Las fuentes principales de información incluyeron:

- **Participantes:** Docentes, directores, padres de familia y estudiantes de la institución educativa N° 65 150 – B.
- **Documentos:** Actas, fotografías y otros registros institucionales proporcionados por la escuela.

- **Investigadora:** Las observaciones y análisis personales de la investigadora, quien también es docente en la institución.

### **3.6.1 Análisis temático de los datos**

El análisis de los datos se realizó a través de un enfoque temático, siguiendo la metodología propuesta por Boyatzys (1998). Este enfoque destaca por evidenciar el proceso de trabajo con los datos, facilitando la interpretación de los fenómenos sociales.

### **3.6.2 Unidades de datos y triangulación**

La triangulación fue fundamental para validar los hallazgos y se llevó a cabo en varias dimensiones:

- **Triangulación de métodos:** Se contrastaron los datos obtenidos mediante entrevistas, observación y análisis documental.
- **Triangulación de sujetos:** Se incluyeron las perspectivas de docentes, directores, estudiantes y padres de familia.
- **Triangulación de expertos:** Se entrevistó a dos expertas en EIB para cotejar las percepciones recopiladas con su experiencia profesional.

El proceso de triangulación fortaleció la validez de los resultados y permitió una comprensión integral del fenómeno estudiado.

Este capítulo presenta un diseño metodológico sólido que combina diversas técnicas cualitativas para garantizar un análisis profundo y riguroso de las percepciones sobre liderazgo en un contexto de Educación Intercultural Bilingüe. La triangulación y el enfoque temático contribuyeron a una interpretación enriquecida de los datos, destacando la importancia de las voces de todos los actores involucrados en el contexto educativo.

### **3.7 El contexto de la investigación**

La investigación se desarrolló en la Comunidad Nativa "Nuevo San Juan," perteneciente a la etnia Shipibo–Conibo. Esta comunidad está integrada por 167 familias y cuenta con una población aproximada de 670 habitantes, quienes se dedican principalmente a trabajos temporales y a la producción de artesanías, las cuales son comercializadas a los turistas que visitan la zona. La comunidad alberga una institución educativa que imparte educación en los niveles inicial y primario, con niños y niñas que muestran un gran entusiasmo por superarse a través del estudio.

#### **3.7.1 Origen y Ubicación**

La Comunidad Nativa Nuevo San Juan fue fundada de manera extraoficial el 24 de junio de 1984. Está localizada en el kilómetro 13.500 de la Carretera Fernando Belaúnde, dentro del distrito de Yarinacocha, a unos 45 minutos de la ciudad de Pucallpa, provincia de Coronel Portillo, en la región Ucayali. Inicialmente, la comunidad tenía 36 habitantes distribuidos en 8 familias de la etnia Shipibo–Conibo. Según el último censo de 2017, la población ha crecido significativamente hasta alcanzar 670 habitantes.

El nombre de la comunidad, "**Nuevo San Juan,**" fue propuesto por el señor Alberto Canayo Picón, en conmemoración a su fundación un 24 de junio, día de la festividad regional de San Juan. La propuesta fue aceptada unánimemente por los primeros pobladores.

En sus primeros años, los habitantes ocuparon un terreno conocido como "**Fundo Los Cuatro Guapos,**" que había sido abandonado por sus propietarios originales. Desde entonces, los pobladores han vivido pacíficamente en este lugar, trabajando para sanear legalmente el predio a través de procesos judiciales por prescripción adquisitiva de dominio.

#### **3.7.2 Organización política de la comunidad**

La organización política de la Comunidad Nativa Nuevo San Juan se rige por los lineamientos establecidos en el Decreto Ley de Comunidades Nativas y Desarrollo Agrario de la Región de Selva y Ceja de Selva, aprobado en 1974 durante el gobierno del General Juan Velasco Alvarado. Desde su fundación en 1984, la comunidad ha tenido nueve jefes comunales, de los cuales solo uno ha sido mujer.

Los jefes comunales son elegidos por voto universal y secreto para un periodo de dos años. El voto es obligatorio para los comuneros mayores de edad inscritos en la comunidad, mientras que es opcional para los mayores de 70 años. La comunidad cuenta con un estatuto y reglamento interno que rige la vida comunal.

Actualmente, el jefe comunal es el señor **Rolando Escobar Chávez**, y el consejo directivo se compone de las siguientes personas:

- **Subjefe:** Sr. Daniel Vásquez Díaz
- **Secretaria de actas y archivos:** Sra. Virginia Nahuama Ruiz
- **Secretario de economía:** Sr. Daniel Inuma Ramírez
- **Secretario de organización:** Sr. Carlos Muñoz Inuma
- **Secretario de prensa y propaganda:** Sr. Hever W. Roque Dávila
- **Secretario de defensa:** Sr. Walter Cervantes Baneo
- **Secretario de cultura y deportes:** Sr. Melquisedec González
- **Secretario de la juventud:** Sr. Jairo Vásquez Campos
- **Fiscal:** Srta. Lisbeth Matos Hurtado
- **Vocal 1:** Sr. Arnulfo Roque Dávila
- **Vocal 2:** Sr. Mequí Hornita Dávila

### **3.7.3 Situación demográfica y lingüística**

La comunidad está compuesta por **167 familias** de la etnia Shipibo–Conibo, pertenecientes a la familia lingüística Pano. La lengua materna de los habitantes es el shipibo, la cual es hablada

por todos los miembros, excepto por un pequeño porcentaje (5%) de pobladores mestizos. No se reporta la presencia de miembros de otros pueblos originarios en la comunidad. La población de Nuevo San Juan mantiene sus tradiciones culturales y lingüísticas, lo que refuerza su identidad como pueblo originario, a pesar de los desafíos asociados con su ubicación geográfica y las limitaciones en infraestructura y servicios básicos.

### **3.7.4 Obras realizadas en la comunidad**

A pesar de los desafíos legales relacionados con el saneamiento del predio, se han ejecutado diversas obras en beneficio de la comunidad, promovidas por los líderes comunales. Entre las más destacadas se encuentran:

#### **1. Sistema de electrificación rural:**

- Gracias a la gestión del profesor Óscar Picota Pezo, se logró incluir a la comunidad en el proyecto de electrificación rural (SER) Pucallpa - Campo Verde - Aguaytía II Etapa. Este proyecto, identificado con el SNIP N°183092, benefició a 55 localidades y fue ejecutado en 2010.

#### **2. Sistema de Agua Potable:**

- La construcción de un tanque elevado y una red de agua potable con conexión a domicilios fue gestionada con el apoyo de la Municipalidad distrital de Yarinacocha.

### **Creación de la Institución Educativa Inicial**

La **Institución Educativa Inicial** se creó el 27 de abril de 2004 mediante la R.D. N° 00672–2004. Actualmente, cuenta con:

- **Infraestructura:**

- Tres aulas de concreto, una utilizada como dirección.
- Tres servicios higiénicos: dos para estudiantes y uno para docentes.
- Dos lavatorios y un almacén seminoble.
- **Estudiantes y Personal:**
  - Atiende a 45 niños y niñas con un equipo conformado por cuatro docentes (tres de aula y un auxiliar).
- **Superficie:**
  - Perímetro: 342.00 ml.
  - Área superficial: 7,350.87 m<sup>2</sup>.

Durante la pandemia, la institución continuó ofreciendo clases remotas pese a la falta de conectividad en la comunidad. Este desafío permitió fortalecer el compromiso del personal docente para garantizar la educación de calidad a los niños bilingües.

### **Creación de la Institución Educativa Primaria**

La **Institución Educativa Primaria** fue creada el 24 de marzo de 2003 mediante la R.D. N° 00747–2003. Actualmente, cuenta con:

- **Infraestructura:**
  - Seis aulas de madera y un salón adicional para dirección.
  - Dos servicios higiénicos separados por género.
  - Una cancha deportiva y un almacén.
- **Estudiantes y Personal:**
  - Atiende a 193 estudiantes y cuenta con ocho docentes de aula y un director encargado que también desempeña funciones docentes.

Durante la pandemia, las clases se impartieron de manera remota. Aunque se enfrentaron dificultades significativas, como la falta de conectividad y medios digitales, los docentes lograron apoyar a sus estudiantes mediante la entrega de materiales físicos preparados con los lineamientos del Ministerio de Educación.

Ambas instituciones buscan brindar un servicio educativo de calidad, impartiendo enseñanza en shipibo y castellano, contribuyendo al desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes del pueblo Shipibo-Conibo.

### **3.8 Actividades Económicas de la Comunidad**

Tras 35 años desde su fundación, la comunidad ha priorizado la educación de sus hijos, logrando la creación de las instituciones educativas de inicial y primaria. Sin embargo, la creación de una escuela secundaria sigue siendo un pendiente. Gracias al esfuerzo colectivo, muchos jóvenes han accedido a la educación superior, destacándose como técnicos forestales, docentes y agrónomos.

### **3.9 Artesanía en la comunidad**

La principal fuente de ingresos de las familias es la artesanía. Existen dos asociaciones reconocidas:

#### **1. Asociación Tetai Nomabo:**

- Reconocida con la partida electrónica N° 1111712 desde el 07 de septiembre de 2014.
- Presidenta: Sra. Isabel Silvano Sandoval.

#### **2. Asociación Reshin Rama:**

- Presidenta: Sra. Kledy Luz Naive Valera.



Ambas asociaciones promueven el trabajo artesanal, contribuyendo al sustento económico de las familias.

### **3.10 Organizaciones sociales y deportivas**

La comunidad cuenta con las siguientes organizaciones:

- **Programa del Vaso de Leche:** Operativo desde hace varios años.
- **Asociación de Artesanas:** Promueve la actividad artesanal local.
- **Iglesias Evangélicas:** Un porcentaje significativo de la población pertenece a estas congregaciones.

En el ámbito deportivo, existen dos equipos de fútbol (juvenil y de mayores) que participan en el “**Mundialito Shipibo de Fútbol**”, un evento anual realizado en enero, para el cual los equipos se preparan con seis meses de antelación.

### **3.11 Eventos anuales en la comunidad**

La comunidad **Nuevo San Juan** recibe aproximadamente 200 visitantes al mes, especialmente durante los siguientes eventos:

- **Aniversario de la Comunidad:** 24 de junio.
- **Fiestas Patrias:** 28 de julio.
- **Aniversarios de las Iglesias Evangélicas.**
- **Mundialito Shipibo de Fútbol:** Enero.

Los visitantes suelen permanecer en la comunidad alrededor de una semana, lo que contribuye a la economía local y refuerza los lazos culturales.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **DISCUSIÓN DE HALLAZGOS**

Una vez detallada la metodología que se usó para recoger los datos, se analizará los hallazgos a continuación.

Cabe recordar que el objetivo general de esta investigación es explorar la percepción de los docentes y directores del nivel primario e inicial sobre el liderazgo en la institución educativa N° 65150 – B del distrito de Yarinacocha a partir de sus experiencias previas como docentes o directores en instituciones educativas interculturales bilingües.

Se han identificado cuatro dimensiones cualitativas relacionadas con la presencia o ausencia del liderazgo del director en una institución educativa. Estas son: el trabajo colaborativo, la comunicación entre directores y docentes, el clima organizacional y las características de un buen director – líder.

#### **4.1 El trabajo colaborativo**

Como se vio en el capítulo dos, el trabajo en equipo es muy importante en la conducción de una comunidad educativa porque facilita la ejecución exitosa de planes y proyectos. Recordemos que “el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” (Solorio, 2012, p. 6).

La tabla N° 1 resume la información recogida sobre la subcategoría de trabajo colaborativo. Los comentarios de los entrevistados se clasificaron de dos maneras: los comentarios que reflejan lo que ocurre en la institución educativa y los que expresan un ideal o una meta por realizar.

**Tabla 1.***El Trabajo Colaborativo*

<b>Entrevistado</b>	<b>Expresa lo que ocurre</b>	<b>Expresa un ideal, una meta</b>
Amador – primaria. Rubén - primaria Sra. Elvira – PP. FF.	Se realizan grupos de trabajo en la I.E. El director monitorea el trabajo en equipo. El director fomenta el trabajo en equipo.	
Gisela - inicial Patricia – primaria Felipe – primaria		Es importante la participación de todos (estudiantes, padres de familia, docentes) en las actividades escolares.
Gisela - inicial	La toma de decisiones es conjunta, dialogada, no impuesta	
Patricia – Primaria Melany – directora de inicial Marcos - Primaria Gamaniel – director de primaria Elena Burga – experta		Es importante el trabajo en equipo Es importante el trabajo en equipo para los proyectos educativos El trabajo en equipo siempre es necesario y es fundamental”.
Felipe - Primaria	El director no fomenta el trabajo en equipo en la parte académica	
Patricia - Primaria		El director debe felicitar a los docentes que trabajen en equipo y logran resultados
Loyda - Inicial	La directora de inicial fomenta el trabajo colaborativo	
James - primaria	El trabajo en equipo se apoya por medio del uso de las TICs	
Sra. Casilda – PP. FF. Sra. Elvira – PP. FF.	Hay poca participación de los padres de familia porque no asisten cuando los convocan	

Imer – estudiante	El docente fomenta el trabajo en equipo	
Elena Burga - Experta Lucy Trapnell - Experta.	El trabajo en equipo no es tan fácil, también es un reto.	
Elena Burga - Experta		El trabajo en equipo debe estar orientado al bien común Es importante tener objetivos comunes
Lucy Trapnell - Experta		El trabajo en equipo es importante especialmente en las escuelas EIB El trabajo en equipo implica ver las competencias, teniendo en cuenta los saberes del pueblo” Se necesita monitorear el trabajo en equipo
investigadora	Algunos docentes no participan	

La gran mayoría de los entrevistados reconocen la importancia del trabajo en equipo para poder llevar a cabo actividades y proyectos de forma exitosa, dentro de una institución educativa. Esto es lo que comentaron los entrevistados.

El docente de primaria Amador opina sobre el trabajo en equipo de su labor actual: “el director realiza grupos y así el trabajo todo en conjunto será mucho mejor, o sea el director encarga trabajos a los docentes para su cumplimiento y monitorea los trabajos”. Además, recuerda que su director “siempre nos monitorea con los trabajos que debemos cumplir”.

Según Bender Sebring, el monitoreo es crucial para la mejora en las escuelas (2017, p.127).

Por otra parte, el docente de primaria Rubén, recordando su experiencia anterior en otra escuela, afirma que “el director fomentaba el trabajo en equipo y para realizar convocaba a una reunión de docente, donde participamos para hacer de la siguiente semana que viene, nos reuníamos

como vamos a trabajar, cómo vamos enseñar a los estudiantes” [sic], también resalta el trabajo de su director actual: “él fomenta el trabajo en equipo de todos los docentes”. Además, resalta paso a paso de como el director anterior realizaba el trabajo en equipo: “El director buscaba la manera de que sus docentes participen en actividades, primero hacemos trabajos luego algún deporte” [sic].

Este comentario está en la misma línea de las conclusiones de Bender Sebring, quien afirma que se necesita una fuerte conexión social en las escuelas que atienden a niños en situación de pobreza (2017, p.138).

En su experiencia actual, la maestra Gisela de nivel inicial, comenta que su directora “dialoga sobre cuándo, dónde para poder organizarse, para tratar el tema a realizar y llegar a un buen acuerdo”. Esto da cuenta que la toma de decisiones es conjunta, dialogada, no impuesta.

Esto coincide con las conclusiones del estudio de Seashore (2017, p.165) sobre cómo un buen director es aquel que consulta con los docentes antes de tomar decisiones importantes.

La docente Gisela de nivel inicial, también recuerda su primera experiencia laboral, de cómo la directora había logrado organizarse para una actividad: “lo que me gustó, cuando se organizaron para la actividad de la semana EIB, cuando se unieron los docentes de los tres niveles para confraternizar, todos participaron tanto estudiante, padres de familia” [sic].

En el mismo sentido, la docente Patricia de nivel primaria resalta que “nosotros trabajábamos proyectos educativos cada mes” para ello “la directora involucraba a todos los agentes que compone la IE”. Sobre todo, expresa la maestra, la directora insistía en la participación de los padres es que ella coordinaba con los padres de familia digamos ¿no?... si este mes nos tocaba hacer un proyecto pues ya tenemos reunión previa con los padres de familia, para ver qué es lo que íbamos hacer, cómo íbamos hacer, quiénes iban a participar. En el caso del docente Felipe de nivel primaria, él comenta un poco preocupado de su director actual, porque “fomenta

muy poco el trabajo en equipo en la parte académica”, pero al recordar sus primeros años de trabajo como docente menciona emocionado del trabajo realizado en una comunidad para la construcción mancomunada de un aula de la institución. Además, resalta quiénes aportaron para la construcción del aula y que trabajó conjuntamente con los padres de familia para construir las aulas.

Estas opiniones respaldan las conclusiones de Seashore (2017) “sobre cómo el liderazgo integrador del director reconoce la importancia de establecer lazos sólidos entre la escuela y los padres de familia para conseguir un impacto positivo en el rendimiento de los estudiantes” (p. 160).

De otro lado, Patricia, docente de nivel primaria, comenta que no solamente es importante que el equipo de trabajo logre objetivos, sino que deben ser reconocidos o deben recibir incentivos, por ello recuerda su experiencia previa en otra escuela donde “la maestra felicitaba a los docentes que logran los trabajos en equipo”.

Estos comentarios respaldan las conclusiones de Mintrop y Órdenes (2017) sobre cuán importante es la motivación laboral para los docentes y cómo llevarla a cabo, ambos puntos mencionados en el capítulo 2.

Por su parte, la docente Loyda de nivel inicial, menciona cómo trabaja su directora actual: “siempre nos llama o nos escribe en grupo de whatsapp y nos dice para reunirnos, para realizar o cumplir un trabajo pendiente”. Y también afirma que para lograr objetivos “todo debemos estar, cuando hay que hacer trabajos colaborativos”. De esa manera sobre su experiencia laboral actual nos comenta que “la directora a través de las reuniones o un pequeño compartir fomenta el trabajo en equipo de cómo debemos trabajar y cómo debemos realizarlos y qué temas debemos mejorar”.

Melany docente de nivel inicial, resalta cómo se puede lograr un buen trabajo. En su condición actual como directora afirma: “para llegar a hacer bien nuestro trabajo se necesita trabajar en equipo”.

Vemos que esta práctica está de acuerdo con la conclusión de Fullan (2017) “sobre que los líderes efectivos son aquellos que buscan crear una cultura de colaboración” (p. 185).

Asimismo, el docente Marcos de nivel primaria, refiere cómo su director actual realiza el trabajo en equipo: “Cuando el director nos encarga para hacer algún trabajo nos juntamos para hacer todos juntos” [sic]. Además, está convencido de la importancia del trabajo en equipo.

El docente James de nivel primaria, pone en énfasis en la importancia de los tics para el trabajo en equipo, y de cómo se viene trabajando actualmente debido a la pandemia COVID – 19. “Bueno el trabajo en equipo hacemos de forma virtual, no solamente decidimos solos, sino que nos preguntamos entre nosotros los docentes y nos apoyamos y de esa manera podemos lograr nuestros objetivos”.

Por último, el docente Gamaniel de nivel primaria, comenta su experiencia como docente y director actual de primaria: “el trabajo en equipo sí o sí se tiene que dar, de eso depende nuestro éxito en la dirección y de la institución educativa.” Y también resalta que “todos los docentes se deben poner la camiseta para hacer su trabajo y de la institución educativa”.

En representación de los padres de familia, la señora Casilda comenta cómo viene participando con la plana docente: “los maestros siempre vienen para hacer trabajos de la institución educativa, pero cuando piden apoyo estamos pocos, a veces sabiendo no vienen... y eso está muy mal... y no se puede hacer nada.” Y resalta el trabajo docente. “los profesores quieren reunirse con nosotros, pero somos la mayoría de los padres no vienen” Y afirma que “cuando recogen alimentos recién viene a la reunión, así nada más hay reunión”.

Un comentario similar se recogió de la señora Elvira, quien es una de las madres asociadas dentro de institución educativa: “los directores a mi punto de vista estaban bien en sus trabajos, de repente otros le miran mal, pero yo he visto que si ha trabajado”. Y asegura que “no hay trabajos

grandes que hemos realizado con del director actual.” pero como madres afirma que “cuando nos mandan hacer trabajos cumplimos, como cocinar, limpiar dentro de la institución educativa”. También manifiesta cómo viene cumpliendo el rol como mamá: “nos reúnen a través del Apafa, él nos dice qué trabajos va a ver y nosotros hacemos”. A su vez resalta que “los padres no cumplen, los profesores sí cumplen”.

Asimismo, se recogió el testimonio del estudiante Imer de quinto de primaria, quien recuerda emocionado su experiencia en la institución educativa sobre cómo su profesor les motivaba para realizar los trabajos en su clase: “yo trabajo en grupo con mis compañeros”. Y también resalta que “hacíamos grupos entre varones y mujeres a veces puro varones o puro mujer”.

También las expertas comparten sus conclusiones sobre la importancia del trabajo en equipo. La experta Elena Burga, de acuerdo con su experiencia durante su gestión como directora de la directora general de Educación Básica Alternativa, Intercultural Bilingüe y de Servicios Educativos en el Ámbito Rural refiere: “el trabajo en equipo siempre es necesario y es fundamental”. A su vez nos da a entender que “no es posible uno que trabaja en una institución educativa sin trabajo en equipo”. También afirma que “tú no puedes dejar de hacer el trabajo en equipo, siempre hay que regirse a una línea”. Y enfatiza mencionando que “el trabajo en equipo no es tan fácil, también es un reto” y que “todos debemos orientarnos al bien común, eso es la base del trabajo en equipo”. Para lograr objetivos, continúa “todos los que conforman el equipo de trabajo debemos ser conscientes en realizar trabajos diferentes que corresponde a cada uno y tener objetivos comunes”.

Por su parte, la experta Lucy Trapnell de acuerdo con su experiencia visitando escuelas bilingües de la Amazonía peruana recuerda la necesidad de trabajo en equipo en las II. EE. bilingües: “el trabajo en equipo es importante especialmente en las escuelas EIB” y añade “hay que



tener una propuesta curricular de la institución EIB” y cree que hacer trabajo colaborativo no es fácil. Estamos de acuerdo que nos muestra las debilidades que existen en los docentes. Hay docentes que no quieren trabajar en equipo, cada uno quiere trabajar a su manera. Añade que es importante que los docentes bilingües entiendan que el “trabajo en equipo implica ver las competencias, teniendo en cuenta los saberes del pueblo” pues como dice un viejo refrán “cuatro cabezas piensan mejor que una”.

En cuanto a las evidencias de las notas de campo, éstas indican que el trabajo en equipo no es fácil y que no siempre se da. Con fecha 29 de octubre de 2020 registré uno de los trabajos que hemos realizado en forma colaborativa fue el de buscar estrategias para poder llevar a cabo las clases remotas para así apoyar a los estudiantes que no tenían medios que sugería el Ministerio de Educación. Se acordó que cada docente se comprometía a presentar una guía de clase de acuerdo a las áreas, horarios de cada grado y medios (radio, tv, y web), luego entre todos se escogería la que fuera mejor, para así trabajar con un solo modelo de guía de clase. Debido a la pandemia COVID – 19, las clases no son presenciales entonces no iban a poder hacer los diarios o sesiones de clases. El director nos dio tres días para presentar y entregar en digital, sin embargo, al cabo de este tiempo la mayoría de los docentes no habían hecho las guías. Entonces viendo esto, el director cedió la palabra a la docente encargada de asuntos académicos del comité magisterial de la institución educativa. Ella se pronunció diciendo que el trabajo pendiente se realizaría en ese mismo instante. Los docentes al ver la forma enérgica de malestar que manifestaba la docente por el incumplimiento de los trabajos pendientes, en ese instante empezaron a trabajar. Algunos opinaban dando ideas mientras que otros daban sus ideas por escrito. A pesar de que el director monitoreaba la sesión, algunos docentes no participaban y se encontraban conversando por teléfono, otros conversaban entre colegas de otros temas y las horas se pasaban y no se podía

avanzar. Cuando el director se acercaba a ver el avance, recién se ponían a trabajar. Todo el personal docente estuvo presente pero no todos colaboraron como debería ser hasta el final. De esa manera coincido con lo observado por la experta Lucy Trapnell cuando afirma que algunos docentes quieren trabajar a su manera. Definitivamente se necesitaba de una autoridad que esté monitoreando y guíe, siempre se necesita de un líder, por más sencilla que sea la actividad que desarrolle dentro de las instituciones siempre el docente bilingüe necesita ser guiado.

Si bien no todas las evidencias coinciden en que hay trabajo colaborativo en la institución educativa, lo cierto es que todos los entrevistados destacan la importancia del trabajo en equipo y reafirman lo dicho por Bender Sebring (2017), Seashore (2017), Fullan (2017), Mintrop y Órdenes (2017) como se refirió en el capítulo 2.

En conclusión, las opiniones de los docentes y de las expertas coinciden en que el trabajo en equipo es uno de los aspectos que tiene que estar presente en las actividades académicas, sociales, institucionales, más aún si es una institución educativa pública bilingüe. Sin embargo, como se menciona anteriormente, existen retos para realizar el trabajo en equipo. Lo más importante es que hay que comprender el verdadero objetivo del trabajo en equipo. A veces al docente bilingüe le cuesta trabajar en forma colaborativa. Solo apoyándose mutuamente se podrán lograr los objetivos comunes.

#### **4.2 El rol de la comunicación**

En el segundo capítulo, se destacó la importancia de que un líder sea competente en la comunicación efectiva. Los entrevistados compartieron sus expectativas sobre cómo debería ser la comunicación en sus lugares de trabajo. La Tabla 2 resume los resultados relacionados con la percepción del papel de la comunicación. Además, se han categorizado los comentarios en dos

grupos: aquellos que describen la situación actual en la institución y los que expresan un ideal o una meta.

**Tabla2**

*El Rol de la Comunicación.*

<b>Entrevistado</b>	<b>Expresa lo que ocurre</b>	<b>Expresa un ideal, una meta</b>
Amador -primaria		Es importante mantener una comunicación efectiva con todos los miembros de la institución educativa." <sup>1</sup>
Rubén-primaria	El director no se expresa con claridad en todo momento y no siempre reacciona de manera positiva ante las críticas.	
Gisela-inicial		Debe de haber respeto
Felipe-primaria	El director se limita a informar, no plasma. Se le han hecho sugerencias de mejora al director.	Hay que promover la credibilidad con los padres de familia.
Loyda-inicial Damaris - inicial Melany – directora de inicial Gisela - inicial	La directora siempre es clara, no está con rodeos. La comunicación es fluida con la directora Se puede dar retroalimentación a la directora busco estrategias de comunicación La directora es directa y se muestra solícita y abierta a preguntas.	
Marcos-primaria James - primaria Gamaniel – director de primaria	El director se expresa con claridad La comunicación con los estudiantes es constante No todos los docentes se acercan al director El director está abierto a conversar	

	La comunicación está presente	
Casilda – PP. FF	Antes la comunicación con los docentes era mejor	
Elvira - PP. FF	La comunicación con el docente de mi hijo es buena	
Imer – Estudiante	Hay buena comunicación entre el docente y su mamá El director se comunica bien	
Elena Burga – Experta investigadora	Se cree que no se le puede hablar muy directo al docente A los directores les cuesta decir las cosas de frente En la Amazonia la gente es mucho más cuidadosa con las cosas que dice, los limeños son más frontales.	Sin comunicación, no se puede mejorar.
	Hay falta de comunicación No se señalan los errores o problemas	

El maestro de nivel primaria Amador resalta cómo, en su experiencia de trabajo previa, el director se comunicaba constantemente con todos los agentes de la institución educativa: “con los padres de familia, estamos en una reunión para dar algunas orientaciones para que puedan apoyar a sus niños para no perjudicarlos”.

Además, señaló que cuando el Ministerio de Educación (Minedu) emite una nueva directiva, se preocupa por informar a los docentes para que apoyen a los estudiantes. También insiste en que los padres conversen con sus hijos y les expliquen la importancia de completar las tareas de las clases remotas, ya que no serán considerados estudiantes asistentes de la institución educativa si no lo hacen. “cuando salió un documento de la Minedu, sobre alerta escuela nos comunicó y nos preguntó en que se situación se encontraba cada estudiante de cada grado con respecto a las clases remota que recibía”.

Por su parte, el docente Rubén de nivel primaria, manifiesta sobre su director actual que “a veces en sus intervenciones queda duda” y que alguna vez tuvo un altercado con algunos de sus colegas y hubo momentos de tensión por un mal entendido: “algunas reuniones hubo algunas reacciones, a veces como persona reaccionamos, pero yo le dejé... a veces para no seguir más... primero este... tuve que responder luego dije... eso no era el camino”. Sin embargo, destaca que su director “pide opinión de los docentes, para que los docentes puedan participar recién ahí hablan”.

La docente Gisela de nivel inicial comenta que en su primera experiencia de trabajo en la comunicación con su directora “faltaba un poquito de diálogo”. Esta experiencia contrasta con la de su actual centro de trabajo. Menciona que su directora es directa y se muestra solícita y abierta a preguntas. Asimismo, afirma que es importante que los directores se dirijan con respeto hacia sus docentes. Además, recuerda que tuvo una directora que “les felicitaba a los docentes por su trabajo”. Al igual que en el caso de la maestra Patricia, recuerda a su directora de su centro de trabajo anterior: “primero teníamos reunión y ahí nos preguntaba de los logros o dificultades que hemos tenido. Se reunían para mejorar las necesidades del docente en mejorar en los tics”.

El docente Felipe de nivel primaria refiere sobre una experiencia de trabajo previa que “el director siempre promovía no perder la credibilidad con los padres de familia, con la comunidad y con los niños.” Y se muestra descontento del trabajo de su director actual porque no lleva a cabo acciones que concuerden con lo que dice: “el director informa nomas cómo llegar al niño, debería plasmar”. Añade que la plana docente le ha hecho sugerencias al director: “Alguna vez hemos sugerido su trabajo”.

La docente Loyda de nivel inicial comenta sobre su experiencia actual que la directora se manifiesta sin titubear: “ella siempre es clara, no está con rodeos”. De igual manera Damaris

docente de nivel inicial, se refiere a su actual directora con agrado: “a veces nos invita almorzar, ahí nos dice qué trabajos realizar en qué temas debemos mejorar”. Menciona que siempre está pendiente de su plana docente, además no tiene inconveniente en reconocer que ella puede fallar: “también nos dice en qué estamos fallando y ella dice si estoy fallando díganme... te da esa libertad de poder expresarte” y recalca también que su directora dialoga: “ella siempre dialoga con nosotros”.

Lo anterior coincide con lo dicho por la docente Melany de nivel inicial, quien, en su condición como directora de inicial, afirma que prefiere usar el diálogo cuando encuentra que alguien no está trabajando como debe:

Estos comentarios respaldan las conclusiones de Ritacco y Amores (2019) “sobre las buenas prácticas del liderazgo pedagógico en centros ubicados en contextos desfavorecidos en cuanto a que el director debe tener habilidades sociales y comunicativas de manera que sea flexible, inclusivo y democrático” (p. 379).

De otro lado, en referencia a su trabajo actual, el docente Marcos de nivel primaria afirma: “nuestro director cuando se presentó se expresó muy bien y dio mensajes claros”. Además, explica cómo es la comunicación con sus estudiantes y los padres de familia: “la comunicación con mis estudiantes y padres de familia tiene que ser a la semana 2 veces siquiera”.

Teniendo en cuenta la importancia de la comunicación que debe mantener la plana docente con el director para una buena labor y para tener un clima favorable, el docente James de nivel primaria refiere que no todos los docentes se acercaban al director, pero él sí: “siempre conversaba conmigo, yo me acercaba a él para preguntar algo que no sabía, siempre se desconoce algo, siempre tenía que consultar para hacer algo bueno”.

Por su parte el docente de primaria Gamaniel, en su condición de director de la institución educativa, resalta algo que practica: “yo siempre me comunico con mis docentes, me gusta conversar con todos mis docentes sobre su trabajo, gracias a la comunicación nos podemos entender”

Asimismo, la señora Casilda, madre de familia de la institución educativa, recuerda buenas y no tan buenas experiencias con respecto a la comunicación con los maestros: “profesor de cuarto grado que era de mi hijo, me decía de cómo era mi hijo en su clase, me decía para apoyar”. Y comenta que “ahora su profesor actual a veces nomás me decía cómo va mi hijo en clase”. Y sugiere que la plana docente les motive: “los docentes nos deberían de decir cómo debemos hacer”.

Por su parte la señora Elvira, madre de familia, comenta positivamente sobre la comunicación con el maestro de su hijo: “el docente cuando pregunté cómo iba mi hijo en su clase me decía, cómo era mi hijo y lo decía con amabilidad”. Y asegura que se comunicaba con el profesor de su hijo: “yo hablaba mucho con el docente y me decía que mi hijo estaba yendo bien en sus clases”.

Imer, estudiante de quinto grado de la institución educativa, comenta que su profesor se comunicaba con sus padres por diferentes medios: “cuando hay alguna actividad nos manda notas para avisar a mi mamá”. Y también afirma contento: “yo hablaba bien con mi profesor”. Resalta también que “el director en la formación nos dice que debemos venir uniformado, bien cortado el cabello y que debemos venir limpios”.

Los comentarios anteriores confirman los hallazgos de la Garza et. al. (2017), sobre las características que debe poseer un líder académico-administrativo (pp.7-8). Como sugiere León (2015), confirman que la comunicación efectiva entre el director y la plana docente es un aspecto fundamental para lograr un buen clima organizacional (p.98). Además, los comentarios de los

docentes están en la misma línea de Maureira, et. al. (2014), “sobre la necesidad de promover un liderazgo distribuido que se refleja en la capacidad del director para establecer relaciones de confianza con los docentes” (p.140). Por último, las percepciones sobre cómo debe darse la comunicación según los docentes respaldan las conclusiones de Chapman (2017), en el sentido en que “una comunicación efectiva es un factor facilitador para asegurar una mejora sostenible en una institución educativa” (p. 377).

Por su parte, ambas expertas aportan datos muy interesantes acerca factores culturales que afectan la comunicación. Mencionan que hay que saber abordar a los docentes bilingües para comentar su trabajo docente. En este sentido, la experta Elena Burga manifiesta que existe la creencia de que “no se le puede hablar muy directo [al docente]” y que los docentes bilingües “no le gusta que digan en su cara las cosas”, pero que el docente bilingüe tiene que entender que cuando uno le dice algo referente a su trabajo es para que mejore”. En su experiencia, a “los directores les cuesta decir las cosas de frente” y afirma que “en la Amazonia la gente es mucho más cuidadosa con las cosas que dice” y “los limeños son más frontales”.

Al respecto cabe preguntarse si existen otras razones para callar. Sería importante saber si el grado de parentesco que existe entre directores y docentes influye en su comunicación y si no es por eso que se pasan por alto algunas actitudes negativas. Otra razón podría ser que el director evita la confrontación directa para no tener problemas con los docentes. Al margen de las razones, es una realidad que evitar señalar los errores o problemas puede perjudicar en el largo plazo tanto a maestros como a estudiantes pues impide que se realicen cambios. Por lo anterior, sería importante considerar los aspectos culturales que facilitan la comunicación entre directores y docentes para que la alternativa no sea callar.



Es posible cuestionar si la falta de comunicación es la razón por la cual ciertos directores o docentes desempeñan su trabajo de manera inadecuada. El progreso de su trabajo puede verse afectado por numerosos factores, como el estrés, la saturación de trabajo, la enfermedad, etc. En ocasiones, los maestros no conocen plenamente las funciones que se encuentran en la ley de la reforma magisterial No 29944 en su acápite, deberes, derechos, estímulos, sanciones y término de la carrera, que además se encuentran en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la institución educativa. Dicho de paso, algunas funciones que han generado controversias en el buen desempeño se revisan, modifican o aumentan cada año

En cuanto a las evidencias de mis observaciones sobre la comunicación para poder llevar una convivencia sana dentro de la institución educativa, pude observar lo siguiente. Con fecha 5 de junio 2020 registré en mis notas de trabajo de campo que varios docentes no asistieron a una reunión de coordinación convocada por la dirección. En un primer instante el director convocó a todos los docentes a una reunión, luego debido al mal tiempo, el director la suspendió. Sin embargo, dejó de llover y algunos docentes ya habían llegado a la institución educativa, por lo que se llevó a cabo la reunión sin comunicar al resto de docentes que no había llegado. Las marchas y contramarchas del director provocaron el malestar de los docentes. Este episodio es un ejemplo de la falta de comunicación entre el director y los docentes, y entre los docentes mismos. Por un lado, el director condujo una reunión sin avisar a los docentes ausentes; por otro lado, los docentes presentes en la reunión mostraron una falta de compañerismo, porque a pesar de contar con móviles no tomaron la iniciativa de comunicarles a los docentes ausentes. A pesar del malestar generado, tanto los docentes como el director nunca aclararon lo ocurrido.

Como afirma Chiavenato (1989), el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos

objetivos específicos” (p. 19). “Sin comunicación entre las personas no hay trabajo colectivo, la insuficiencia de información induce a errores, se presentan malos entendidos o interpretaciones erradas de la realidad, sólo la información clara y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos problemas”(Likert, 1969, p. 244).

En resumen, aunque no todos los docentes están de acuerdo en que existe una buena comunicación entre los miembros de la institución educativa, las evidencias apuntan a que todos reconocen que el rol de la comunicación es crucial. Asimismo, la evidencia presentada confirma las conclusiones de estudios anteriores sobre la importancia de una comunicación efectiva que establezca relaciones de confianza, favorezca un buen el clima organizacional y facilite el trabajo en equipo como afirman Ritacco y Amores (2019), De la Garza et. al. (2017), León (2015), Maureira et. al. (2014) y Chapman (2017).

Se puede concluir que la comunicación es fundamental, necesaria y se debe practicar en las instituciones educativas donde existe diversidad de personas. La ausencia de comunicación puede constituirse como un verdadero obstáculo para realizar mejoras y cambios en una institución educativa. Además, la comunicación entre pares es un asunto muy complejo y entre el director y docentes lo es mucho más, no deben existir barreras el director en su calidad de líder debe promover la interrelación entre sus docentes con mayor frecuencia. Es importante tomar la iniciativa y tender puentes para brindar confianza que a la larga será el comienzo de una buena comunicación.

### **4.3 El clima organizacional**

Como se vio en el capítulo dos, fomentar un clima organizacional o ambiente laboral es clave para que pueda haber mejoras sostenibles en una institución educativa. Además, el liderazgo directivo está en relación directa con la creación de un ambiente laboral positivo y propicio para el trabajo colaborativo. En la Tabla 3 se muestran los resultados sobre el clima organizacional.

También en este caso los comentarios se han clasificado en lo que los entrevistados expresan que ocurre y lo que perciben como un ideal.

**Tabla 3**

*El Clima Institucional*

<b>Entrevistado</b>	<b>Expresa lo que ocurre</b>	<b>Expresa un ideal</b>
Patricia - primaria	Hacer una reunión para compartir creo que funciona	
Melany – inicial	Hay docentes que no quieren hacer caso	
Damaris – inicial Loyda – inicial Felipe – primaria Melany – inicial	Primer año de trabajo fue un poco complicado sufrí bastante Fue muy dificultoso para adaptarse el trabajo Cuando se presentó por primera vez estuve nervioso En mi primer año de trabajo no sabía cómo tratar a los docentes	
Casilda – PP. FF. Elvira – PP. FF.	Los directores casi no han trabajado como debe de ser en los últimos años. El director trabajaba bien en otros años, antes de la pandemia	
Imer - Estudiante	Cuando no llevo las tareas a la escuela, el docente nos dice qué debemos cumplir y nos dice de buena manera	
Lucy Trapnell – Experta Elena Burga – Experta investigadora	Porque lo contrario desmotiva los docentes. Un director vertical desmotiva a los docentes	Un ambiente laboral en donde hay un trato respetuoso y horizontal entre el director y los docentes es muy importante para que se cumplan los objetivos trazados.

La maestra Patricia de nivel primaria resalta que en su primera experiencia laboral aprendió mucho con su directora anterior y recuerda las acciones que llevó a cabo para mantener buenas relaciones con su plana docente: “hacer una reunión para compartir con los docentes, un almuerzo y creo que funciona”. Además, recuerda como su directora anterior “coordinaba con los padres de familia y ellos eran muy participativos. Añade que era “un ambiente donde tanto director como docente pueden trabajar de manera coordinada” y que su directora se dirigía de manera respetuosa. Lo anterior concuerda con las conclusiones de Anderson (2010), “sobre cómo los directores efectivos son capaces de cultivar el respeto y confianza entre los docentes y entre los docentes y los líderes fomentando la colaboración entre maestros mediante trabajos conjuntos” (p.43).

No siempre la plana docente sigue los lineamientos del director, así lo confirma la experiencia de la maestra Melany como directora actual de inicial: “hay docentes que no quieren hacer caso, pero hay que buscar la manera de decir[les]”. Recuerda sus primeras experiencias laborales: “en mi primer año de trabajo no sabía cómo tratar, como buscar una estrategia” para que los docentes siguieran los lineamientos.

De otro lado, como docente de aula, existen dificultades para poder adaptarse, no solo es adaptarse a los colegas sino también a los estudiantes. Hay muchas expectativas de saber cómo son y conocerlos, por medio de la observación y de una prueba diagnóstica. Llevarse bien con los estudiantes implica también entenderlos. Asimismo, la buena relación con la plana docente es un indicador para trabajar bien, “esto hará que te sientas cómoda en tu trabajo” según la docente Damaris. Ella afirma que en su primer año de trabajo “fue un poco complicado sufrí bastante, pero de todos esto aprendí mucho también” además destaca cómo surgió la relación de trabajo con su anterior directora:

En los primeros meses fue un poco complicado porque no me adaptaba muy bien también, pero de ahí poco a poco nos íbamos ...ya acostumbrándonos... ella (la directora) también a mí y yo a ella también en principio siempre hay un poco de recelos.

La maestra Loyda coincide con lo que refiere la maestra Dámaris:

Fue muy dificultoso en mi primer año de trabajo... cuando me fui como docente vi la realidad del niño y la comunidad carecía de todo, pero eso no ha sido impedimento para trabajar. La directora era muy dinámica y tenía liderazgo ¿no? ella en ... alguna necesidad que teníamos nos apoyaba entre todas ... nos daba ideas ... éramos un grupo muy unido.

Estos comentarios apoyan lo que afirma Sierra (2016) en cuanto a que los líderes directivos se constituyan en orientadores (p. 119). Asimismo, estos comentarios están en la misma línea de Pautt (2011) citado por Sierra (2016), “y manifiestan su compromiso apoyando a los docentes y mostrando su iniciativa en la solución de problemas” (p.119).

Como en todo trabajo la primera interacción con los colegas y directivos siempre va a ser en el inicio con un ligero miedo; así lo evidencia el maestro Felipe. Afirma que cuando se presentó por primera vez estuvo nervioso, pero con el tiempo ya ganó “más confianza, se ve ya muy distinto viendo nuestras actitudes, tenemos que convivir y estar trabajando”.

Un comentario interesante compartió la señora Casilda, una madre de familia de la institución, en la entrevista. En su opinión, hay un descontento de muchos padres de familia con el trabajo de toda la comunidad educativa. Casilda cuenta cómo es la relación que tiene con los maestros de la institución educativa: “yo me llevo bien con todos los docentes de la institución educativa”. Pero destaca que “los directores casi no han trabajado como debe de ser en los últimos años”. Y recuerda que “antes siquiera nos decían algo, pero ahora casi no nos dicen nada”. Y

comenta que “en las reuniones los padres no vienen, si es que vienen, viene poquito... es que algunas trabajan”.

Otra madre de familia, Elvira, se refiere a su experiencia en los años anteriores a la pandemia COVID – 19 sobre la atención y el trabajo de los docentes en sus actividades durante el año. Ella resume el trabajo actual del director en una frase: “el director trabajaba bien en otros años, antes de la pandemia”. Pero también ella es consciente que muchos padres de familia no acuden a las reuniones citaciones o llamados del director o de los docentes, quienes buscan reunirlos para que les informe sobre el avance de aprendizaje de sus hijos, las escuelas de padres y otros asuntos: “nos preocupa cuando vienen poquito a la reunión, sabiendo no vienen, no se preocupan por sus hijos, por eso, por nuestro hijo nos vamos”.

Los comentarios de ambas madres de familia muestran que la pandemia de COVID-19 ha afectado negativamente la relación entre la plana docente y los padres de familia y que esta debe mejorar.

En la opinión de Imer, estudiante de quinto grado, su profesor se lleva bien con el director. A su vez comentó que cuando la dirección realiza actividades deportivas, siempre participa porque le gusta el deporte. Señala que “cuando no llevo las tareas a la escuela, el docente nos dice qué debemos cumplir y nos dice de buena manera”.

En cuanto a las evidencias de mis observaciones de trabajo de campo, éstas indican que el clima organizacional se puede dar si el director, como líder pedagógico, muestra puntualidad, es organizado, hay coherencia con lo que habla, es respetuoso y se conduce de manera democrática en cuanto al manejo de grupo.

Registré un episodio en el que advertí un clima organizacional favorable. El 2 de marzo del 2020 asistieron los docentes a la institución educativa para realizar la elaboración de los

documentos de gestión y de planificación curricular de todo el año. Fueron dos semanas de arduo trabajo. El 14 de marzo fuimos convocados a una reunión con la agenda de conformación de comisiones y actividades que se realizaron para “el Buen Inicio del Año Escolar”. Para recibir a los estudiantes, padres de familia y al público en general de la institución educativa, nos reunimos para planificar qué actividades se llevarían a cabo. En primer lugar, los dos directores tanto de inicial como de primaria recibieron a sus docentes de forma afectuosa. Después de un saludo cordial, pasamos a realizar la agenda donde el director y la directora manifestaron cómo se llevaría a cabo la bienvenida a los padres de familia y estudiantes. Los docentes por su parte cada uno dieron sus opiniones de cómo sería; así se conformaron las siguientes comisiones: ambientación, elaboración de materiales, refrigerio, maestro de ceremonias, recepción de invitados, autoridades, estudiantes, padres de familia, traslado y colocación de mobiliario y equipo de sonido. Todos los docentes integraron las comisiones sin distinción y además hubo que colaborar para la compra de los materiales. También se acordó la fecha para comenzar el trabajo; todos teníamos responsabilidades que cumplir. Al término de la reunión se acordó realizar un convivio con toda la plana docente.

Por su parte, ambas expertas concluyen que mantener un buen ambiente laboral en una institución es muy importante. De acuerdo con la experta Lucy Trapnell: “un ambiente laboral en donde hay un trato respetuoso y horizontal entre el director y los docentes es muy importante para que se cumplan los objetivos trazados”. La experta Elena Burga concuerda con lo anterior: “porque lo contrario desmotiva los docentes, [es decir] un ambiente en el cual los directores son jerárquicos, verticales, autoritarios”.

De acuerdo con Elena Burga, ella no ha observado directores indígenas que se comporten de manera vertical o autoritaria. En cambio, sí ha visto estas actitudes en directores no indígenas,

que vienen de fuera de la comunidad: (el liderazgo autoritario) generalmente no sucede con directores indígenas eso sucede más con directores de fuera porque un director indígena de ninguna manera he visto ninguno (autoritario), pero sí he visto directores de fuera que son bien verticales, bien autoritarios, sí me he dado cuenta que los docentes se desmotivan totalmente, o sea ya no dan mucho de sí.

Como afirma la experta, un director vertical desmotiva a los docentes y no logra inspirar al docente porque no tiene esa visión más horizontal y respetuosa. Añade que un ambiente laboral en donde hay un trato respetuoso y horizontal entre el director y los docentes es muy importante para que se cumplan los objetivos trazados:

Eso está comprobando digamos ¿no? existe evidencias de los vacíos que hay [cuando el ambiente laboral no es apropiado], un ambiente laboral adecuado donde el director tiene un liderazgo positivo [...] pues eso genera un ambiente adecuado, todo trabajo es mejor... todo depende mucho de ese ambiente laboral de la manera cómo ejerce el liderazgo el director y cómo participan los docentes de la comunidad.

Estos comentarios reafirman lo que señalan Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (2004) citados por Balda y Guzmán (2015), así menciona la necesidad de “un liderazgo que ponga énfasis en las relaciones interpersonales, en establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y en la colaboración entre los diversos agentes como son los docentes, directivos, padres de familia y estudiantes” (p. 112).

En resumen, el ambiente laboral o las relaciones interpersonales entre pares son muy importantes en una institución educativa que busca trazar objetivos comunes que respondan a valores e ideas propias de la comunidad. Como menciona Balda y Guzmán (2015):



El trabajo colaborativo permite una verdadera inclusión en las actividades que desarrollen los docentes, estudiantes y padres de familia en beneficio de la formación y la labor educativa con todos. Esta categoría se refiere a las relaciones humanas, y espera que cada compañero sea cordial y se mejore cada día, se crea un ambiente agradable de trabajo y se fortalezca la interacción maestra – alumno y padres de familia, todos constituyen un equipo y podrán cambiar el impacto de la labor formativa en los niños, adolescentes y jóvenes de la comunidad (p. 117).

El inicio siempre es difícil y toma tiempo el proceso de adaptación. Hay personas quienes muy fácilmente se acoplan a sus pares porque tienen habilidades comunicativas y sociales; en cambio otras personas son más tímidas y les cuesta más adaptarse. En ese proceso la orientación el apoyo del líder director es muy importante.

Para concluir, todos los entrevistados coinciden en que debe de haber un ambiente laboral positivo en la institución educativa y que éste debe extenderse a la comunidad. Asimismo, señalan que el clima organizacional es muy importante para lograr objetivos y que son los líderes los llamados a propiciar este ambiente positivo. Además, se rechaza la idea de un líder autoritario, que no se promueva un trato respetuoso y horizontal porque esto desmotivaría a los docentes para lograr metas que van en beneficio de toda la comunidad educativa.

Las evidencias apuntan a que se espera un clima organizacional positivo y propicio lo cual apoya las conclusiones de las investigaciones de Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (2004), Anderson (2010), Pautt (2011), Balda y Guzmán (2015) y Sierra (2016).

#### **4.4 Características de un buen director**

Como se vio en el capítulo dos, un buen director debe contar con ciertos atributos que le permitan ejercer sus funciones a cabalidad. Según Balda y Guzmán (2015), el líder pedagógico

debe contar con cualidades para ser un sujeto dinamizador de las relaciones con los docentes y demás agentes de una institución educativa. Los autores mencionan que:

Las personas que llegan a convertirse en directivos son aquellos que comprenden por instinto que gestionar no consiste solamente en una serie de tareas mecánicas sino en un conjunto de interacciones humanas, la tarea de gestión está dada por su imaginación creadora, visión y la integridad, lo que en gestión significa ser responsable, comunicarse con claridad y coherencia, cumplir las promesas y respetar a todas las personas por su condición humana. (p. 114).

En la Tabla 4 se presenta una lista de cualidades mencionadas por los docentes entrevistados.

**Tabla 4**

*Características de un buen director líder*

Bondadoso,	Puntual,	Empático,
Activo,	Dinámico,	Honesto
Correcta,	Tener	Iniciativa
Amable	Prudente	Bueno,
Responsable,	Orientador	Tener buen carácter
Comprometido	Intachable	

A continuación, se exponen las apreciaciones de los entrevistados sobre qué cualidades debe poseer un buen líder de acuerdo con su experiencia como maestros.

Patricia, maestra de nivel primaria, sobre su directora actual comenta que es “una persona muy responsable, si teníamos que hacer algo o mejorar algo nos decía” y afirma que “me pareció una buena persona”.

La maestra Loyda de nivel inicial también resalta la responsabilidad de la directora: “es muy activa y ejerce cual gestión que tiene lo hace, lo ejerce y hace de manera rápida”. Sin embargo, señala que a veces por las gestiones administrativas el trabajo pedagógico en el aula queda relegado: “pero tenía una debilidad de era que a veces... alguna gestión que tenía que hacer eh dejaba a los niños solos ahí... a veces se tardaba y perdía clases”.

Según Valdés (2004), “la responsabilidad del desempeño docente se refleja en los atributos relacionados con la asistencia, puntualidad y cumplimiento de sus funciones, es decir, en la actitud positiva frente a su trabajo como educador”. (p. 26).

A su vez la maestra Gisela, de nivel inicial, señala que la directora “estaba ahí pendiente con los niños, estar activo y demostraba empatía”.

Por su parte, la maestra Damaris de nivel inicial menciona que la directora es “una persona muy amable, compartíamos con todo con los padres de familia, lo más importante que ha sido de ella”.

Asimismo, el profesor Amador de nivel primaria afirma que su director anterior “era un director muy dinámico y de experiencia” y ahora “en la actualidad su director, es un docente bondadoso y es un docente que nos orienta a ser cada vez mejor”.

Ejercer liderazgo significa principalmente orientar y motivar. De acuerdo con Likert (1969), Para dirigir a los demás, una persona o un grupo de personas tiene la habilidad, el conocimiento y la experiencia. Un líder verdadero siempre avanza más allá de su equipo; no obstante, lo guía para generar más líderes. Un verdadero líder es aquel que inspira a sus empleados para que puedan seguir sus pasos; saca lo mejor de los demás. (p. 243).

Por su parte el maestro Felipe de nivel primaria, resalta que su director actual “es un director muy prudente, quiere hacer las cosas muy bien ...la parte administrativa falta un poco mejorar, es

muy honesta(o) para hacer los trabajos”. El director muestra empatía, es cercano a su equipo, sabe ponerse en su lugar, comprender y entender lo que les preocupa, los acompaña en los procesos, dialoga y colabora con ellos cuando es necesario, se preocupa por su bienestar y reconoce que el sentir humano es importante en el ámbito profesional, cuando se dan circunstancias muy complicadas. Es muy gratificante recibir el apoyo emocional del equipo de trabajo y del director.

Con fecha 23 de octubre 2020 hubo una reunión muy importante que realizó la dirección para hacer una réplica del taller que recibió sobre la orientación socioemocional realizada por la Ugel de Coronel Portillo dirigida a todos los directores para apoyar el estado de ánimo de los estudiantes y padres de familia debido a la pandemia de COVID – 19. Cabe resaltar que los docentes estaban advertidos por la dirección a no faltar de ninguna manera, siendo así que los docentes se percataron que no estaba uno de sus colegas y empezaron a preguntarse entre sí del por qué no estaba el docente. Terminando su réplica del tema realizado, el director agradeció a todos los presentes por la asistencia, pero uno de los docentes preguntó por el docente ausente. El director le respondió respetuosamente diciendo que agradecía por la preocupación por su colega: “el docente me comunicó que está pasando por una situación muy difícil y no pudo asistir a esta reunión y les pido por favor que debemos estar unidos para poder apoyar, no estamos libre de pasar situaciones difíciles, lo único que les pido es que el docente necesita de nuestro apoyo y todos debemos que estar atento para poder brindar nuestra solidaridad. Diciendo eso aclaró también que el docente no tendría ninguna sanción por su inasistencia.

Creo que es de suma importancia que un director que dirige a otros docentes asuma con mucha responsabilidad y pueda estar de acuerdo con las circunstancias de poder dar su respaldo a uno que está en momentos difíciles y a la vez animar al resto a sumarse. La preparación continua

y un liderazgo democrático fomentan el buen funcionamiento de la escuela, por lo que podemos apreciar el sentido humano en el trabajo de un director.

La experta Lucy Trapnell coincide en parte con lo comentado por los docentes en cuanto a las cualidades del docente líder. Destaca que en su experiencia pudo observar que más que un líder, los directores se perciben como gestores:

Los directores que yo pude observar han sido exitosos con su gestiones en términos de la infraestructura de recursos para la escuela y lo que tiene las escuelas se debe a ellos en gran parte, y el director siempre he visto que se percibe ya sea por el equipo docente o (por) la comunidad como un gestor a ese nivel, y no se le percibe como un líder que va convocar a un equipo docente, a los miembros de la comunidad para desarrollar proyecto educativo común, creo que a lo largo de este años, gracias a la idea de que la buena práctica de la gestión de un buen director es eso ... a veces he notado que incluso han habido directores muy buenos, muy comprometidos que han hecho gestiones de recursos para la comunidad, como conseguir un bote, como se ve como gestores más de ese nivel.

Asimismo, señala que una gran carencia es la formación en pedagogía:

Creo ha faltado mucho más capacitación o formación en lo que implica la gestión pedagógica, creo que no hay mucha claridad y que no solamente es algo que nos permite que todos deben de saber, también lo debe manejar el docente, debe saber que como director debe ser un gestor pedagógico y la comunidad también debe de saber que del director se espera de esta gestión pedagógica ... creo que hay que ayudar a cambiar el chip que se ha instalado ... gestión pedagógica no he visto mucho, el buen liderazgo sí.

La experta añade que por el hecho de que no haya una buena gestión pedagógica no quiere decir que no haya liderazgo: “he visto que algunos directores han logrado que los docentes mejoren

su trabajo inspirándolo desde su compromiso con la EIB”. Esto quiere decir que los directores han dado espacio a los docentes para que puedan tomar sus propias decisiones. Han tenido el rol de inspiración, esa capacidad de inspirar a otros es una de las características de un buen liderazgo, tiene que ver con su propio compromiso no solamente en discurso sino en la práctica:

He conocido directores docentes que son bastante empáticos porque conocen las características del grupo con el que trabaja, porque a veces como yo he trabajado con Ashánincas yo he visto como ellos saben ubicarse en los zapatos del comunero Ashánincas, saben cómo piensa, saben cómo reacciona, saben manejar un discurso, de acuerdo a tipo de personas, saben cuándo hay que presionar un poquito y cuando hay que dejar de presionar, que yo me quedo admirada... creo que esa capacidad es bien importante.

La experta añade también que ha visto directores innovadores:

He visto a (directores) docentes que han tenido iniciativa, creo que es otra característica del buen liderazgo, pero iniciativas no solo para mejorar las condiciones de aula, para mejorar sus metodologías, para buscar algo nuevo para cuando ven que las mejoras si está funcionando con lo que haces, pero también mejorar las condiciones de los niños por ejemplo para complementar alimentación del estudiante con productos de la chacra y no solamente quedarse en el programa del MINEDU Qaliwarma.

Además, la experta afirma que un buen líder director – docente se involucra en la problemática de la comunidad y no es indiferente y ayuda a buscar soluciones y eso es valorado por la gente de la comunidad. Por ello, las cualidades que debe tener en cuenta el director y docente líder son de “contar con el ejemplo, tener esa capacidad de inspirar con su propio compromiso, y su propia trayectoria, además debe tener una conducta ética intachable y debe de tener empatía [...] creo que son esas cualidades muy importantes”.

Lo anterior apoya la afirmación de Montaña (2005), sobre que:

El liderazgo comunitario es un proceso complejo, y también el modo de como los líderes lo asumen depende de la percepción que tienen de sí mismos, la cual a su vez depende de su relación con los demás miembros de la comunidad. Así, la legitimidad y credibilidad de los líderes es construida en la relación con el grupo, de esta forma, los líderes derivan de esa relación la confianza en sí mismos y refuerzan su autoestima, a la vez que se distribuye el apoyo social entre los miembros de la comunidad al fomentar la participación de los demás. (p. 8).

Similares comentarios se recogieron de la experta Elena Burga. Ella expresa que uno de los pendientes más importantes de los directores y docentes bilingües es el de involucrar a la comunidad:

Falta mucho, yo he visto mucho que no logran involucrar (a la comunidad), porque el rasgo fundamental de un buen líder tanto del director (como) del docente (es que) debe involucrar a la comunidad en los procesos de aprendizaje, en las actividades escolares.

Además, destaca que los directores deben tener habilidades sociales para poder mantener: Una buena relación con sus colegas, con todos sus estudiantes ... otro rasgo importante de un buen líder es esa relación empática con los colegas, asertivas, que sean conocedores, dinámicos, que hagan buen trabajo en conjunto, en equipo, pero que también tengan ese rasgo del buen trato con los niños, niñas y adolescentes que tienen en la escuela.

También afirma que “debe ser un líder totalmente correcto, el director que tiene liderazgo, tiene que ser una persona ... honesta en el manejo del presupuesto de la escuela, ahora se ve terrible de cómo se maneja el presupuesto”.

Añade la experta que la calidad moral de los directores no puede estar en cuestionamiento:

A nivel personal sus actitudes, que demuestre honestidad, tener buen comportamiento, buena relación con los estudiantes y con sus colegas, y saber convocar a la población en los trabajos en equipo ... una persona con un carácter y al mismo tiempo comportamiento impecable, eso es un director que va a tener un liderazgo ... que sepa convocar a la comunidad que haga participar los sabios y sabias que tenga relación empática y asertiva con los colegas... una persona totalmente correcta, una persona que sea borracha, que comete actos de corrupción de ninguna manera puede tener un liderazgo.

Lo anterior está en la misma línea que Sierra (2016) cuando afirma que “un líder educativo no puede sacrificar su esencia como ser ético por cumplir tareas administrativas” (p. 120).

No hay que olvidar que la motivación laboral desempeña un rol importante. “La motivación es un proceso psicológico, básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje” (Chiavenato, 2015, p.236, citado por Ccarhuaypiña, 2017, p. 36).

Pérez y Gardey (2008, pp.2-5, citados por Rojas, 2017, p. 40), El proceso de comunicación consiste en emitir señales (sonidos, gestos y señas) con el propósito de comunicar el mensaje. La comunicación es un medio por el cual se puede obtener información según el entorno que los rodea y transmitirla a otras personas. Un receptor con las habilidades que le permitan decodificar y comprender el mensaje es esencial para una comunicación exitosa. Las posibilidades de establecer una relación positiva disminuirían si algo fallara en este proceso. Las relaciones interpersonales nos permiten lograr objetivos particulares que son esenciales para nuestro progreso en una sociedad, y la mayoría de estos objetivos están

Casi todos los docentes entrevistados han mencionado entre las cualidades de sus directores, incluido el director actual, como el respeto, la empatía, las buenas habilidades comunicativas, la amabilidad, la cercanía y la bondad. Sin embargo, como sostiene Arias (2002),



“los grandes líderes no sólo tienen empuje; desean ser dirigentes. Poseen una gran necesidad de poder y prefieren estar en posiciones de liderazgo que en posiciones de seguidores” (p. 42).

Los líderes generarían más respeto, confianza y compromiso con su visión. , pero hay que tener en cuenta que no siempre podemos encontrar personas de esa calidad humana. En mi experiencia, tuve como colega a un docente con el cargo de director, era una persona que nos facilitaba todos los documentos de gestión, al parecer era una persona muy solidaria, pero era impuntual e improvisado, muy desorganizado, las reuniones no se realizaban. Como afirma Arias (2002), “la integridad es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, aparte de ser características deseables por sí mismas, son especialmente importantes para los líderes porque inspiran confianza en los demás” (p. 43).

Las cualidades personales de un buen liderazgo de un docente más aun de un directivo van más allá de ser una persona” buena” un líder debe de ser una persona intachable, totalmente correcta.

Podemos concluir citando a Arias (2002) que las cualidades personales de un buen líder docente son sumamente importantes porque permitirá que sus acciones sean vista de una manera positiva y que tenga esa capacidad de inspiración de su propio compromiso, una persona con carácter y con un comportamiento impecable, una persona con valores éticos y que en todo momento ser ejemplo de vida. En este sentido, Se puede afirmar que un líder es aquel que posee ciertas características, como tener conocimientos sobre el tema, mantenerse siempre actualizado, motivar a sus seguidores, ser responsable y crear en conjunto un entorno favorable para el trabajo. (p.45).

#### 4.5. El liderazgo de los docentes bilingües

Como se vio en el capítulo 2, un buen líder debe ser una persona intachable, perfecta, una persona con identidad que le permita manejar las relaciones interpersonales con su plana docente y manifieste con su conducta. Ahora bien, el contexto de la Educación Intercultural Bilingüe tiene características específicas que imponen retos.

Como afirman Paredes et. al. (s.f.). “desde una perspectiva histórica, el desarrollo de las políticas de Educación Intercultural Bilingüe, puede ser entendido como un esfuerzo por introducir cambios en el mundo social y por romper con el determinismo de las estructuras sociales” (p. 4).

En la Tabla 5 se resumen los comentarios de los entrevistados sobre el liderazgo de un docente bilingüe:

**Tabla 5**

*El Liderazgo de un docente bilingüe*

<b>Entrevistados</b>	<b>Expresa lo que ocurre</b>	<b>Expresa un ideal</b>
Loyda – inicial	Procuro brindar una educación de calidad a nuestros niños	
Patricia – primaria	Busco llegar a los niños, para que tengan un aprendizaje significativo	
Melany - inicial	Comparto los conocimientos que nosotros tenemos y también rescatar los costumbres que estamos perdiendo	
Gisela – inicial	Se les enseña a los niños desde temprana edad.	Que no se pierda las costumbres, nuestra cultura y nuestro idioma.
James – primaria	Quiero formar a los niños para que tenga mayor preparación en EIB, y para que tengan esa visión de superación	
Felipe – primaria		Tener ese ánimo y cambio de actitud como docente
Gamaniél – director	El enfoque es en los estudiantes.	

Los entrevistados señalaron sus expectativas sobre cómo debería de ser un buen docente bilingüe líder en este contexto en particular.

Loyda, maestra de nivel inicial destaca que su responsabilidad como docente bilingüe es:

Brindar una educación de calidad a nuestros niños, viendo la realidad de nuestros niños, en las zonas rurales no podemos comparar con la zona urbana, la zona urbana es diferente y la zona rural tiene distintas realidades que pasan en las comunidades, comunidad carecen, tienen muchas necesidades, no cuentan con los recursos necesaria que se tiene en la zonas urbanas, por ello nosotros como docente bilingües, nosotros tenemos que tener la capacidad de enseñar y brindar una buena enseñanza a nuestros niños porque ellos son el futuro de nuestro sociedad, de nuestro país y nosotros como docente bilingüe debemos brindar una enseñanza de calidad.

La maestra Patricia de nivel primaria comenta sobre la responsabilidad que tiene como docente bilingüe de “llegar a los niños, para que tengan un aprendizaje significativo partiendo de su realidad”. Y su fortaleza como bilingüe es “llegar a los niños hacer entender o comprender los conocimientos a través de su lengua originaria pero que muchas veces existen desventajas que no permite una enseñanza de calidad”.

De igual manera, la directora actual de nivel inicial, manifiesta que su responsabilidad como maestra bilingüe:

Es compartir los conocimientos que nosotros tenemos y también rescatar los costumbres que estamos perdiendo, eso lo que hacemos cada día con ellos [los estudiantes]... las ventajas que tenemos es que nosotros hablamos en nuestra propia lengua y enseñamos en nuestra propia lengua a nuestros niños que son shipibos”[...] yo como docente shipibo y los

niños también son shipibos, la ventaja es que ellos nos entiendan lo que enseñamos y también que aprendan de nosotros lo poco que conocemos de la cultura. (Melany)

Por su parte, Gisela, docente de nivel primaria, afirma que su responsabilidad como maestra bilingüe es:

Enseñar a los niños desde temprana edad, más que todo en hablar en nuestro idioma, ahora en la nueva generación que ha nacido, poco a poco va cambiando, ya no hablan en nuestra lengua que es shipibo, me gustaría rescatar desde pequeño, porque eso es lo más que debemos valorar, sobre todo que no se pierda las costumbres, nuestra cultura y nuestro idioma.

Asimismo, James, docente de nivel primaria, refiere que su responsabilidad como maestro bilingüe es “formar a los niños para que tenga mayor preparación en EIB, y para que tengan esa visión de superación”.

De manera similar, Felipe, docente de nivel primaria, comenta que su responsabilidad como maestro bilingüe es tener ese ánimo y cambio de actitud como docente, porque no podemos quedarnos con los brazos cruzados sabiendo que hay mucho trabajo por resolver, la ventaja que tenemos es ir a trabajar a los ríos y ver la otra página de la realidad.

Gamaniel, como docente director actual de la institución de la institución educativa, recuerda sobre “la responsabilidad de enfocar todo en los estudiantes, enseñar como docente que somos”.

Lo anterior se relaciona con el objetivo de la EIB de acuerdo con la DIGEIBIR de “lograr que los niños y niñas aprendan, y que sus aprendizajes sean significativos y les permitan comprender y transformar sus realidades, es sin duda uno de los mayores desafíos de la educación” (Ministerio de Educación - DIGEIBIR, 2013, p. 36).

Además, estos comentarios recogen el espíritu de la propuesta pedagógica planteada por la DIGEIBIR:

Una de estas acciones ha sido sistematizar y consensuar esta propuesta pedagógica para trabajar en las Escuelas EIB, allí donde estudian niñas, niños y adolescentes que tienen una cultura y lengua no hegemónica y que tienen derecho a una educación de acuerdo a su cultura y en su lengua originaria y en castellano. (Ministerio de Educación - DIGEIBIR, 2013, p. 9).

En resumen, tanto los docentes como los directivos enfatizan la responsabilidad, el cambio de actitud y la iniciativa como aspectos intrínsecos en la labor de un maestro bilingüe. Todos afirman que es su responsabilidad brindar una educación de calidad y pertinente al contexto específico de la cultura shipibo – conibo. Por último, todos concuerdan en que es el maestro quien lidera y orienta el proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### **4.5.1 Retos de la EIB**

La siguiente Tabla 6 resume los retos de la EIB identificados por los docentes.

#### **Tabla 6**

*Lista de retos mencionados por los docentes.*

---

Algunos padres no apoyan a sus hijos.  
 Los padres de familia no quieren que enseñen su lengua materna.  
 La amenaza de la extinción de la cultura.  
 La discriminación.  
 Los docentes no se capacitan.  
 Los hispanos nos dicen que la educación que ofrecemos es baja.  
 La deserción que es una amenaza latente.  
 Que la educación sea de calidad.

---

#### **Tabla 7**

*Listado de retos mencionados por las expertas*

---

Desarrollar competencias comunicativas en nuestros niños y niñas tanto en su lengua indígena y castellano como segunda lengua.  
 Desarrollar varios EIB es una forma de atención a la EIB.

---

---

Una EIB de reposición cultural lingüística, una educación que les permita fortalecer su identidad, revitalizar su lengua originaria y seguir desarrollando competencias en las dos lenguas.

Con contar con docentes que hablen la lengua materna.

Estudiantes tengan una educación en EIB.

Propuesta clara de tratamiento de lenguas.

La educación básica de los pueblos originarios que tienen su lengua materna debe impartirse en esta lengua.

Profundizar por el desarrollar de la educación intercultural, desde el dialogo de saberes.

Listado de necesidades de formación docente y capacitación docente en servicio.

Los sílabos de las facultades de educación intercultural bilingües de las distintas universidades deberían considerar las practicas pre – profesionales desde semestres inferiores.

Capacitaciones, Talleres sobre programación curricular.

---

Los docentes se expresaron con preocupación sobre los retos que hay en la EIB. La maestra Patricia refiere que algunos padres no apoyan a sus hijos y no quiere que enseñen en su propio lengua, no quiere que hablen en su idioma, una oportunidad tuvo un pequeño percance con los padres de familia, no quería que enseñen el idioma, ellos fundamentan que ellos saben ya el idioma, sin embargo no es así, nosotros sabemos que es una obligación de enseñar y aclarar, hacerles entender [a los padres de familia] que nosotros tenemos costumbres y que entiendan de dónde venimos para que pueden manifestarse con identidad, por falta de ello la identidad sea visto amenazado la cultura muchas veces, pero yo creo en los últimos años con la educación bilingüe hemos sido fortalecidos ya tenemos claro cuáles son nuestras funciones como maestros y así poder apoyar a los estudiantes y padres de familia, por ello yo me identifico como bilingüe pero aun siento que me falta por aprender.

El director docente Gamaniel también refiere la falta de apoyo de los padres de familia con sus hijos:

A veces encontramos padres con mucha irresponsabilidad en la educación de sus hijos ...

La otra manera es apoyando también más a educación planteadas por la escuela, tareas,

pides que investiguen, el padre tiene que apoyar, el profesor no puede estar en todos sus hogares, el padre debe saber que también eso es su responsabilidad.

Al participar en el proyecto educativo de la institución y tener la información oportuna sobre los eventos en la vida escolar de la institución, los padres y madres de familia pueden desempeñar un papel importante en la gestión escolar.

En las actividades periféricas como: fiestas, representaciones culturales, actuaciones, proyectos institucionales y actividades deportivas hacen notar su participación en apoyo a sus menores hijos. Estas manifestaciones tienen un gran impacto en el área de la gestión y sus relaciones con el entorno, al proyectarse al exterior de los claustros escolares una actividad planificada y bien organizada. (Cosser, 2010, citado por Saqui, 2020, p. 33).

Santos y Guerra (2007) afirman que:

La participación de la familia tiene un compromiso social con valores sociales, promueve la autonomía escolar en gestión y el manejo de recursos; así como realizar propuestas para mejorar el currículo y otorga empoderamiento a los agentes de la comunidad educativa. Por esto, el autor también señala que, además de la dimensión conceptual y educativa de la participación, es preciso contar con el contexto social e histórico en el que tiene lugar. La inclusión de una escuela democrática en una sociedad de la misma condición, trae consigo un progreso y desarrollo social (p.24). (Citado por Ochoa, 2018, p. 27).

Asimismo, la participación de los padres de familia se refiere entonces al involucramiento en las actividades que tengan relación con el aprendizaje de los estudiantes, como es el caso de asistir a las reuniones convocadas por los profesores, para informarse sobre la situación académica, manteniendo así una comunicación fluida con los profesores de su hijo (a), apoyando en las tareas que los hijos llevan a la casa, ya sea brindándoles las facilidades del caso como es el de brindarles

un lugar y un horario donde el estudiante pueda realizar sus tareas y supervisando el cumplimiento de las mismas. (Ochoa, 2018, p. 28).

Y coincidimos con Ochoa (2018). en que:

La familia históricamente es la primera instancia dedicada a la educación de los hijos y tiene la responsabilidad de educar a la ciudadanía en colaboración de la escuela y otros agentes e instancias ya que solos no lo pueden hacer de manera aislada por lo que es necesario que se sientan parte activa del proceso educativo (p.29).

También la maestra Melany expresa su preocupación al hacer referencia a los retos de la

EIB:

Pero existe una desventaja que los niños que crecen en la ciudad mayormente ya casi no saben las costumbres de nuestros orígenes, mayormente son costumbres amestizadas como se dice ¿no? y esos es un poquito de que dificultad en la enseñanza, además sus propios padres también no que quieren que enseñemos en nuestro idioma, ellos dicen que ya saben [pero] en realidad no saben, según [los padres] que cuando se van a la universidad no van a saber hablar el castellano, los profesores no van enseñar en shipibo, pero no es así, deberían de ser con más fortaleza desde un inicio y cuando se van en campo más grande puedan defenderse.

Incluso la docente resalta la amenaza de la extinción de la cultura: “de aquí a 20 años ya no va existir nuestra raza, claro la raza existe, pero nuestra costumbre ya no” [sic]. Y reafirma que “yo me identifico con mi cultura... yo he crecido en costumbre más antigua y yo no me olvido de eso, mi único error ha sido que mis hijos no hablan el idioma, pero ellos no tienen vergüenza”.

La maestra Gisela, docente de inicial, menciona que:



Existen desventajas como docente bilingüe a veces encuentro estudiante que no hablan el idioma shipibo, hablan otras lenguas, ahí es donde encuentro una debilidad porque yo no hablo idioma del resto de los estudiantes, pero ahí estamos nosotros como docente para ayudar y lo primero que yo priorizo es lo que realmente los niños hablan, por ejemplo “si hablan el idioma shipibo y el resto que no hablan y ni entienden lo explico en castellano , enseño poco a poco explicando de que se está hablando.

Como afirman Trapnell y Neira (2004). Se cree comúnmente que las posibilidades de conservación de una lengua están fuertemente relacionadas con la cantidad de personas que la hablan; por ejemplo, una lengua con menos de 500 hablantes corre el peligro de desaparecer, mientras que una lengua con menos de 100 está en una situación irreversible (párr. 2).

La discriminación por parte de los mestizos es mencionada como otro reto por parte de la maestra de inicial Loyda:

También existe desventajas es que muchas veces como docentes bilingües nos tratan de minimizar ,algunos nos discriminan diciendo ¿por qué ellos? como quien decir por qué esos ¡indígenas!, así nos tratan a nosotros, algunos que tienen autoestima baja se sienten mal, y las que tienen autoestima alta no se dejan minimizar, todos tenemos esa capacidad de ejercer alguna propuesta que nos dan, no solamente en docencia sino también por ejemplo algunos son especialista otros trabajos que se puede ejercer.

Figuroa (1996), citado por Valdivia, Benevides, y Torero (2007). señalan que la “población de origen indígena acumula más desventajas y se encuentra en la base de la estructura social, motivos por los cuales es víctima de la exclusión social dura” (p. 605).

La discriminación es deshumanizante, pues quien discrimina a una persona o a un grupo lo rebaja en su dignidad humana y así ayuda a crear o a justificar abusos contra ellos. Es una práctica

que no sólo lastima los sentimientos, sino que tiene consecuencias políticas, económicas y sociales. (Minedu, 2013, p. 17).

Gutiérrez et al., (2019). Somos parte de un país que tiene todo, según afirman:

Así como en nuestro territorio tenemos una gran diversidad lingüística y cultural, la propuesta pedagógica debe responder a esta, sin discriminación alguna y creando espacios en los que todos, sin importar su procedencia, se integren y sean tratados con respeto y que las propuestas que se plantean desde el Minedu respondan a las verdaderas necesidades que tienen los pueblos originarios (p. 16).

Además, “La diversidad cultural es un componente esencial del desarrollo humano, constituye una fuente de identidad, innovación y creatividad para las personas y es un factor importante en la lucha contra la pobreza”. (Ministerio de Cultura, 2014, p. 12, citado por Gutiérrez et. al. 2019, p. 17).

Otros retos de EIB tienen que ver con la capacitación docente, como lo expresa el docente James:

Algunas veces nosotros a pesar de que somos docentes no nos capacitamos, los docentes no se capacitan para poder superarse más, algunos no lo hacen, a veces los nombrados no se preocupan, pero los jóvenes sí se capacitan ...la educación es competitividad ahora...los hispanos nos dicen que la educación que ofrecemos es bajo entonces en la ciudad es mejor, por eso los estudiantes vienen a la ciudad y ahora hay deserción y eso es la amenaza de que nos quiten la escuela.

La maestra Loyda también refiere como reto la baja calidad de la enseñanza en algunas escuelas EIB debido a la falta de vocación de los docentes: existe amenaza muchas de nuestros docentes no cumplen con brindar una enseñanza de calidad, algunos maestros quizás no ejercieron

queriendo ser maestro, no son vocación, ellos por ganar un dinero, [los docentes] hacen lo que quieren eso hace que se debilite la educación de los niños y hace que se perjudique, no reciben una buena enseñanza ahí es la amenaza de que los estudiantes no puedan venir a la escuela, ahí la deserción, porque no reciben buena enseñanza.

Como refieren Viveros y Moreno, (2014):

El efecto del EIB en la calidad ha sido restringido, y la inequidad se manifiesta en la escasez de recursos humanos y materiales didácticos adecuados y suficientes. También se observa una falta de estrategias y metodologías específicas o variadas, ya que el proceso de enseñanza no considera las condiciones culturales, sociales y lingüísticas de los estudiantes. En ambos entornos educativos, se perciben con mayor claridad los factores que obstaculizan la equidad educativa en comparación con aquellos que la fomentan. (p. 69).

Así nuevamente refieren Viveros y Moreno, (2014):

Mejorar o promover la calidad de la educación indígena requiere o necesita de un enfoque integral que tome en cuenta las condiciones propias y particulares de cada contexto indígena y de estrategias globales que vayan más allá del ámbito escolar, el papel de los profesores es fundamental en este proceso, son los profesores y directores quienes pueden gestionar y promover la coparticipación de los padres de familia, delegados, líderes comunitarios, líderes religiosos, jefes supremos, ancianos, y todas aquellas personas o grupos que ejerzan algún tipo de liderazgo en las comunidades (p.70).

También se menciona la lejanía de las comunidades y el transporte como retos de las escuelas EIB. De acuerdo con el maestro Felipe: “la desventaja es que no hay acceso de cómo ir o llegar al lugar de trabajo, como llevar los materiales, por ello se ve la amenaza, estamos vulnerados en todo, en salud, y en educación”.

El director docente de primaria Gamaniel menciona la competencia como otra dificultad o reto: “por otra parte pude notar que existe amenazas al docente bilingüe que viene de parte del mismo ministerio más que todo en la competencia, por ejemplo, cada año en la hay competencia y nosotros mismos somos las culpables”.

La experta Elena Burga, sobre los retos que enfrenta la EIB a nivel del primario, coincide en parte con lo expresado por los docentes y afirma:

Hay muchos retos a pesar de que es el nivel que sea a trabajado más. No estamos todavía desarrollando realmente competencias comunicativas en nuestros niños y niñas tanto en su lengua indígena, como en castellano es como si fuera una segunda lengua, cualquiera de los dos, los niños y niñas tienen que desarrollar competencias en las dos lenguas progresivamente a lo largo de la primaria, eso no lo estamos logrando pese a que llevamos años en esa función.

Además, sobre la complejidad de la realidad lingüística menciona:

Está el tema de desarrollar una EIB... varios EIB es una forma de atención a la EIB. Esto es un reto que tenemos hoy en día... la EIB ya no es una sola, ya no hay una solo manera de desarrollar los escenarios lingüísticos atípicos han balanceado que hoy día tenemos comunidades indígenas que están perdiendo la lengua, los niños están socializando en castellano y eso no quiere decir que no tenga EIB, tiene que haber una EIB de reposición cultural lingüística, una educación que les permita fortalecer su identidad, revitalizar su lengua originaria y seguir desarrollando competencias en las dos lenguas.

Asimismo, la experta destaca la necesidad de que haya EIB en las ciudades pues “en zonas urbana necesitamos EIB urbana que responda ese escenario que es muy diverso también, que tiene

características donde tienen niños que hablan la lengua materna pero que también que hablan el castellano como lengua materna” y recuerda que:

El Ministerio de Educación en el año 2018 ha emitido, ha aprobado el modelo de servicio de educación intercultural con tres formas de atención grandes también puede haber variantes en el proceso pero hay tres grandes formas de atención ahí donde los niños tienen la lengua indígena o lengua materna es fortalecimientos de su identidad y de su lengua y desarrollo de sus competencias, donde los niños están perdiendo es la EIB de revitalización cultural lingüística y EIB de zonas urbanas, eso ya está normado, sea logrado aprobar este modelo, el problema es que el Ministerio de Educación no está realmente atendiendo en estos tres modelos, solo se está atendiendo el modelo de atención donde los niños tiene su lengua indígena la lengua materna, pero es lamentable que se quiera dejar de lado, como escuela no indígena como escuela no EIB que todo sea castellano sin enfoque intercultural EIB, se necesita que se implementen esos tres modelos de atención y otro [reto] es capacitar a los maestros y tener materiales para esas tres formas de atención.

La experta Lucy Trapnell menciona que en la EIB existen brechas y que el primer reto tiene que ver con contar con docentes que hablen la lengua. Y el segundo reto son los estudiantes tengan una educación en EIB:

Existe la brecha de un poco más de 19 000 docentes EIB y cerca de 16 000 casos que están siendo cubiertas por profesores hispanohablantes, es terrible porque eso es buscar un lugar en el estado un lugar privilegiado. Muchas veces los niños no rinden, porque no le entienden al maestro, los niños no pueden participar porque no hablan la misma lengua que el maestro, se inhiben, tienen un castellano que no le dan tanta confianza para hablar y expresar sus

opiniones entonces creo que ahí hay un tremendo reto que el estado no está enfrentando con seriedad.

Al igual que la experta Elena Burga, ella ve la necesidad de profundizar el tratamiento de lengua, en función del escenario sociolingüístico de la comunidad, viendo cuánto maneja el niño y las niñas la lengua originaria y del castellano:

Creo que los docentes no toman en serio... no tienen una propuesta clara de tratamiento de lenguas, a veces hacen los diagnósticos por hacer. No solamente a nivel de aula, tiene que ser a nivel de toda la escuela, porque no basta de un grado.

Asimismo, la experta Lucy Trapnell menciona que debido a la presión que ha existido en los últimos años sobre la comprensión lectora se ha dejado de lado una formación más integral: “creo que falta profundizar por el desarrollar de la educación intercultural, desde el dialogo de saberes y creo que estos últimos años se ha sacrificado una formación más integral”.

En la propuesta del Minedu (2013). Se sostiene que para los niños, niñas y adolescentes de los pueblos originarios que hablan una lengua autóctona como su lengua materna, la educación básica debe impartirse en dicha lengua. Además, también tienen el derecho de aprender el castellano, que es la lengua de comunicación nacional, como segunda lengua (p. 27).

Además, Trapnell y Neira (2004) afirman si bien los talleres del Plan de capacitación docente EBI inciden mucho en la necesidad de distinguir entre enseñanza de castellano y enseñanza en castellano para argumentar la necesidad de espacios para la enseñanza del castellano como segunda lengua, los maestros no reciben orientación sobre cómo abordar el uso del castellano en las áreas de personal social, ciencia y ambiente y lógico matemática (Sección “Aprendizaje de una segunda lengua”, 2).

En los ISP que ofrecen formación docente en la especialidad de EBI participan alumnos que tienen un manejo pasivo de la lengua indígena o que simplemente la desconocen (véase Trapnell y otros 2004). La carencia de una política de enseñanza de la lengua indígena como segunda lengua muchas veces impide que sus alumnos desarrollen capacidades en este sentido. (Trapnell y Neira, sección “Aprendizaje de una segunda lengua”, 2004, 6).

En resumen, los principales retos señalados por los docentes entrevistados son la resistencia y poca colaboración de los padres de familia para incentivar el uso de la lengua indígena, la discriminación hacia los maestros EIB que son indígenas por parte de sus pares mestizos, la baja calidad de la enseñanza, la lejanía y el difícil acceso de ciertas comunidades y la necesidad de capacitar a los maestros. Las expertas, por su parte, coinciden en algunos de estos puntos y añaden la necesidad imperiosa de desarrollar diferentes modalidades EIB que se adapten a la compleja realidad lingüística, incluyendo una modalidad EIB para zonas urbanas. Por último, destacan que se necesitan más docentes bilingües que hablen la lengua indígena en las escuelas EIB.

Muchos de estos retos coinciden con lo mencionado por diferentes autores como Ochoa, (2018), Minedu (2013), Gutiérrez et. al (2019), Viveros y Moreno (2014), Trapnell y Neira (2004).

#### **4.5.2 Identidad lingüística y cultural**

La identidad cultural se forma gradualmente a medida que cada persona desarrolla su personalidad. Esta identidad se basa en la manera particular en que los individuos construyen vínculos significativos con su entorno físico y social. A partir del mismo, el desarrollo de la identidad cultural supone naturalmente la adquisición de una identidad consigo mismo, con la realidad en que se desarrolla la cultura y con la historia (Pinto y Pasco, 1994, citado por López y Cuglievan, 2012, p. 20).

La tabla 8 ilustra los comentarios de los docentes sobre la identidad cultural, clasificados en dos: lo que atestiguan y lo que expresan como un ideal.

**Tabla 8**  
*Identidad lingüística y cultura*

<b>Entrevistados</b>	<b>Expresa lo que ocurre</b>	<b>Expresa un ideal</b>
Patricia – primaria	EL director prioriza el idioma shipibo	
Melany – inicial	Hay docentes que se identifican muy poco con su cultura.	
James – primaria Patricia – primaria	Prefiero que el director hable el idioma shipibo, yo prefiero que el director hable el idioma shipibo	
Felipe – primaria Loyda - inicial	Soy orgulloso de ser shipibo Yo me siento orgullosa de ser shipibo	
Rubén – primaria James – primaria	Yo me identifico con mi cultura de diferentes maneras. Yo me identifico con mi cultura de muchas maneras	
Felipe – primaria		Que mi cultura tenga una autoestima
Casilda – PP. FF. Elvira – PP. FF.	En mi casa hablamos en idioma, Yo hablo en mi lengua materna en mi casa	
Loyda – inicial Rubén – primaria	Hablo en shipibo, leo en shipibo, a mí me gusta hablar en shipibo. Yo leo, escribo, hablo en shipibo En mi salón hablamos por hora.	La importancia práctica de su lengua materna
Imer – Estudiante		

Los docentes expresaron sus opiniones acerca de la identidad lingüística y cultural. La maestra Patricia resalta la prioridad queda su director su lengua materna: “mi director prioriza el idioma shipibo yo pienso que el castellano también es importante yo prefiero que hable el shipibo porque es bueno hablar, porque es nuestro idioma”.

La maestra Melany compara a sus colegas anteriores con los de la actualidad en cuanto a su nivel de identificación con la cultura shipibo: “he tenido docentes que se identifican muy poco



con su cultura tengo que estar diciendo, y en la actualidad las docentes que tengo ya son más que se identifican”. Y resalta “yo me siento bien hablando en shipibo, porque me siento más cómoda hablando en mi idioma porque puedo hablar mejor”.

El docente James cuenta cómo él se identifica con su cultura: Yo me identifico con mi cultura de muchas maneras, por ejemplo, en las costumbres, en la danza, yo practico también en el consumo de los alimentos y bebidas y de ninguna manera puedo ignorar mi realidad, soy un profesor bilingüe por eso demuestro lo que soy, además en las instituciones que puedo trabajar yo prefiero que el director hable el idioma shipibo, pero como docente EIB debería hablar en los dos idiomas.

Asimismo, el maestro de primaria Felipe afirma: “por mi parte yo me identifico con mi cultura y eso hace que tenga una visión de cambio de poder trabajar dignamente que mi cultura tenga una autoestima por ello soy orgulloso de ser shipibo”.

También el maestro de primaria Rubén se expresa sobre su identidad: “yo me identifico con mi cultura de diferentes maneras donde me vaya, aunque no me visto con ropa shipibo, pero llevo en mí. Yo leo, escribo, hablo en shipibo... antes demostraban vistiéndose, pero ahora no, ahora es los conocimientos que uno tiene de su cultura”.

Sobre identificación cultural, la maestra de inicial Loyda afirma que nuestro idioma es (de) suma importancia, es valioso, es una riqueza de nuestros ancestros, de padres, abuelos y nosotros debemos mantenerlo viva, no debemos dejarlo a un lado, al contrario debemos estar orgullosos de que nosotros ahora somos decentes bilingüe y tenemos muchas capacidades y podemos desarrollar en ámbito de la educación y en otros aspectos de nuestra vida ... me identifico con mi cultura, estoy muy orgullosa de pertenecer a mi cultura que es shipibo, gracias a mis padres que me inculcaron los valores me enseñaron de todas nuestras tradiciones, nuestras creencias, yo me siento

orgullosa de ser shipibo, hablo en shipibo, leo en shipibo, a mí me gusta hablar en shipibo con mis colegas, yo me identifico en donde me vaya, no me avergüenzo de lo que soy, al contrario, soy orgullosa de ser indígena.

Casilda, madre de familia de la institución educativa, refiere que en su hogar su familia habla su lengua materna: “en mi casa hablamos en idioma, no soy de hablar el castellano, por eso mis hijos, mis nietos casi no pueden hablar el castellano”. También expresa que en la escuela también hablan en shipibo y que su hijo cuenta que los docentes también hablan shipibo en sus clases, por eso se muestra contenta que la institución educativa cuente con docentes que hable su lengua materna, sonriente dice “me gusta que todo el docente sea bilingüe”.

La señora Elvira, madre de familia de la institución educativa, coincide con la opinión de la señora Casilda. Comenta que por su parte también en su hogar hablan en shipibo, pero también dice que habla dependiendo de la situación o espacios donde se encuentre: “Yo hablo en mi lengua materna en mi casa, cuando voy a la ciudad en castellano y cuando voy a la escuela hablo en mi lengua materna”. Expresa que prefiere que sus hijos tengan maestros que hablen las dos lenguas: “yo quiero que los docentes le enseñen en las dos lenguas”. Y reafirma: “para mí está bien que hablemos en dos idiomas”. Asegura que “mi hijo habla en castellano y en idioma”. También comenta: “yo hablaba en idioma con docentes en la institución educativa” y que “enseñar en idioma está bien”.

Imer, estudiante de quinto grado de primaria, comenta que habla su lengua materna en su hogar y que en su escuela lo hacen por hora: “en mi salón hablamos por hora”. Con sus amigos de la escuela hablan el castellano y que “mi director habla en idioma en la formación”.

Céspedes García, Castro Burgos, y Lamas Basurto, (2019). Hallaron que “los docentes utilizan la lengua shipiba para comunicarse con los estudiantes y padres de familia en interacciones

fuera del aula (ej. durante los recesos, celebraciones, y reuniones)” (p. 77). La identidad lingüística y cultural más que individual debe ser asumida desde los derechos colectivos de los pueblos. La lengua no nos hace ni mejores ni inferiores que el otro, por el contrario, hablar dos lenguas o más implica una relación dialéctica entre sujetos con el mismo estatus lingüístico, que por razones histórico – sociales las lenguas indígenas han sido consideradas “minoritarias” y “minorizadas”. Todas las afirmaciones anteriores confirman lo hallado por Muyulema, 2018, (párr. 2).

La identidad cultural de un pueblo viene definida históricamente a través de múltiples aspectos en los que se plasma su cultura, como la lengua, instrumento de comunicación entre los miembros de una comunidad, las relaciones sociales, ritos y ceremonias propias, o los comportamientos colectivos, esto es, los sistemas de valores y creencias (...) Un rasgo propio de estos elementos de identidad cultural es su carácter inmaterial y anónimo, pues son producto de la colectividad. (González Varas, 2000, p. 43, citado por Molano, 2007, p. 73).

Con respecto a mis observaciones de campo registrado el 20 de noviembre del 2020 donde los maestros, tanto de nivel inicial y primaria, se reunieron para poder organizar una actividad por la semana EIB. Se acordó realizar dicha actividad el día 27 de noviembre 2020; todos los docentes participaron en la conformación equipos de trabajo. Se decidió quiénes serían los encargados de dirigir la ceremonia, quién diría palabras bienvenidas y quién ofrecería las charlas alusivas a la semana EIB. Se invitó a las autoridades de la comunidad, a los padres de familia, a los estudiantes y al público en general. El evento incluyó actos deportivos para confraternizar con todos los presentes. La maestra Gisela, encargada de la charla sobre la semana de Educación Intercultural Bilingüe (EIB), llegó a la ceremonia vestida con trajes típicos. Durante su discurso, recordó la fecha y la razón por la que celebramos esta semana, destacando que el día central de la EIB se conmemora el 28 de noviembre, en honor a la creación en 1952 del primer curso de capacitación

para maestros especializados en educación bilingüe en la Amazonía peruana. También subrayó que el objetivo de la EIB es fomentar en estudiantes, docentes y en la comunidad en general un espacio para conocer y valorar la diversidad sociocultural, geográfica y lingüística de nuestra región, así como concienciar sobre el derecho de los niños y niñas indígenas a recibir educación en su lengua materna. La maestra hizo hincapié en que en la región Ucayali hay 15 pueblos indígenas, de los cuales 11 no reciben atención efectiva debido a que la mayoría de sus lenguas no están oficializadas, a la falta de materiales educativos y a la ausencia de docentes capacitados en concordancia con su cosmovisión y lenguas. Resaltó que, poco a poco, el estado ha comenzado a dar la debida importancia a la educación bilingüe mediante distintos eventos de capacitación para docentes de las diversas etnias amazónicas, y que en 1985 se fundó el Instituto Superior Pedagógico Público Bilingüe de Yarinacocha, uno de los principales centros para la formación de maestros en educación bilingüe en la Amazonía peruana. Al escucharla quedé pensativa haciéndome mea culpa y me decía entre mí ¿qué estaba haciendo? ¡Pude ver y escuchar maestros que hablan en castellano mayor parte de su clase! ¡Otros como el director bilingüe hablando a los padres de familia en castellano sin explicación en su lengua materna! ¿Nosotros como maestros bilingües solo tenemos que recordar estas fechas para decir que somos una cultura viva?, ¿solo tenemos que ponernos atuendos para algún evento?, pero que a veces no hacemos nada para identificarnos, incluyéndome, ni siquiera ese día estuvimos identificados con alguna indumentaria. ¿Esperamos que otras personas nos digan cómo debemos ser?, ¿cómo debemos enseñar? ¿Qué hago para que mis niños estén concientizados de amar su tradición si yo como docente no doy el ejemplo? ¡Cuando soy el que primero que habla el castellano más que su propia lengua! ¿Otros nos tienen que decir *no acabes tu cultura, ama y respeta tu cultura*? ¿Por qué no somos conscientes? Son casi 69 años que, gracias a los esfuerzos de muchos líderes preocupados por la educación bilingüe, se ha podido

lograr que el estado nos mire como personas que tienen la necesidad de educarse y superarse y sobre todo que nos vean como parte de un país que es multilingüe y pluricultural.

En este sentido siguen vigentes lo que afirma Scaletzky (2001):

Mencionar las sociedades indígenas en Latinoamérica implica reconocer las desigualdades históricas originadas por los intereses de los diversos grupos que han ejercido y continúan ejerciendo el poder. Al referirse a estas sociedades, se pone de manifiesto esas disparidades y la "resistencia cultural" que han desarrollado para garantizar su supervivencia. Hablar de las sociedades indígenas en Latinoamérica también implica cuestionar el discurso que promueve la homogeneidad nacional y la autoridad del Estado Nacional. (sección "La dimensión política de lo educativo", párr. 5).

Por eso es que la educación intercultural debe seguir fortaleciéndose, se tiene que seguir impulsando para que se ejecuten nuestras demandas, todos los maestros debemos de fortalecernos como profesionales y personas amantes de nuestra cultura y para eso debemos continuar haciendo un buen trabajo desde las aulas y hacer ver al estado que necesitamos que se continúe la implementación de la EIB. Creemos como Scaletzky (2001). La interculturalidad en sociedades multiétnicas y pluriculturales busca convertirse en un modelo alternativo a los históricos de referencia, lo cual resulta motivador en un contexto actual marcado por fragmentación y retraso (sección "La interculturalidad y la crisis del Estado Nacional"). párr. 6.).

En resumen, todos los miembros involucrados en la institución educativa afirman identificarse con la cultura shipibo-conibo y hablar la lengua shipiba. La forma en la que se identifican con la cultura varía. Algunos mencionan usar la vestimenta tradicional para eventos especiales, mientras que otros aseguran que no es necesario vestir de manera tradicional para identificarse como shipibos. Todos coinciden sí en la importancia de mantener viva la cultura.

En conclusión, la educación en un contexto intercultural bilingüe es de suma importancia para todos los pueblos originarios, a pesar que existan muchas falencias como manifiestan en sus comentarios los propios maestros entrevistados. Existe esa necesidad de corregir vacíos, el estado peruano está en deuda con la educación intercultural bilingüe, "Se ha progresado significativamente en la implementación de una educación bilingüe intercultural, aunque no en la medida deseada. Uno de los avances que se han dado es convertir toda esta propuesta en una política de estado, porque es una necesidad que los pueblos originarios tengan la misma igualdad de oportunidades en cuanto a educación. Se requieren maestros con título de interculturalidad, mayor presupuesto en infraestructura y dotar de tecnología las escuelas. Somos nosotros los maestros, padres de familia y todos los comuneros, los llamados a seguir transmitiendo nuestra cultura milenaria a nuestros niños y niñas para que no se pierda, y fortalecernos como personas que aceptan este mundo cambiante, pero que se conservan su identidad, ante todo.

#### **4.6. Las necesidades de formación docente y capacitación docente en servicio**

Como se vio en el capítulo 2 la formación y capacitación del docente en las escuelas bilingües en servicio es de prioridad para que el docente en servicio esté a la altura en este mundo de competencias y que pueda ejercer de la mejor forma su trabajo docente.

Es importante destacar la instauración de la especialidad en formación docente para la educación primaria bilingüe intercultural y el desarrollo de currículos diversificados para la capacitación de profesores en EBI., Se implementó a comienzos de la década de 1990 por la DIGEBIL con el objetivo de aumentar la cobertura de la formación docente EBI en el país y fomentar el desarrollo de principios y conceptos fundamentales que orientarían el trabajo de todas las entidades encargadas de esta forma de formación. La especialidad de EBI ha sido reconocida formalmente en nueve ISP hasta la fecha. (Trapnell y Neira, 2004, 1).

En la siguiente tabla 9 se muestra una lista de las necesidades de formación docente y capacitación docente en servicio mencionadas por las expertas.

**Tabla 9**

*Listado de formación docente y capacitación docente en servicio.*

---

Capacitación en estrategias de enseñanza aprendizaje en el aula.
Capacitación sobre temas de gestión Pedagógica
Capacitación sobre el tema de administración y gestión pedagógica.
Los sílabos de las facultades de educación intercultural bilingües de las distintas universidades deberían considerar las practicas pre – profesionales desde semestres inferiores.
Capacitaciones, Talleres sobre programación curricular

---

**Tabla 10**

*Listado de Necesidades de Formación y Capacitación Docente en Servicio Señaladas por las Expertas.*

---

Necesidad de EIB urbana que responda ese escenario que es muy diverso
Necesidad de profundizar el tratamiento de lengua
Elaboración de planes de estudio variados para la capacitación de docentes en EBI.
Las necesidades de formación y capacitación docente en servicio
Establecimiento de la especialidad en la formación de docentes para la educación primaria bilingüe e intercultural.

---

Los docentes entrevistados dieron a conocer sus opiniones sobre la necesidad de formación y capacitación como docentes en servicio. Mencionan temas como estrategias pedagógicas, gestión administrativa, uso de softwares, implementación de proyectos educativos.

Patricia, maestra de nivel primaria, comenta que le falta capacitarse y le gustaría “Llevar temas de cómo por ejemplo algunas estrategias, como para enseñar dentro de la escuela bilingüe”.

Damaris, maestra de nivel inicial nos manifiesta que desea llevar cursos de capacitación con temas de gestión pedagógicas “quisiera capacitarme de cómo administrar la dirección en hacer documentaciones, porque lo que yo he podido ver es que la mayoría de las directoras que yo he conocido mandan hacer sus documentos otras personas”.

James, maestro de nivel primaria expresa que en su primera experiencia como director tenía muchas dificultades: Yo tenía 60 estudiantes y era complicado porque trabajábamos solo dos

docentes en esa institución educativa [por eso] yo quisiera llevar un curso de capacitación que enseñen funciones administrativas para mejorar, para aprender más la parte administrativa, porque ahora no es como antes, antes hacíamos los documentos a mano ahora todo es virtual, me gustaría practicar más, aprender más.

Loyda, maestra de nivel inicial, comenta lo difícil que fue adaptarse a la realidad en sus primeras experiencias como docente porque en la universidad no la prepararon para la realidad de las zonas rurales:

Al principio para mí fue muy dificultoso porque a nosotros nos enseñan en la universidad muchas cosas que no está a la realidad de cada comunidad, nos enseñan en general, solamente nos habla del ámbito urbano, pero como tenía familiares, amigos que conocían de la realidad, ellos me decían [...] como tenía esa noción de cómo sería, al principio cuando fui como docente de aula, vi la realidad de cada niño y de la comunidad carecen de muchas necesidades y no cuentan con los materiales con la que tenía que trabajar, pero eso no ha sido ningún impedimento porque los materiales lo podemos conseguir de la misma naturaleza, no es necesario de venir a la ciudad de llevar las cosas, por ejemplo si queremos trabajar de modelar algo, por ejemplo acá en la ciudad trabajamos con plastilina pero en la comunidad se trabaja con greda y esa es la plastilina de los niños de la comunidad.

La maestra expresa que le gustaría llevar cursos “que me enseñen con temas como por ejemplo de cómo elaborar programación curricular, plan anual, me gustaría que me ayuden, de repente, en algún momento podría ser directora y no vaya a saber”.

Rubén, maestro de nivel primario, señala si hay oportunidad de llevar cursos me gustaría llevar de cómo hacer proyectos educativos”.

Felipe, maestro de nivel primaria, comentó que:



Para el docente es un reto de cómo enseñar con los materiales, porque el niño tiene que asimilar, para él tiene que ser significativo las cosas que enseñamos... En mi primer año de mi experiencia laboral fui muy bien acogido, pero al mismo tiempo fue muy duro, ahí es la realidad donde se ve un docente, un líder, yo creo tenemos que demostrar con el trabajo. por ello si se pudiera llevar un curso donde enseñan funciones administrativas me gustaría” ... me gustaría en la parte de la dirección sería todo lo que es la parte administrativa, cómo se trabaja, porque ahora es todo es virtual ya no es como antes.

Sin embargo, también señala la necesidad de que haya un balance entre los conocimientos teóricos y la experiencia: “yo creo que se aprende más en la experiencia, en las actividades, la práctica, porque hay muchos de los documentos normativos que salen no casi aterriza a la realidad de las comunidades nativas por eso son temas que quisiera priorizar”.

Sobre la capacitación docente también se expresaron las madres de familia de la institución educativa. Casilda piensa que “los docentes tienen capacitarse y me parece bien, a ellos les enseñan para poder apoyar a nuestros hijos”. De igual manera, la señora Elvira opina: “escucho que los docentes que se van a la capacitación para que puedan enseñar mejor... para mí está bien para que puedan enseñar a mis hijos, para mi están bien que enseñen bien a mis hijos”. Imer, en representación de los estudiantes, está de acuerdo con que los docentes se capaciten; menciona que, “alguna vez el director nos dijo que iban a una capacitación y me parece bien”.

Como señalan Trapnell y Neira (2004, sección Capacitación de Docentes en Educación Bilingüe Intercultural, párr. 1), "La formación de docentes se ha llevado a cabo de forma masiva mediante el Plan de Capacitación Docente EBI y de manera más específica a través de la colaboración de diversas ONG. Este plan ha sido una de las acciones en las que la ex-UNEBI, y

más tarde la DINEBI, han tenido una incidencia significativa. Los autores mencionan que los procesos de formación de los instructores de la especialidad han sido responsabilidad.

En estos últimos años la tecnología se ha convertido en una aliada en las capacitaciones a través del portal PerúEduca. Minedu ofrece capacitación virtual para docentes de Educación Intercultural Bilingüe, Luis Hiraoka Mejía, titular de la Dirección General de Educación Básica Alternativa, Intercultural Bilingüe y de Servicios Educativos en el Ámbito Rural (Digeibira), precisó que la capacitación está destinada a quienes laboran en escuelas de Educación Intercultural Bilingüe (EIB) y no cuentan actualmente con acompañamiento pedagógico (Minedu - PerúEduca, 2018, párr. 3). “La formación a distancia contribuirá a fortalecer las competencias pedagógicas, culturales y lingüísticas de los docentes que laboran en escuelas interculturales bilingües de los niveles de inicial y primaria”, agregó Hiraoka.

Para una formación intercultural bilingüe de calidad es necesario un currículo que, en su contenido, respete la diversidad cultural y forme una identidad sólida de los estudiantes. Esto quiere decir, que debe formar personas para la sociedad, no solo en base a conocimientos, sino centrado en acciones sociales y culturales. El currículo es un material complejo, pero al mismo tiempo maneja un sistema abierto. El cual, debe reconocer la diversidad y contribuir al desarrollo educativo. Además, este enfatiza tres desafíos relevantes el cultural, sociológico y cívico, los cuales a su vez le incumben a la institución formadora. Asimismo, la relación entre cultura y currículo aún se considera como una concepción estática que muestra como resultado la formación humana. (Rodríguez, 2017, citado por Aliendres y Mejía, 2020, p. 25).

Los análisis sobre las prácticas educativas en Perú han indicado que las deficiencias de los docentes son aspectos que deben abordarse para implementar cambios significativos que nos

ayuden a superar la situación desalentadora del sistema educativo. Los propósitos de los programas de formación buscan reemplazar estas prácticas educativas anticuadas por enfoques más alineados con las tendencias educativas actuales. Por ello:

Los contenidos de la formación docente están orientados al cuestionamiento de las formas de enseñar y aprender que no concuerdan con las teorías educativas hegemónicas, y muchos docentes se sienten excluidos de un sistema de formación docente que no aprecia su trabajo (Hidalgo et. al. 2008, p. 38).

En cuanto a mis observaciones de campo, con fecha 19 de setiembre 2020 registré con respecto a la formación y capacitación docente bilingüe pude evidenciar la necesidad de seguir aprendiendo y fortaleciendo los conocimientos porque cada día llega algo nuevo, y el cambio es constante. La institución fue invitada para participar en un taller de reforzamiento del programa de *Aprendo En Casa*, "Elaborado por el MINEDU debido a la interrupción de las clases presenciales a causa de la pandemia de COVID-19.". Un día antes del taller, el director nos comunicó a través del grupo whatsapp a todos los docentes que por el encargo del especialista bilingüe de la Ugel de Coronel Portillo Jorge García estábamos invitados en participar en el taller tanto de nivel y primaria. Pidió que todos estuviéramos presentes y puntuales, nos indicó la hora y la dirección de la escuela primaria donde iba realizarse. Quiero enfatizar que el especialista bilingüe de la Ugel se sorprendió de la gran cantidad de maestros que asistieron al taller y eso sin haber sido considerados para la capacitación. Solo cinco escuelas estaban invitadas formalmente con un aproximado de 30 docentes. Dialogando con otras colegas nos dimos cuenta de cuán importante son las capacitaciones en estos tiempos ya que la tecnología se ha convertido en nuestro nuevo espacio de trabajo porque todo es virtual y que los trabajos, las clases las retroalimentaciones serán bajo esa modalidad remota. Esto es nuevo para todos, más aún para los maestros bilingües. Por eso deben esforzarse

en aprender el manejo de las tecnologías de información para poder responder a las nuevas formas de enseñanza-aprendizaje.

La experta Lucy Trapnell coincide con los comentarios expresados por los docentes.

Sobre los retos que enfrentan la formación y la capacitación docente, ella expresa:

En los dos niveles faltan formadores especializados en EIB, o sea los formadores que enseñan a los docentes en los pedagógicos y en las universidades muchas veces no tienen experiencias en EIB. Ahora hemos estado empujando, promoviendo programa de formación de formadores muy especializado, que puedan ser formadores y acompañantes a la vez, pero eso sea quedado en alguna carpeta ahí del ministerio de educación.

Otra necesidad, continúa la experta es:

Contar con sabios y sabias indígenas porque hemos visto que los chicos y chicas [que ingresan ahora] realmente que no sabían mucho de su cultura, pero [antes] había un buen grupo porque en esas épocas ingresaban de 24, 25 años, hasta 28 años que eran muy conocedores, pero como han ido pasando el tiempo, en los procesos de socialización en lo que es cultura se han ido también perdiendo la tradición de conocimiento de padres a hijos, padres a hijas de abuelos se ha ido perdiendo.

Por su parte, la experta Elena Burga señala sobre los retos que enfrenta la formación docente en servicio:

La capacitación docente ha tenido una época creo que dio un salto en la manera como se hacía las capacitaciones, se pasó a capacitaciones más cortas, con menos cantidad de gente, menos masiva, equipo más pequeño y luego haciendo el acompañamiento pedagógico en el aula, en las escuelas. Esos modelos de formación en servicio yo considero que sigue siendo válido, pero es bastante costoso, hay que hacer algunos

ajustes a ese modelo... vigilar dónde se debe priorizar los temas para los talleres y dónde se debe dar varios tipos de acompañamiento dependiendo de las necesidades de la escuela.

Además, destaca la importancia de implementar redes educativas rurales que estén a cargo de acompañar un proyecto educativo curricular:

También hace falta y que se quedó en el camino implementar redes educativas rurales que deberían tener directores de red y esa personas o asesor de red , debería ser una persona que hace este acompañamiento en red, a las escuelas de una a red, esa es una mejor forma de dar un acompañamiento y una red deberían tener un solo proyecto educativo curricular por un acompañamiento [...] por ejemplo debería de haber una planificación similar porque son escuelas que están agrupadas en una red porque tienen características similares y eso ayuda mucho a las escuelas unidocentes, multigrados que están muy chiquititas, muy solitarias y eso le dan un soporte que son grupos de escuelas que piden que debería tener un director de red.

La necesidad de formación y capacitación docente en el contexto EIB de acuerdo a los comentarios de todos los entrevistados nos dejan ver cómo estamos enfrentando la educación intercultural bilingüe desde nuestra realidad, pero que necesitamos ser capacitados y formados en una educación EIB para volcar esos conocimientos en nuestras aulas y que nos permita desenvolvernos de acuerdo a nuestra cultura. Quiero enfatizar que va a depender mucho de los propios docentes EIB, de su cambio de actitud y de su amor a la profesión docente para alcanzar grandes logros en bien de nuestra propia cultura y sobre todo en la educación de nuestros estudiantes.

Por ello es fundamental señalar que “la enseñanza es una profesión compleja, obligada a atender múltiples demandas para mantener la energía y el entusiasmo en el trabajo, de tal modo que los docentes necesitan, mantener el compromiso y la pasión por el trabajo” (Day, 2006, p. 15 citado por Huamaní, 2019, p. 52).

Huamaní afirma que:

El profesorado debe contar con una convicción positiva y privilegiada con lo que conserva y auto identifica, para mostrarse confiable, honesto y honrado ante los estudiantes, padres de familia, autoridades y comunidad; debido a que es lo que inicialmente se presenta ante los demás en la labor docente como carrera magisterial (p. 53).

Cabe resaltar que la educación es un derecho fundamental como se señala en la Constitución Política del Perú en el Artículo 13°:

La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo.

Esto quiere decir que todos los niños y niñas y adolescentes deben tener una educación integral y de calidad. La EIB debe garantizar que los estudiantes sean promotores de sus aprendizajes contextualizados, con materiales en su lengua materna.

Todos los docentes entrevistados coinciden en la necesidad de ser capacitados y que falta fortalecer sus conocimientos pedagógicos y que su formación no ha sido del todo completa por el mismo hecho de no haber tenido docentes especialistas y formadores en EIB. También señalan la disparidad entre lo que aprendieron y la realidad rural en la que se desempeñan como docentes.

Además, indican que a lo largo de sus vidas profesionales les han hecho falta capacitaciones, seminarios, talleres para los maestros en servicio.

En conclusión, se necesita capacitaciones para todos los maestros EIB, la formación es muy importante y es el estado quien tiene que proveer de la formación en servicio. Los maestros entrevistados mencionan que se sienten con disponibilidad de fortalecer sus competencias y capacidades pedagógicas y están convencidos de que el verdadero cambio se dará de parte de cada uno de los docentes, con un cambio de actitud, una predisposición a seguir aprendiendo.

Como afirma Anderson (2010):

Entendemos que el compromiso de avanzar a través del desarrollo profesional se basa en la motivación individual. A partir de esta visión compartida, es más probable que los intereses personales en la formación profesional se alineen con las necesidades grupales de crecimiento profesional, lo que facilita la consecución de la visión y los objetivos de mejora. (p. 41).

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con el presente trabajo de investigación, se ha pretendido indagar sobre la percepción de los docentes y directores del nivel primario e inicial sobre el liderazgo en la institución educativa No. 65 150 – B del distrito de Yarinacocha. Y se puede destacar que el liderazgo en dicha comunidad está relacionado con al menos 4 dimensiones.

El trabajo colaborativo, la comunicación, el clima organizacional, las características de un buen director – líder son clave para un buen liderazgo. Estas dimensiones fueron mencionadas en los entrevistados en muchos de sus discursos.

Estas dimensiones han permitido trabajar los objetivos reseñados:

- Explorar la percepción de los docentes y directores sobre el trabajo colaborativo en la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha durante el año escolar 2020.
- Indagar la percepción de los docentes y directores sobre la comunicación entre docentes y directores en la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha durante el año escolar 2020.
- Sondar la percepción de los docentes y directores sobre el clima organizacional en la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha durante el año escolar 2020.
- Indagar la percepción de los docentes y directores de la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha sobre las características de un buen director-líder.
- Adicionalmente, considerando el contexto específico de EIB, se incluyen los siguientes objetivos:
- Indagar la percepción de los docentes y directores de la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha sobre los retos que enfrentan los docentes bilingües



- Conocer la percepción de los docentes y directores de la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha sobre cómo es un docente bilingüe líder; y
- Explorar la percepción de los docentes y directores de la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha sobre las necesidades de formación y capacitación docente de los docentes bilingües.

Se entrevistó a los docentes y directores de los niveles de inicial y primaria, así como a dos madres de familia y un estudiante, se trianguló la información recogida con la revisión de documentos relativos a la institución y se realizó un análisis temático que reveló importantes apreciaciones de los participantes sobre cómo debe conducirse el liderazgo en una institución educativa bilingüe. Además, se entrevistó a dos expertas en EIB para contrastar las percepciones de los docentes con lo observado por ellas a lo largo de su experiencia en EIB en la región amazónica.

El análisis temático reveló que los docentes y directores de la mencionada institución educativa tienen expectativas comunes sobre cómo se debe conducir el trabajo colaborativo, cómo debe darse la comunicación en una institución educativa, cómo fomentar un clima organizacional positivo y cuáles son las características de un buen director – líder y las de un docente bilingüe líder. Asimismo, todos los entrevistados señalaron los retos y necesidades más relevantes de los docentes bilingües.

### **1. Sobre el trabajo colaborativo**

Aunque no todos los docentes concuerdan en el trabajo en equipo que se da en la institución educativa, todos enfatizan en la importancia del trabajo en equipo. Además, las percepciones de los maestros y de las expertas son similares en cuanto a que el trabajo colaborativo es uno de los aspectos que tiene que estar presente en las actividades académicas, sociales, institucionales de

institución educativa pública bilingüe. Todos también están de acuerdo en afirmar que el trabajo en equipo no es sencillo y en que se necesitan trazar objetivos comunes a todos los involucrados en la institución educativa y un líder que oriente y monitoree su implementación.

**Recomendación:**

La predisposición de todos los actores para trabajar en equipo debe ser desde el primer momento de iniciarse un trabajo dejando de lado algunas diferencias si las hubiera y todos empujando en una sola dirección, y esa predisposición debe comenzar por el líder pedagógico, quien debe de dar las condiciones para que se lleve a cabo un buen trabajo en equipo. Por esta razón, se sugiere que los líderes de la institución educativa consideren las opiniones de los docentes con el fin de fortalecer el trabajo en equipo y promover la colaboración entre ellos en futuros proyectos.

**2. Sobre el rol de la comunicación**

Si bien no todos los miembros de la institución educativa que fueron entrevistados están de acuerdo en que existe una buena comunicación, sí hay evidencia de que todos perciben que la comunicación es muy importante. En conclusión, la falta de comunicación puede constituirse como una dificultad real para realizar mejoras y cambios en una institución educativa. Asimismo, los comentarios dan cuenta de que la comunicación entre pares y entre las autoridades y los maestros es compleja. La evidencia también muestra que es importante tomar la iniciativa y mostrar una actitud abierta para brindar confianza lo que a la larga fomentará una buena comunicación.

**Recomendación:**

Dado que la comunicación tiene un rol crucial para la relación entre pares, debe haber una amplia apertura para conocerse y dar comienzo a una buena comunicación. Así, hay que mantener una buena comunicación entre los directores y docentes de la institución educativa y los padres de

familia. En todo momento debe primar el diálogo para dar solución a un problema por más pequeño que sea y que esto sea un primer paso para dar solución a grandes problemas. Por lo anterior, se recomienda a los directivos que tomen acciones para mejorar la comunicación dentro de la institución educativa, así como entre los directores y profesores y los padres de familia de la comunidad.

### **3. Sobre el clima organizacional:**

Tanto los docentes como los directores entrevistados coinciden en que existe un ambiente laboral positivo en la institución educativa, salvo incidentes aislados. No podemos concluir si las relaciones entre la comunidad y los docentes y autoridades se han visto negativamente afectadas en su totalidad por los cambios implementados a raíz de la pandemia COVID19. Sin embargo, existe al menos un testimonio que así lo indica. Sería importante que los directivos de la institución educativa realicen un sondeo entre los padres de familia para saber cuáles son sus opiniones y, en base a ellas, establecer líneas de acción.

Cabe añadir que todos los entrevistados coinciden en que es el director quien tiene la responsabilidad de fomentar un ambiente positivo y guía del trabajo pedagógico. Además, en general se rechaza la idea de un líder autoritario que no se promueva un trato respetuoso y horizontal porque esto tiene un impacto negativo directo en la motivación de los docentes.

### **Recomendación:**

El elemento humano es un componente complicado que se debe tener en cuenta en la administración de una institución educativa. Por esta razón, constituye un reto continuo para los líderes lograr que el personal se identifique y se comprometa con su labor para alcanzar los objetivos establecidos. Es importante destacar que, si bien todos los entrevistados mencionan que existe un clima organizacional positivo, se necesitan acciones para poder mantenerlo. Por eso se

recomienda a los directores conducir jornadas de reflexión en la institución educativa que incluyan a todos los agentes sobre qué acciones se deben impulsar para mantener un buen clima organizacional. Además, se recomienda que socialicen las buenas prácticas que han hecho posible un buen clima institucional para que otras instituciones educativas se beneficien.

#### **4. Sobre las características de un buen director líder**

La mayoría de los docentes entrevistados destacan que un buen líder debe ser respetuoso, honesto, empático, poseer habilidades comunicativas, ser amable, ser cercano. Las habilidades personales son un punto muy importante para un líder pedagógico. Además, hay que destacar la confianza en sí mismo y ser un ejemplo de integridad para conducir una institución educativa. Son estas características mínimas las que un líder pedagógico debe tener si no estaría descalificado para ejercer sus funciones. Sin embargo, como indican investigaciones previas, son las acciones de un líder las que definen en última instancia su gestión.

#### **Recomendación:**

Se recomienda a los directores que faciliten espacios para discutir e intercambiar ideas sobre las expectativas y percepciones de docentes, estudiantes y padres de familia en relación a los proyectos, objetivos y la gestión de la institución educativa al inicio del año escolar y a lo largo de su desarrollo. Al hacerlo, a través de la escucha y el diálogo, podrían fortalecer las habilidades y competencias de los directores a cargo, iniciando así su labor del año lectivo con un mayor entendimiento.

#### **5. Sobre los retos que enfrentan los docentes bilingües**

Los principales retos mencionados por los maestros entrevistados son:

- La resistencia y poca colaboración de los padres de familia para incentivar el uso de la lengua indígena,

- La discriminación hacia los maestros EIB que son indígenas por parte de sus pares mestizos,
- La baja calidad de la enseñanza,
- La lejanía y el difícil acceso de ciertas comunidades
- La brecha entre lo que aprenden en la formación docente y la realidad de las escuelas EIB

Por su parte, las expertas entrevistadas están de acuerdo con algunos de estos puntos. Creen que es necesario desarrollar diferentes modalidades EIB que se adapten a la compleja realidad lingüística, incluyendo una modalidad EIB para zonas urbanas. Para finalizar, afirman que se necesita la presencia de más docentes bilingües que hablen la lengua indígena en las escuelas EIB.

### **Recomendación:**

No está en las manos de los docentes bilingües cambiar algunos de los retos mencionados anteriormente, como por ejemplo la lejanía y el acceso difícil de ciertas comunidades. En cambio, otros retos sí pueden ser enfrentados por los directivos y los docentes de la institución educativa.

Por ejemplo, la falta de colaboración de los padres de familia se podría contrarrestar organizando eventos y proyectos que requieran del trabajo en equipo de la comunidad y la escuela. Además, se podría implementar una campaña de sensibilización en la comunidad para conversar sobre los beneficios en los estudiantes de la colaboración estrecha entre padres de familia y la escuela.

De otro lado, las quejas sobre discriminación que hacen los maestros bilingües deben canalizarse con la autoridad respectiva. Además, deben dar pie para plantear capacitaciones sobre el respeto y las relaciones interculturales tanto dentro como fuera de la institución educativa (Ugel, Dirección Regional, etc.)

Por último, los docentes tienen una opinión crítica de su propia formación. De acuerdo con ellos, se debe mejorar el currículo de la formación docente. Además, se debe asegurar que los que

maestros de las instituciones EIB sean hablantes nativos de la lengua indígena que enseñan. Los maestros bilingües necesitan que los capaciten, y que les sigan formando permanentemente para mejorar su labor pedagógica.

### **6. Sobre el liderazgo de un docente bilingüe**

Todos los docentes entrevistados destacan la responsabilidad, el cambio de actitud y la iniciativa como aspectos que deben estar presentes en la labor de un maestro bilingüe. Asimismo, todos reconocen como su responsabilidad el ofrecer una educación de calidad y pertinente al contexto específico de la cultura Shipibo – Conibo. Para terminar, todos están de acuerdo en que el maestro es quien lidera y orienta el proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### **Recomendación:**

El concepto clave es “cambio de actitud”. Al igual que en la recomendación anterior, es importante promover espacios de discusión en donde todos los docentes participantes de la institución educativa dialoguen sobre cómo se puede lograr un verdadero cambio de actitud para mejorar su labor educativa. Evidentemente esto tiene que ir de la mano de capacitaciones y mejoras en la formación en servicio, debiendo llegar a todos los maestros bilingües.

La evidencia apunta a que todos los miembros involucrados en la institución educativa afirman identificarse con la cultura Shipibo – Conibo y hablar la lengua shipiba. Sin embargo, las maneras en las que manifiestan su identidad varían. Unos afirman que usan la vestimenta tradicional para eventos especiales, en tanto que otros aseguran que no es necesario vestir de manera tradicional para identificarse como shipibos. Todos están de acuerdo en la importancia de mantener viva su cultura.

#### **Recomendación:**

Sería fundamental aprovechar la fuerte conexión cultural de los entrevistados y orientarla hacia su fortalecimiento. La lengua shipiba constituye la principal expresión de su identidad cultural, por lo que es crucial promover actividades que faciliten la interacción entre los estudiantes y los ancianos y sabios shipibos. Además, es necesario fortalecer el compromiso del maestro bilingüe, asegurando que la práctica de la lengua shipiba se mantenga constantemente desde el momento en que los estudiantes ingresan a las aulas hasta que concluyen su etapa educativa, con el fin de garantizar su aprendizaje y preservación.

### **6. Futuras líneas de investigación**

Asimismo, este trabajo está sujeta a posteriores revisiones, y actualizaciones, puesto que existen temáticas susceptibles de ser investigadas a futuro lo que hace que esta investigación sea el punto de partida para otros trabajos sobre liderazgo en nuestra amazonia.

- El papel del docente como líder en el proceso de enseñanza y aprendizaje en un entorno de nueva presencialidad.
- Las nuevas brechas formativas entre docentes de zonas rurales.
- Centros de formación y capacitación para directores bilingües.
- Avances y resultados en la enseñanza – aprendizaje en las instituciones educativas bilingües.

Todos los maestros entrevistados están de acuerdo en la necesidad de ser capacitados, sobre todo en cuanto a sus conocimientos pedagógicos. Perciben que su formación no ha sido del todo completa por el mismo hecho de no haber tenido docentes especialistas y formadores en EIB. Además, revelan que hay una brecha entre su formación y la realidad rural en la que se laboran como maestros. Asimismo, indican que en sus vidas profesionales necesitan más capacitaciones, seminarios y talleres. Las expertas coinciden con estas opiniones.

Por lo anterior se concluye que el estado debe ofrecer más capacitaciones para todos los maestros EIB, debido a que la formación es muy importante. Los maestros entrevistados mencionan que se sienten con disponibilidad de fortalecer sus competencias y capacidades pedagógicas y también están conscientes de que un verdadero cambio implica también su predisposición a seguir aprendiendo.

Como recomendación a estas futuras líneas de investigación se pone de conocimiento que hay muy pocos trabajos de investigación en la línea cualitativa lo que garantiza que existe un gran bagaje de temas por ser investigado.

El Ministerio de Educación, junto con las direcciones regionales y las unidades de gestión educativa locales, es responsable de formar a todos los docentes en Perú. No obstante, las oportunidades de capacitación que se brindan al inicio de cada año son limitadas. Durante la pandemia COVID – 19 se han llevado a cabo capacitaciones en modo virtual. Si bien, esta modalidad requiere mucha responsabilidad y perseverancia por parte de los docentes, es una buena oportunidad para seguir capacitándose.

A pesar de que es crucial expandir la capacitación y formación en servicio para docentes EIB, para lograr resultados superiores a los obtenidos hasta ahora, sería fundamental reevaluar la estrategia aplicada y mejorar la calidad de los talleres así como de los procesos de seguimiento y evaluación.



### Referencias bibliográficas

- Acuña M., A. I., & Bolívar H., C. M. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa*. [Tesis de Maestría, Universidad de la Costa, CUC].
- Alfaro J., W. E. (2020). *Liderazgo y su influencia en la calidad de servicio prestado a los usuarios de la unidad de gestión educativa local de coronel Portillo, Región Ucayali*. [Tesis de Maestría, Universidad San Martín De Porres].
- Aliendres P., J., & Mejía C., I. (2020). *La formación del docente de educación intercultural bilingüe desde la perspectiva de los actores pedagógicos*. [Tesis de Licenciatura, San Ignacio de Loyola].
- Álvarez A., C. (2008). La etnografía como modelo de investigación en educación. *Gazeta de Antropología*, 24(1)1-15.  
[https://www.ugr.es/~pwlac/G24\\_10Carmen\\_Alvarez\\_Alvarez.html](https://www.ugr.es/~pwlac/G24_10Carmen_Alvarez_Alvarez.html)
- Álvarez, C. (2011). El interés de la etnografía escolar en la investigación educativa. *Estudios Pedagógicos Valdivia* 37(2), 267-279.  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052011000200016](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052011000200016)
- Aguirre B., A. (Ed.) (1995). *Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Barcelona: Marcombo.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas individuo y sociedad*, 9(2), 34-52.
- Ariadna, M. R. (08 de octubre de 2018). Notas de Campo como herramientas que definen, enriquecen y transforman la Investigación y la acción. *Psico-educación comunitaria*.  
<http://saulmirandaramos.blogspot.com/2018/10/notas-de-campo-como-herramientas-que.html>
- Arias H., F. L. (2002). *El liderazgo del director escolar como administrador en la organización institucional de jardín de niños "Artemio de Valle Arizpe"*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Balda M., R.D., & Guzmán R., A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador. *Revista electrónica formación y calidad educativa (REFCalE)*, 109-120.

- Baltazar, C. (2011). *¿Qué tipo de liderazgo necesita el Perú? Quincuagésima Primera Reunión de Intercampus*. Lima: © Universidad del Pacífico.
- Batanero, J. M., & Hernández Fernández, A. (2013). *Liderazgo Directivo e Inclusión Educativa estudio de casos*. Madrid: HSUE-UNAM.
- Baztán, A. (1995). *El interés de la etnografía escolar en la investigación educativa*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052011000200016>
- Beciez, D. (2009). *Etnografía Educativa*.
- Belaunde, L. E. (2009). *Kené: arte, ciencia y tradición en diseño*. Lima: Instituto Nacional de Cultura,
- Bender S., P. (2017). Lo que deben hacer los líderes para construir una mejor escuela. En J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.). *Mejoramiento y liderazgo en la escuela: once miradas*. (pp.113-149). Chile: Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE)
- Bolívar, A., López Yañez, J., & Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las Instituciones Educativas. Una Revisión de Líneas de Investigación. *Red de Investigación sobre liderazgo y mejora educativa (RILME)*, 15-60.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, vol. 9, núm, 9-33.
- Bolívar, A. (enero-febrero de 2010). *Liderazgo para el aprendizaje*. Liderazgo pedagógico: una dirección para el aprendizaje: <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2019/03/DOC1-Lid-Aprendizaje.pdf>
- Bolívar, A. (junio de 2017). *El liderazgo pedagógico de la dirección escolar en España: limitaciones y acciones*. ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/323811806\\_El\\_liderazgo\\_pedagogico\\_de\\_la\\_direccion\\_escolar\\_en\\_Espana\\_limitaciones\\_y\\_acciones](https://www.researchgate.net/publication/323811806_El_liderazgo_pedagogico_de_la_direccion_escolar_en_Espana_limitaciones_y_acciones)
- Bonifaz Villar, C. d. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Bueno Betancur, D. M., & Orozco Gómez, L. C. (2019). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira*. Pereira-Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.

- Cabezudo Ríos, M. M., & García Panaijo, R. (2016). *Liderazgo y clima organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas Primarias Públicas de las Comunidades Shipibas de Yarinacocha*. Yarinacocha - Perú: Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia.
- Capa Morillo, C., & Ferreyra Salazar, M. L. (2018). *Liderazgo pedagógico del equipo directivo y el desempeño docente de la institución educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”*. Pucallpa -Perú: Universidad de César Vallejo.
- Carrasco Gonzales, C. L., & Mesías Córdova, R. (2019). *Liderazgo y Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Gerencia de Servicios Públicos de la Municipalidad distrital de Yarinacocha*. Pucallpa-Perú: Universidad Privada de Pucallpa.
- Ccarhuaypiña Saenz, G. (2017). *El Liderazgo y la motivación de los colaboradores de la Institución Educativa*. Huancayo - Perú: Universidad Peruana los Andes.
- Céspedes García, N., Castro Burgos, D., & Lamas Basurto, P. (2019). *Concepciones de interculturalidad y práctica en aula: estudio con maestros de comunidad des shipibas en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.  
[https://www.researchgate.net/publication/333185722\\_Concepciones\\_de\\_interculturalidad\\_y\\_practica\\_en\\_aula\\_Estudio\\_con\\_maestros\\_de\\_comunidades\\_shipibas\\_en\\_el\\_Peru](https://www.researchgate.net/publication/333185722_Concepciones_de_interculturalidad_y_practica_en_aula_Estudio_con_maestros_de_comunidades_shipibas_en_el_Peru)
- Cini, S. (20 de November de 2017). *Ehow en español*. Instrumentos para investigación etnográfica:  
[https://www.ehowenespanol.com/asistente-investigacion-sobre\\_84286/](https://www.ehowenespanol.com/asistente-investigacion-sobre_84286/)
- De la Garza Carranza, M. T., Cervantes Maldonado, A., Guzmán Soria, E., & Ramos Estrada, C. (2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, 4.
- Farías Toledo, S. E. (2010). *La Influencia del Liderazgo Pedagógico en el Rendimiento Escolar*. Temuco: Universidad de la Frontera Facultad de Educación y Humanidades.
- Francke, p. (2017). *El Derecho a la Educación Intercultural Bilingüe y la Política Fiscal en el Perú*. Lima: Departamento de Economía.
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Chile: Matías Mancilla.
- García, S. (2018). Identidad, lengua y educación: la realidad de la amazonía peruana. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 193.

- Gómez, B. B. (2019). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo en la Universidad Tecnológica de Pereira*. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira.
- Grupo la Republica. (03 de diciembre de 2019). Prueba Pisa: Perú se ubica en el puesto 64 y sube puntaje en lectura, matemática y ciencia. *La República*. <https://larepublica.pe/sociedad/2019/12/03/prueba-pisa-peru-se-ubica-en-el-puesto-64-y-sube-puntaje-en-lectura-matematica-y-ciencia-minedu-educacion/?ref=lre>
- Guillermo, C. (2012). *La Observación, un Método para el estudio de la realidad*. México: Universidad La Salle Pachuca.
- Gutiérrez Huamán, J. C., León Morales, G., Salas Coronado, N. K., Saqui Alhuay, R. N., & Silva Chiquihuanca, K. (2019). *Análisis crítico del área de personal social, de la Propuesta Pedagógica EIB del Ministerio de Educación del Perú*. Lima - Perú: San Ignacio de Loyola.
- Hidalgo Collazos, L., Oxa Díaz, J., Rengifo Vásquez, G., Trapnell Forero, L., Vásquez Medina, J. A., & Vigil Oliveros, N. d. (2008.). *Docencia y contexto multiculturales reflexiones y aportes para la formación de docentes desde un enfoque intercultural*. Lima: Tarea asociación de publicaciones educativas.
- Huamaní Cule, Y. G. (2019). *Importancia de la Identidad Cultural del Docente del Nivel Inicial de Educación Intercultural Bilingüe*. Lima: San Ignacio de Loyola.
- Hutchinson Heath, S. M. (s.f.). El liderazgo, un desempeño efectivo. *Artículos*, 29. 22 de febrero de 2021. <https://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>
- Lázaro Loayza, M. L. (2019). *El liderazgo pedagógico directoral y el desempeño docente en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 11 de Comas*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3531>
- Lecompte, G. (1998). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. España: Ediciones Morata, S. A.
- Leithwood, K. (2012). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 41-70., 42.
- López Flores, C., & Cuglievan, G. (2012). Lima: Quemacoco.

- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2008). *Liderazgo, Teorías; Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: CENGAGE Learning 2da. Edición.
- Lutwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*.
- Maturana Moreno, G. A., & Garzón Daza, C. (2015). La etnografía en el ámbito educativo: Una alternativa metodológica de investigación al servicio docente. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 192-205.
- Marfan, J., & Andrea Horn. (2010). Relación entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas individuo y sociedad*, 83.
- Martinez, M. (2006). *Revista Iipssi*. La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual): [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v09\\_n1/pdf/a09v9n1.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf)
- Maureira, O., Moforte, C., & Gonzalez, G. (2014). *Liderazgo Directivo nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares*. Madrid: IISUE-UNAM.
- McKerman, J. (17 de mayo de 2009). *Uned - Vergara*. Las Notas de Campo: <https://www2.uned.es/ca-bergara/ppropias/eduSocial/Practicum1/Notasdecampo.htm>
- Mestanza Saavedra, S. M. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E. "San Antonio de Jicamarca", del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*. Lima-Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Mieles Barrera, M. D., Tonon, G., & Alvarado Salgado, S. V. (2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Universitas Humanística*, 195-225.
- Minedu - PerúEduca. (09 de mayo de 2018). *Minedu ofrece capacitación virtual para docentes*. <http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=46600>
- Minedu. (2013). *Hacia una Educación Intercultural Bilingüe de Calidad*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación - DIGEIBIR. (2013). *Hacia Una educación bilingüe de calidad - Propuesta Pedagógica*. Lima: Impreso por: Corporación Gráfica Navarrete. Carretera Central 759 km. 2 Sta. Anita - Lima 43.
- Ministerio de educación de Chile. (s.f.). *Liderazgo Escolar: Reconociendo los tipos*. Chile: División Educación General.

- Muyulema A., A. (2018). Identidad lingüística: ¿puede un pueblo vivir sin su lengua autóctona? *Riksinakuy*. <https://soundcloud.com/user-953423467/articulo-arturo-muyulema>
- Nguyen, A. H. (2017). *Mejoramiento y Liderazgo en la escuela: Once Miradas*. José Weinstein Muñoz.
- Ochoa Ninapaitán, H. (2018). *Participación de los Padres de Familia corresponsables de la educación de sus hijos en una Institución Educativa*. Lima - Perú: San Ignacio de Loyola.
- Oliveros Vigil, N. (2016). *Shipibas en un rio sin canoas la comunidad nativa de cantagallo*. Lima.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.
- Paredes Espejos, D. E., Vera flores, D., La Serna Studzinski, k., & Barrionuevo Tacunan, w. (s.f.). *Diagnóstico de la Educación Intercultural Bilingüe (EIB) en el Perú*. [https://usmp.edu.pe/idp/wp-content/uploads/2016/05/diagnstico\\_de\\_eib\\_en\\_el\\_per.pdf](https://usmp.edu.pe/idp/wp-content/uploads/2016/05/diagnstico_de_eib_en_el_per.pdf)
- Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y Educadores, volumen 12, No. 1*, 137-152.
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la Percepción del Capital Humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 90-101.
- Peralta Llantoy, E. Y., & Taype Casafranca, V. (2020). *Actitudes y Opiniones de los Padres de Familia Frente al Uso del Quechua en Huambuerque y Ninabamba*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Pucuhuayla Limaylla. E. (2017). *Liderazgo Pedagógico y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Huancayo*. Huancayo-Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Pueblo Shipibo - Konibo*, (s.f.). *Otras denominaciones: Chioeo-conivo, Joni, Shipibo*. [bdpi.cultura.gob.pe](http://bdpi.cultura.gob.pe).
- Rafael Hidalgo, B. L., & Orbegoso Rivera, V. (2019). *Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente*. Lima: Universidad Alas Peruanas.
- Rafael, P. M. (1999). *Una visión sobre la etnografía educativa a través del caso de algunos alumnos del etnógrafo que sustituía a la maestra*. Visión sobre la etnografía: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/3520/b15761794.pdf>
- Raxuleu Ambrosio, M. (2014). *"liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

- Rios Fagua, M. E., Gonzales Fúquene, I. C., Prieto Parra, Ó. E., & Moreno Reina, J. A. (2018). *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá*. Bogotá: Universidad de La Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/34630>
- Ritacco Real, M., & Amores Fernández, F. J. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 375-402.
- Rockwell, E. (1986). "La Relevancia de la Etnografía para la Transformación de la Escuela". *Memorias del Tercer Seminario Nacional de Investigaciones en Educación*, 1-15.
- Rojas Córdova, C. (2017). *Liderazgo transformacional y relaciones interpersonales del personal de enfermería en emergencia de un hospital nacional de nivel III Lima 2017*. Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Rubén Darío Balda Macías, A. G. (2015). Liderazgo Educativo Transformacional Como Necesidad de las Instituciones Educativas en la República de Ecuador. *Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaE)*, 114.
- Sáenz Rivera, L. d. (2018). *Liderazgo pedagógico directivo y la calidad de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N°89008, Chimbote, Chimbote - Perú*: Universidad San Pedro.
- Salazar, M. A. (2006). el liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNI revista - Vol. 1, N° 3 , 2*.
- Sánchez Flores de Sánchez, M. S. (2019). *Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao*. Lima: San Ignacio de Loyola.
- Santos Lucho, M. H. (2019). *Relaciones Entre Liderazgo Directivo y Calidad de Servicio en la Concepción de los Padres de Familia de la I.E.P. Solertia, Pucallpa, Ucayali.,. Pucallpa-Perú*: Universidad Nacional de Ucayali.
- Saqui Alhuay, N. (2020). *Participación de los Padres de Familia en la Gestión del Proceso Aprendizaje de una Escuela EIB de Apurímac*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Saqui Alhuay, R. N. (2020). *Participacion de los Padres de Familia en la Gestión del Proceso Aprendizaje de una Escuela EIB de Apurímac*. Lima: San Ignacio de Loyola.

- Scaletzky, I. B. (2001). *La Educación Intercultural Bilingüe en la Amazonía Peruana: políticas culturales de un Estado Nacional en crisis, en el marco de la globalización*. Pontevedra - Colombia: Ensayo publicado en Actas del Congreso de ADHILAC.
- Scaletzky, I. B. (2001). *La Educación Intercultural Bilingüe en la Amazonía Peruana: políticas culturales de un Estado Nacional en crisis, en el marco de la globalización\**. Pontevedra: Centro de Investigaciones Precolombinas.
- Serie de Efectividad Organizacional. (2009). Desarrollo de Liderazgo. *National Minority Aids Council*, 17.
- Sierra Villamil, G. M. (2016). liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Rev. esc. adm. neg. No. 81*, 111 - 128.
- Solorio, R. M. (2012). *Trabajo en Equipo*. México: Subsecretaría de Administración y Finanzas.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2012). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 42-70.
- Trapnell, L., & Neira, E. (2004). *Situación de la educación Intercultural Bilingüe en el Perú*. Lima: Consultoría solicitada por el Banco Mundial y PROEIB-Andes.
- Valdivia, N., Benevides, M., & Torero, M. (2007). *Exclusión, Identidad Étnica y Políticas de Inclusión Social en el Perú: El Caso de la población indígena y la Población afrodescendiente*. Lima: Grade.
- Vigil Oliveros, N. (s.f.). *Shipibas en un río sin canoas la comunidad nativa de cantagallo*.
- Viveros Márquez, J., & Moreno Olivos, T. (2014). El Enfoque Intercultural Bilingüe y su Impacto en la Calidad de la Educación Indígena: Estudio de caso. *Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*, 55-73.
- Weinstein, J., & Muñoz, G. (2017). *Mejoramiento y Liderazgo en la: Once Miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.



## **Anexos**

### Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Categoría/subcategoría	Metodología	Población/Muestra
<p><b><u>Problema general</u></b></p> <p>¿Qué percepción tienen los docentes sobre cómo es el liderazgo del director en la institución educativa N° 65150 – B del nivel primario del distrito de Yarinacocha?</p>	<p><b><u>Objetivo General</u></b></p> <p>Explorar la percepción de los docentes y directores del nivel primario e inicial sobre el liderazgo en la institución educativa No. 65150 – B del distrito de Yarinacocha a partir de sus experiencias previas como docentes o directores en instituciones educativas interculturales bilingües.</p>	<p>Liderazgo del director</p>	<p>Nivel de investigación: exploratorio.</p> <p>Tipo de investigación: cualitativa.</p> <p>Diseño de investigación: etnográfico de 5 meses.</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>Toda la comunidad de la institución educativa N° 65150 – B (estudiantes, docentes, directores, padres de familia)</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>Todos los docentes y directores de nivel de inicial y de primaria (11 en total) que trabajan en la institución educativa N° 65150 – B del distrito de Yarinacocha en el año escolar 2020, un estudiante y dos madres de familia.</p>
<p><b><u>Problema específico I</u></b></p> <p>¿Cómo se fomenta el trabajo colaborativo en la institución educativa N° 65150 – B del distrito de Yarinacocha durante el año escolar 2020?</p>	<p><b><u>Objetivo específico I</u></b></p> <p>Indagar la percepción de los docentes y directores sobre el trabajo colaborativo en la institución educativa N°. 65150 – B del distrito de Yarinacocha durante el año escolar 2020.</p>	<p><b><u>Subcategoría</u></b></p> <p>Trabajo colaborativo.</p>		<p>Dos expertas en EIB en la región amazónica.</p>

<p><b><u>Problema específico II</u></b></p> <p>¿Cómo es la comunicación entre directores y docentes en la institución educativa Nº 65150 – B del distrito de Yarinacocha durante el año escolar 2020?</p>	<p><b><u>Objetivo específico II</u></b></p> <p>Conocer la percepción de los docentes y directores sobre la comunicación entre docentes y directores en la institución educativa No. 65150 – B del distrito de Yarinacocha durante el año escolar 2020.</p>	<p><b><u>Subcategoría</u></b></p> <p>Comunicación entre docentes y director.</p>		
<p><b><u>Problema específico III</u></b></p> <p>¿Cómo se fomenta un clima organizacional adecuado en la institución educativa Nº 65150 – B del distrito de Yarinacocha durante el año escolar 2020?</p>	<p><b><u>Objetivo específico III</u></b></p> <p>Sondear la percepción de los docentes y directores sobre el clima organizacional en la institución educativa No. 65150 – B del distrito de Yarinacocha durante el año escolar 2020.</p>	<p><b><u>Subcategoría</u></b></p> <p>Clima organizacional.</p>		
<p><b><u>Problema específico IV</u></b></p> <p>¿Cuáles son las características de un buen director líder según los docentes y directores de la institución</p>	<p><b><u>Objetivo específico IV</u></b></p> <p>Indagar la percepción de los docentes y directores de la institución educativa No. 65150 – B del distrito de</p>	<p><b><u>Subcategoría</u></b></p> <p>Características de un buen director – líder.</p>		

educativa Nº 65150 – B del distrito de Yarinacocha?	Yarinacocha sobre las características de un buen director – líder.			
<b><u>Problema V</u></b>	<b><u>Objetivo V</u></b>	<b><u>Categoría</u></b>		
¿Qué retos enfrentan los docentes bilingües según los docentes y directores de la institución educativa Nº 65150 – B del distrito de Yarinacocha?	Indagar la percepción de los docentes y directores de la institución educativa Nº. 65150 – B del distrito de Yarinacocha sobre los retos que enfrentan los docentes bilingües.	Retos que enfrentan los bilingües.		
<b><u>Problema específico VI</u></b>	<b><u>Objetivo específico VI</u></b>	<b><u>Subcategorías</u></b>		
¿Cómo es un docente bilingüe líder según los docentes y directores de la institución educativa Nº 65150 – B del distrito de Yarinacocha?	Conocer la percepción de los docentes y directores de la institución educativa No. 65150 – B del distrito de Yarinacocha sobre cómo es un docente bilingüe líder.	Características del docente bilingüe líder.  Identidad lingüística y cultural de los docentes bilingües.		
<b><u>Problema específico VII</u></b>	<b><u>Objetivo específico VII</u></b>	<b><u>Categoría</u></b>		
¿Cuáles son las necesidades de formación y capacitación docente de los docentes	Explorar la percepción de los docentes y directores de la institución educativa No.	Necesidades de docentes bilingües en formación y capacitación docente.		

bilingües según los docentes y directores de la institución educativa N° 65150 – B del distrito de Yarinacocha?	65150 – B del distrito de Yarinacocha sobre las necesidades de formación y capacitación docente de los docentes bilingües.			
---	--	--	--	--

### Matriz de categorización

Categoría	Subcategoría	Técnicas e instrumentos	Indicadores <sup>1</sup>	Análisis
Liderazgo del director	Trabajo colaborativo.	<b>Técnicas:</b> revisión documental, observación y entrevista semiestructurada <b>Instrumentos:</b> guía de observación y cuestionarios	Eventos y actividades realizados durante el año. Percepción sobre la realización de trabajo en equipo.  Canales de comunicación usados entre directores y docentes.	Triangulación de entrevistas a docentes, directores y observaciones de la investigadora.  Triangulación de los resultados de las entrevistas y observaciones con las entrevistas de las expertas.
	Comunicación entre directores y docentes.	<b>Técnicas:</b> revisión documental, observación y entrevista semiestructurada <b>Instrumentos:</b> guía de observación y cuestionarios	Ocasiones para la comunicación entre directores y docentes.  Tipos de comunicación entre directores y docentes.	Cotejo de los resultados con el marco teórico.
	3. Clima organizacional	<b>Técnicas:</b> revisión documental, observación y entrevista semiestructurada <b>Instrumentos:</b> guía de observación y cuestionarios	Claridad de la comunicación entre directores y docentes.	Triangulación de entrevistas a docentes, directores y observaciones de la investigadora.
	4. Características de un buen director líder.	<b>Técnicas:</b> revisión documental, observación y entrevista semiestructurada <b>Instrumentos:</b> guía de observación y cuestionarios	Percepción del clima organizacional	Triangulación de los resultados de las entrevistas y observaciones con las

			Percepción sobre el liderazgo del director.	entrevistas de las expertas.  Cotejo de los resultados con el marco teórico.
II. Liderazgo de docentes bilingües.	Características del docente bilingüe líder  Identidad lingüística y cultural del docente bilingüe	<b>Técnicas:</b> revisión documental, observación y entrevista semiestructurada <b>Instrumentos:</b> guía de observación y cuestionarios	Percepción sobre el liderazgo docente.  Escala de autoidentificación con la cultura shipibo.  Uso de la lengua shipibo en la vida diaria.  Práctica de tradiciones culturales	Triangulación de entrevistas a docentes, directores y observaciones de la investigadora.  Triangulación de los resultados de las entrevistas y observaciones con las entrevistas de las expertas.  Cotejo de los resultados con el marco teórico.

<p>III. Retos de los docentes bilingües.</p>		<p><b>Técnicas:</b> revisión documental, observación y entrevista semiestructurada</p> <p><b>Instrumentos:</b> guía de observación y cuestionarios</p>	<p>Percepción de los retos de un docente bilingüe</p>	<p>Triangulación de entrevistas a docentes, directores y observaciones de la investigadora.</p> <p>Triangulación de los resultados de las entrevistas y observaciones con las entrevistas de las expertas.</p> <p>Cotejo de los resultados con el marco teórico.</p>
<p>IV. Necesidades del docente bilingüe.</p>		<p><b>Técnicas:</b> revisión documental, observación y entrevista semiestructurada.</p> <p><b>Instrumentos:</b> guía de observación y cuestionarios.</p>	<p>Capacitaciones recibidas. Capacitaciones futuras.</p>	<p>Triangulación de entrevistas a docentes, directores y observaciones de la investigadora.</p> <p>Triangulación de los resultados de las entrevistas y observaciones con las entrevistas de las expertas.</p>



				Cotejo de los resultados con el marco teórico.
--	--	--	--	--

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**  
**CATEGORÍA: LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

**SUBCATEGORÍA: TRABAJO EN EQUIPO**

**Indicadores:**

Eventos y actividades realizados durante el año, percepción sobre la realización de trabajo en equipo

**Ítems:**

- Fecha, duración, lugar, número y nombre de participantes del evento, motivo del evento.
- Descripción detallada del evento: procedimientos, intervenciones de los participantes, materiales usados, interacción entre los participantes, dinámica del evento, ambiente (amigable, tenso), etc.
- Describir acciones del director que fomentan el trabajo en equipo entre los docentes en la actividad.
- Describir acciones del director que fomentan la participación de las familias en las actividades de la institución.
- Describir acciones del director al revisar las programaciones de aula para que éstas permitan alcanzar aprendizajes de calidad.
- Describir las acciones del director para apoyar al profesorado en su labor de atención a la diversidad.
- Describir las acciones del director al evaluar el avance hacia los objetivos definidos junto con los docentes.
- Describir cómo analiza el director con los docentes los datos de las evaluaciones para que puedan mejorar su práctica en el aula.
- Describir mejoras a partir de los datos de las evaluaciones.
- Describir las acciones del director durante la revisión de las programaciones didácticas en la sesión de evaluación.
- Describir cambios después de la revisión.
- Describir las acciones del director al desarrollar los planes de mejora basados en las evaluaciones.
- Describir para qué actividades promueve el director el uso de las TICs en el centro como apoyo a los procesos de aprendizaje.
- Describir cómo organiza el director el trabajo de los proyectos educativos.
- Describir cómo gestiona el director el currículo con el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica.
- Describir las acciones del director para promover la participación de sus docentes.
- Describir cómo se involucra el director en las actividades que realizan los docentes.

## **SUBCATEGORÍA: COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTOR Y DOCENTES**

### **Indicadores:**

Canales de comunicación usados entre directores y docentes, ocasiones para la comunicación entre directores y docentes, tipos de comunicación entre directores y docentes, claridad de la comunicación entre directores y docentes idioma de preferencia en la comunicación.

### **Ítems:**

- Describir cómo fue la presentación del director ante su plana docente al inicio del año escolar
- Describir las intervenciones del director
- Describir las intervenciones del director que no han sido muy claras (cuándo y por qué)
- Describir cómo hace el director para conocer las necesidades formativas de los docentes
- Describir comunicaciones que hayan provocado malestar los docentes
- Describir la reacción del director cuando los docentes opinan de su trabajo
- Describir los momentos de reflexión compartidos por el director con los docentes
- Describir en qué idioma habla el director en los eventos y actividades del centro y las reacciones de los maestros.
- Describir las interacciones del director y los docentes de acuerdo con el idioma. Si él habla en shipibo o en castellano, ¿en qué idioma le responden los docentes?

## **SUBCATEGORÍA: CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **Indicadores:**

Percepción del clima organizacional.

Incentivos a los docentes.

Actividades para que los docentes se comprometan con los objetivos de la I.E.

Actividades realizadas para involucrar a los docentes.

### **Ítems:**

- Describir las acciones del director para crear un ambiente de trabajo que contribuya a la mejora de los aprendizajes.
- Describir cómo incentiva el director a aquellos docentes que realizan su labor con eficacia.
- Describir las acciones del director para que el profesorado se comprometa con los objetivos pedagógicos del centro.
- Describir los incentivos que concede el director a los maestros/as que coordinan proyectos de innovación educativa.
- Describir las actividades que suele realizar el director para que los docentes se involucren.

## **SUBCATEGORÍA: CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN DIRECTOR LÍDER**

### **Indicador:**

Percepción sobre el liderazgo del director

### **Ítems:**

- Describir las cualidades observadas en el director.
- Describir las acciones que cumple el director en su rol dentro de la I.E.
- Describir si el director responde ante la administración por los niveles de logro alcanzados.

## CATEGORÍA: LIDERAZGO DE DOCENTES BILINGÜES

### **SUBCATEGORÍA: CARACTERÍSTICAS DEL DOCENTE BILINGÜE LÍDER**

**Indicador:**

Percepción sobre el liderazgo docente.

**Ítems:**

Describir las acciones de los docentes bilingües que reflejan su compromiso y responsabilidad con la educación bilingüe.

### **SUBCATEGORÍA: IDENTIDAD CULTURAL DEL DOCENTE BILINGÜE LÍDER**

**Indicadores:**

Escala de autoidentificación con la cultura shipibo.

Uso de la lengua shipibo en la vida diaria.

Práctica de tradiciones culturales.

**Ítems:**

Describir las interacciones de los docentes de acuerdo con el idioma que usan (shipibo / castellano).  
¿Cuándo, para qué, a quién se dirigen?

### **SUBCATEGORÍA: RETOS DEL DOCENTE BILINGÜE**

**Indicador:**

Percepción sobre los retos

**Ítem:**

Describir las situaciones retadoras que enfrentan los docentes bilingües en la I.E.

**SUBCATEGORÍA: NECESIDADES DEL DOCENTE BILINGÜE****Indicadores:**

Percepción de las necesidades.

Capacitaciones recibidas.

Capacitaciones futuras que quiere recibir.

**Ítems:**

Describir si los docentes y directores están capacitados en el uso de las TIC's.

Describir las capacitaciones recibidas por los docentes durante el año.

Describir las capacitaciones pendientes o programadas para el siguiente año escolar.

## **GUÍA PARA CUESTIONARIO DEL DOCENTE**

### **DATOS PERSONALES**

¿Cuál es tu nombre?

¿Cuántos años tienes?

¿Te queda cerca o lejos tu centro de trabajo?

## **CATEGORÍA: LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

### **SUBCATEGORÍA: TRABAJO EN EQUIPO**

#### **Indicadores:**

Eventos y actividades realizados durante el año, percepción sobre la realización de trabajo en equipo.

1. ¿Cómo motiva el director el trabajo en equipo entre los docentes? Ejemplo
2. ¿Cómo motiva el director la participación de las familias en los asuntos pedagógicos del centro? Ejemplo
3. ¿Revisa el director las programaciones de aula para que éstas permitan alcanzar aprendizajes de calidad? Ejemplo
4. ¿Cómo apoya el director al profesorado en su labor de atención a la diversidad? Ejemplo
5. ¿Evalúa el director periódicamente el avance hacia los objetivos definidos junto con los docentes? ¿Recuerdas algo que haya cambiado debido a la evaluación?
6. ¿El director analiza con los docentes los datos de las evaluaciones para que puedan mejorar su práctica en el aula? Ejemplo de alguna mejora a partir de los datos de las evaluaciones
7. ¿El director promueve la revisión de las programaciones didácticas en conjunto tras cada sesión de evaluación? Ejemplo de algún cambio después de la revisión
8. ¿El director desarrolla junto con el profesorado planes de mejora basados en las evaluaciones? Ejemplo
9. ¿El director promueve el uso de las TICs en el centro como apoyo a los procesos de aprendizaje? Ejemplo

10. ¿El director crea equipos de trabajo que aborden proyectos educativos? Ejemplos
11. ¿El director gestiona el currículo con el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica?
12. ¿El director busca la participación permanente de sus docentes? Ejemplos
13. ¿El director se involucra en las actividades que realizan los docentes? ¿De qué manera?

### **SUBCATEGORÍA: COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTOR Y DOCENTES**

#### **Indicadores:**

Canales de comunicación usados entre directores y docentes, ocasiones para la comunicación entre directores y docentes, tipos de comunicación entre directores y docentes, claridad de la comunicación entre directores y docentes idioma de preferencia en la comunicación.

Al inicio del año escolar ¿cómo fue la presentación del director hacia su plana docente?

1. ¿Son claras las intervenciones del director? ¿se deja entender? Ejemplo
2. ¿Qué no te ha parecido tan claro?
3. ¿El director se reúne con los maestros/as para conocer sus necesidades formativas? Ejemplo a partir de su experiencia personal.
4. ¿En algún momento el director hizo algo que te incomodara? y ¿qué hiciste? y ¿qué hizo él/ella?
5. ¿Cómo reacciona el director cuando opinan de su trabajo?
6. ¿En algún momento de su locución el director llama a la reflexión o brinda enseñanza a los docentes?
7. Cuando se dirige en reuniones, ¿qué idioma prioriza el director? ¿Cómo te sientes cuando habla en castellano por qué?
8. ¿En qué idioma prefieres que hable el director? ¿Por qué?



**SUBCATEGORÍA: CLIMA ORGANIZACIONAL****Indicadores:**

Percepción del clima organizacional incentivos a los docentes actividades para que los docentes se comprometan con los objetivos de la I.E. actividades realizadas para involucrar a los docentes.

1. ¿Crees que el director crea un ambiente de trabajo que contribuye a la mejora de los aprendizajes? Ejemplo.
2. ¿Incentiva el director a aquellos docentes que realizan su labor con eficacia? Ejemplo
3. ¿El director hace que el profesorado se comprometa con los objetivos pedagógicos del centro?  
¿Cómo lo hace? Ejemplo.
4. ¿El director concede incentivos a los maestros/as que coordinan proyectos de innovación educativa? Ejemplos.
5. ¿Qué actividades suele realizar el director para que los docentes se involucren?

### **SUBCATEGORÍA: CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN DIRECTOR LÍDER**

**Indicador:**

percepción sobre el liderazgo del director.

1. ¿Cómo se llama tu director?
2. ¿Qué cualidades observas en el director? ¿Por qué?
3. ¿Cuál fue tu primera impresión al conocer al director?
4. ¿Crees que el director cumple su rol dentro de la I.E.? ¿Por qué?
5. ¿El director responde ante la administración por los niveles de logro alcanzados?
6. ¿Qué te pareció el trabajo del director en tu primera experiencia de trabajo como docente en una I.E.?
7. ¿Algunas cualidades resaltantes del director y /o debilidades que observaste en tu primera experiencia de trabajo?
8. ¿Alguna vez asumiste el cargo de director? ¿Cómo te fue? ¿Por qué?
9. ¿Cómo director encargado asumes tú que te faltó algo para concluir tu labor?
10. ¿De qué manera crees que el director puede influir en los docentes?
11. ¿Crees que el liderazgo del director influye en el trabajo docente y en el aprendizaje de los estudiantes? ¿Cómo?

### **CATEGORÍA: LIDERAZGO DE DOCENTES BILINGÜES**

#### **SUBCATEGORÍA: CARACTERÍSTICAS DEL DOCENTE BILINGÜE LÍDER**

**Indicador:**

Percepción sobre el liderazgo docente.

1. ¿Cuántos años tienes de servicio en educación?
2. ¿Lugar de estudios superiores?
3. ¿Cuál es tu responsabilidad con la educación como docente bilingüe?

### **SUBCATEGORÍA: IDENTIDAD CULTURAL DEL DOCENTE BILINGÜE LÍDER**

#### **Indicadores:**

Escala de auto – identificación con la cultura shipibo uso de la lengua shipibo en la vida diaria práctica de tradiciones culturales.

1. ¿Te identificas con tu cultura? de 1-10, ¿Qué puntaje te colocas? ¿Por qué?
2. ¿Hablas en el idioma shipibo? ¿Con quién? ¿Cuándo?

### **SUBCATEGORÍA: RETOS DEL DOCENTE BILINGÜE**

#### **Indicador:**

Percepción sobre los retos

1. ¿Qué ventajas o desventajas asumes que tiene un docente bilingüe?
2. ¿En qué lugar trabajaste por primera vez?
3. ¿Cómo fue tu labor pedagógica en el aula en ese primer año de trabajo?

### **SUBCATEGORÍA: NECESIDADES DEL DOCENTE BILINGÜE**

#### **Indicadores:**

Percepción de las necesidades

Capacitaciones recibidas

Capacitaciones futuras que quiere recibir

1. ¿Estás capacitado en el uso de las TICs? Ejemplo
2. ¿Has tenido oportunidad de capacitarte? ¿En qué?
3. ¿Qué capacitaciones te gustaría tomar en el futuro?

## GUÍA PARA EL CUESTIONARIO DEL DIRECTOR

### DATOS PERSONALES

¿Cuál es tu nombre?

¿Cuántos años tienes?

¿Te queda cerca o lejos tu centro de trabajo?

### CATEGORÍA: LIDERAZGO DEL DIRECTOR

#### SUBCATEGORÍA: TRABAJO EN EQUIPO

##### Indicadores:

Eventos y actividades realizados durante el año.

Percepción sobre la realización de trabajo en equipo.

1. ¿Cómo fomenta el trabajo en equipo entre los docentes? Ejemplo
2. ¿Cómo fomenta la participación de las familias en los asuntos pedagógicos del centro? Ejemplo
3. ¿Revisa las programaciones de aula para que éstas permitan alcanzar aprendizajes de calidad?  
Ejemplo

4. ¿Cómo apoya al profesorado en su labor de atención a la diversidad? Ejemplo
5. ¿Evalúa periódicamente el avance hacia los objetivos definidos junto con los docentes?
6. ¿Recuerdas algo que haya cambiado debido a la evaluación?
7. ¿Analiza con los docentes los datos de las evaluaciones para que puedan mejorar su práctica en el aula? Ejemplo de alguna mejora a partir de los datos de las evaluaciones
8. ¿Promueve la revisión de las programaciones didácticas en conjunto tras cada sesión de evaluación? Ejemplo de algún cambio después de la revisión
9. ¿Desarrolla junto con el profesorado planes de mejora basados en las evaluaciones? Ejemplo
10. ¿Promueve el uso de las TICs en el centro como apoyo a los procesos de aprendizaje?  
Ejemplo
11. ¿Crea equipos de trabajo que aborden proyectos educativos? Ejemplos
12. ¿Gestiona el currículo con el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica?
13. ¿Busca la participación permanente de sus docentes? Ejemplos
14. ¿Se involucra en las actividades que realizan los docentes? ¿De qué manera?

### **SUBCATEGORÍA: COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTOR Y DOCENTES**

#### **Indicadores:**

Canales de comunicación usados entre directores y docentes.

Ocasiones para la comunicación entre directores y docentes.

Idioma preferido en las comunicaciones.

1. Al inicio del año escolar ¿cómo se presentó a su plana docente?
2. ¿Es claro cuando se dirige a los docentes?
3. ¿Se reúne con los maestros/as para conocer sus necesidades formativas? Ejemplo a partir de su experiencia personal.
4. ¿Cómo reacciona cuando opinan de su trabajo?

5. ¿En algún momento de su locución llama a la reflexión o brinda enseñanza a los docentes?
6. ¿En qué idioma se siente cómodo hablando con su plana docente en reuniones? ¿por qué?

### **SUBCATEGORÍA: CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **Indicador:**

Percepción del clima organizacional.

Incentivos a los docentes.

Actividades para que los docentes se comprometan con los objetivos de la I.E.

Actividades realizadas para involucrar a los docentes.

1. ¿Crea un ambiente de trabajo que contribuye a la mejora de los aprendizajes? Ejemplo.
2. ¿Incentiva a aquellos docentes que realizan su labor con eficacia? Ejemplo
3. ¿Hace que el profesorado se comprometa con los objetivos pedagógicos del centro?  
¿Cómo lo hace? Ejemplo
4. ¿Concede incentivos a los maestros/as que coordinan proyectos de innovación educativa?
5. ¿Qué actividades suele realizar para que los docentes se involucren?
6. ¿Cómo se siente con el trabajo de tu plana docente?
7. ¿Qué valora de sus docentes? ¿Cumplen su rol como docentes?

**SUBCATEGORÍA: CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN DIRECTOR-DOCENTE  
BILINGÜE LÍDER**

**Indicador:**

Percepción sobre el liderazgo del director bilingüe.

1. ¿Cuántos años tienes de servicio en educación?
2. Lugar de estudios superiores.
3. ¿Cuál es tu responsabilidad con la educación como director bilingüe? ¿Y cómo docente, cuál es tu responsabilidad con la educación?
4. ¿Cómo te sientes de ser director? ¿por qué?
5. ¿De qué manera se analizan las prioridades pedagógicas de la I.E.?
6. ¿Qué te pareció el trabajo del director en tu primera experiencia de trabajo como docente en una I.E.?
7. ¿Algunas cualidades resaltantes del director y /o debilidades que observaste en tu primera experiencia de trabajo?
8. ¿De qué manera crees que el director puede influir en los docentes?
9. ¿Crees que el liderazgo del director influye en el trabajo docente y en el aprendizaje de los estudiantes? ¿Cómo?

**SUBCATEGORÍA: IDENTIDAD CULTURAL DEL DIRECTOR BILINGÜE****Indicadores:**

Escala de auto – identificación con la cultura shipibo.

Uso de la lengua shipibo en la vida diaria.

Práctica de tradiciones culturales.

1. ¿Te identificas con tu cultura? de 1-10, ¿Qué puntaje te colocas? ¿Por qué?
2. ¿Hablas en el idioma shipibo? ¿Con quién? ¿Cuándo?

**SUBCATEGORÍA: RETOS DEL DIRECTOR-DOCENTE BILINGÜE****Indicador:**

Percepción sobre los retos

1. ¿Qué ventajas o desventajas asumes que tiene un director bilingüe?
2. ¿Qué ventajas o desventajas asumes que tiene un docente bilingüe?
3. ¿En qué lugar trabajaste por primera vez?
4. ¿Cómo fue tu labor pedagógica en el aula en ese primer año de trabajo?



**SUBCATEGORÍA: NECESIDADES DEL DIRECTOR BILINGÜE****Indicadores:**

Percepción de las necesidades.

Capacitaciones recibidas.

Capacitaciones futuras que quiere recibir.

1. ¿Dispone de tiempo para formarse? ¿En qué lo hace?
2. ¿Está capacitado en el uso de las TICs? Ejemplo
3. ¿Ha recibido formación para gestionar los recursos de la I.E. con eficacia? ¿Cuáles?
4. ¿Ha recibido formación para desarrollar planes que permitan alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos en el Proyecto Educativo? ¿Cuáles?
5. ¿Recibe incentivos económicos en función de los logros alcanzados?
6. ¿Recibe reconocimiento social por su labor? Ejemplos
7. ¿Recibe incentivos profesionales en función de los logros alcanzados?

**GUÍA PARA**  
**CUESTIONARIO DE LAS EXPERTAS**

**DATOS PERSONALES**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su experiencia en EIB?

**CATEGORÍA: LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

**SUBCATEGORÍA: TRABAJO EN EQUIPO**

**Indicadores:**

Percepción sobre el trabajo en equipo en las escuelas EIB.

1. Considerando su experiencia visitando escuelas EIB, ¿podría compartir conmigo las buenas prácticas en la gestión que usted ha podido observar?
2. En mi investigación he recogido las opiniones de los docentes sobre la importancia del trabajo en equipo. ¿Usted qué opina al respecto?

**SUBCATEGORÍA: COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTOR Y DOCENTES**

**Indicadores:**

Percepción sobre las características de una buena comunicación entre director y docentes.

De acuerdo con las percepciones de los docentes, la comunicación entre el director y los docentes y entre los propios docentes debe ser constante, clara, directa, sin rodeos. ¿Qué opina usted?

**SUBCATEGORÍA: CLIMA ORGANIZACIONAL****Indicadores:**

Percepción del clima organizacional

1. Los docentes refieren que un ambiente laboral en donde hay un trato respetuoso y horizontal entre el director y los docentes es muy importante para que se cumplan los objetivos trazados.  
¿Usted qué opina?

**SUBCATEGORÍA: CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN DIRECTOR LÍDER****Indicador:**

Percepción sobre el liderazgo del director.

1. Según su criterio, ¿qué cualidades debe tener un buen director líder?

**CATEGORÍA: LIDERAZGO DE DOCENTES BILINGÜES****SUBCATEGORÍA: CARACTERÍSTICAS DEL DOCENTE BILINGÜE LÍDER**

**Indicador:**

Percepción sobre el liderazgo docente.

1. Según su criterio, ¿qué cualidades debe tener un buen docente líder?

**SUBCATEGORÍA: RETOS DEL DOCENTE BILINGÜE****Ind****cador:**

Percepción sobre los retos.

1. A nivel de la primaria, ¿qué retos enfrentan las escuelas EIB?
2. Desde su experiencia, ¿qué retos enfrenta la formación docente a nivel de la primaria?
3. ¿cuáles son los retos de la capacitación docente en servicio?

**SUBCATEGORÍA: NECESIDADES DEL DOCENTE BILINGÜE****Indicadores:**

Percepción de las necesidades

1. Desde su experiencia, ¿qué necesidades tiene la formación docente a nivel de la primaria?  
¿cuáles son las necesidades de la capacitación docente en servicio?

### Diario de campo

**Fecha** : 23 de octubre 2020  
**Lugar** : Institución Educativa N° 65150-B  
**Hora** : 8: a. m.  
**Investigadora:** Vanny Tessy Escobar Pinedo

Con fecha 23 de octubre 2020 hubo una reunión muy importante que realizó la dirección para hacer una réplica del taller que recibió sobre la orientación socioemocional realizada por la Ugel de Coronel Portillo dirigida a todos los directores para apoyar el estado de ánimo de los estudiantes y padres de familia debido a la pandemia de COVID-19. Cabe resaltar que los docentes estaban advertidos por la dirección a no faltar de ninguna manera, siendo así que los docentes se percataron que no estaba uno de sus colegas y empezaron a preguntarse entre sí del por qué no estaba el docente. Terminando su réplica del tema realizado, el director agradeció a todos los presentes por la asistencia, pero uno de los docentes preguntó por el docente ausente. El director le respondió respetuosamente diciendo que agradecía por la preocupación por su colega: “el docente me comunicó que está pasando por una situación muy difícil y no pudo asistir a esta reunión y les pido por favor que debemos estar unidos para poder apoyar, no estamos libre de pasar situaciones difíciles, lo único que les pido es que el docente necesita de nuestro apoyo y todos debemos que estar atento para poder brindar nuestra solidaridad. Diciendo eso aclaró también que el docente no tendría ninguna sanción por su inasistencia.

Creo que es de suma importancia que un director que dirige a otros docentes asuma con mucha responsabilidad y pueda estar de acuerdo a las circunstancias de poder dar su respaldo a uno que está en momentos difíciles y a la vez animar al resto a sumarse. Y así podemos apreciar el sentido humano en la labor de un director, esto sumado a la preparación permanente y un liderazgo con enfoque democrático favorece el buen funcionamiento de la escuela.

**Figura SEQ Figura\_ \\* ARABIC 4**

*Estudiantes Shipibo Conibo de la I.E. N° 65 150 - B - Yarinacocha - Pucallpa*



**Figura SEQ Figura\_ \\* ARABIC 5**

*Visita de autoridades de la Ugel para el Buen Inicio del Año Escolar*

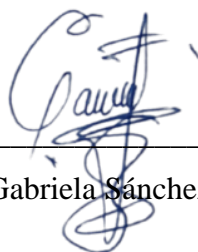


**Figura 6***Niños presentes en el Buen Inicio del Año Escolar***Figura SEQ Figura\_ \\* ARABIC 7***Comunicado del Director por Whatsapp*

## CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Gabriela Sánchez Iomas, DNI N° 00084608 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Análisis de la percepción del liderazgo de los directores bilingües de la Institución educativa N° 65 150 – B de la CC. NN. Nuevo San Juan, Yarinacocha - Pucallpa”. El cual consistió en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso solo la investigadora, y el equipo de jurados de UCSS de Lima, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Escobar Pinedo Vanny Tessy, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Yarinacocha, a las 08:40 horas del día 24 de noviembre del 2020



Gabriela Sánchez Iomas



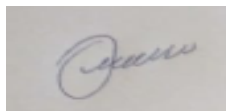
Vanny Tessy Escobar Pinedo



**ANEXOS ANEXO 1: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo Malaquías Gonzales Huayta, DNI N° 42009980 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Percepciones sobre liderazgo de los directores bilingües de la Institución educativa N° 65 150 – B de la CC. NN. Nuevo San Juan, Yarinacocha - Pucallpa”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso solo la investigadora, y el equipo de jurados de UCSS de Lima, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Escobar Pinedo Vanny Tessy, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Yarinacocha, a las 15:00 horas del día 01 de noviembre del 2020



---

Malaquías Gonzales Huayta  
Entrevistado



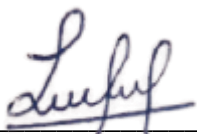
---

Vanny Tessy Escobar Pinedo  
Investigadora

**ANEXOS ANEXO 1: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo Loysi Romaina Rodriguez, DNI N° 47868990 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Percepciones sobre liderazgo de los directores bilingües de la Institución educativa N° 65 150 – B de la CC. NN. Nuevo San Juan, Yarinacocha - Pucallpa”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso solo la investigadora, y el equipo de jurados de UCSS de Lima, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Escobar Pinedo Vanny Tessy, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Yarinacocha, a las 17:00 horas del día 06 de noviembre del 2020



---

Loysi Romaina Rodriguez  
Entrevistado




---

Vanny Tessy Escobar Pinedo  
Investigadora

**ANEXOS ANEXO 1: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo Rovinson Saldaña Inuma, DNI N° 44157756 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Percepciones sobre liderazgo de los directores bilingües de la Institución educativa N° 65 150 – B de la CC. NN. Nuevo San Juan, Yarinacocha - Pucallpa”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso solo la investigadora, y el equipo de jurados de UCSS de Lima, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Escobar Pinedo Vanny Tessy, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Yarinacocha, a las 08:00 horas del día 03 de noviembre del 2020



---

Rovinson Saldaña Inuma  
Entrevistado



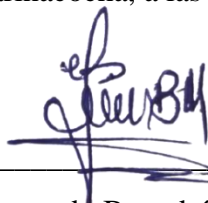
---

Vanny Tessy Escobar Pinedo  
Investigadora

**ANEXOS ANEXO 1: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo Fernando Bernabé Marín, DNI N° 21149975 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Percepciones sobre liderazgo de los directores bilingües de la Institución educativa N° 65 150 – B de la CC. NN. Nuevo San Juan, Yarinacocha - Pucallpa”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso solo la investigadora, y el equipo de jurados de UCSS de Lima, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Escobar Pinedo Vanny Tessy, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Yarinacocha, a las 08:00 horas del día 7 de noviembre del 2020



---

Fernando Bernabé Marín  
Entrevistado



---

Vanny Tessy Escobar Pinedo  
Investigadora

**ANEXOS ANEXO 1: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo Gilberto Soto Barbaran, DNI N° 00101684 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Percepciones sobre liderazgo de los directores bilingües de la Institución educativa N° 65 150 – B de la CC. NN. Nuevo San Juan, Yarinacocha - Pucallpa”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso solo la investigadora, y el equipo de jurados de UCSS de Lima, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Escobar Pinedo Vanny Tessa, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Yarinacocha, a las 15:00 horas del día 29 de diciembre del 2020



---

Gilberto Soto Barbaran  
Entrevistado



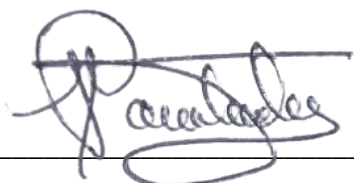
---

Vanny Tessa Escobar Pinedo  
Investigadora

**ANEXOS ANEXO 1: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo Nery Patricia Pinedo Escobar, DNI N° 46048812 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Percepciones sobre liderazgo de los directores bilingües de la Institución educativa N° 65 150 – B de la CC. NN. Nuevo San Juan, Yarinacocha - Pucallpa”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso solo la investigadora, y el equipo de jurados de UCSS de Lima, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Escobar Pinedo Vanny Tessy, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Yarinacocha, a las 13:00 horas del día 07 de noviembre del 2020



Nery Patricia Pinedo Escobar  
Entrevistado



Vanny Tessy Escobar Pinedo  
Investigadora

**ANEXOS ANEXO 1: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**


Yo Armando Gonzales Pérez, DNI N° 40543786 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Percepciones sobre liderazgo de los directores bilingües de la Institución educativa N° 65 150 – B de la CC. NN. Nuevo San Juan, Yarinacocha - Pucallpa”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso solo la investigadora, y el equipo de jurados de UCSS de Lima, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Escobar Pinedo Vanny Tessy, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Yarinacocha, a las 14:00 horas del día 09 de noviembre del 2020



---

Armando Gonzales Pérez  
Entrevistado



---

Vanny Tessy Escobar Pinedo  
Investigadora

**ANEXOS ANEXO 1: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo Melva Sánchez Macedo, DNI N° 21143260 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Percepciones sobre liderazgo de los directores bilingües de la Institución educativa N° 65 150 – B de la CC. NN. Nuevo San Juan, Yarinacocha - Pucallpa”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso solo la investigadora, y el equipo de jurados de UCSS de Lima, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Escobar Pinedo Vanny Tessy, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Yarinacocha, a las 08:30 horas del día 05 de diciembre del 2020



---

Melva Sánchez Macedo  
Entrevistado



---

Vanny Tessy Escobar Pinedo  
Investigadora



**ANEXOS ANEXO 1: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo Danny Liz Picota Mori, DNI N° 41885021 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Percepciones sobre liderazgo de los directores bilingües de la Institución educativa N° 65 150 – B de la CC. NN. Nuevo San Juan, Yarinacocha - Pucallpa”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso solo la investigadora, y el equipo de jurados de UCSS de Lima, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Escobar Pinedo Vanny Tessy, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Yarinacocha, a las 09:00 horas del día 18 de noviembre del 2020



---

Danny Liz Picota Mori  
Entrevistado



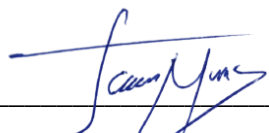
---

Vanny Tessy Escobar Pinedo  
Investigadora

**ANEXOS ANEXO 1: CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo Jairo Muñoz Hilario, DNI N° 21149190 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Percepciones sobre liderazgo de los directores bilingües de la Institución educativa N° 65 150 – B de la CC. NN. Nuevo San Juan, Yarinacocha - Pucallpa”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso solo la investigadora, y el equipo de jurados de UCSS de Lima, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La Investigadora Responsable del estudio, Escobar Pinedo Vanny Tessy, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Yarinacocha, a las 14:30 horas del día 16 de noviembre del 2020



---

Jairo Muñoz Hilario  
Entrevistado



---

Vanny Tessy Escobar Pinedo  
Investigadora

## Ficha de Validación

### (Juicio de Expertos)

**Título de la investigación:** “Percepción Sobre El Liderazgo En La Institución Educativa Eib No. 65150-B De La Comunidad Nativa Nuevo San Juan (Yarinacocha – Pucallpa) - Año Escolar 2020”

**Nombre del instrumento:** Escala de Likert

**Maestría:** Vanny Escobar Pinedo

Criterios	Indicadores	Deficiente				Malo				Regular			Bueno			Muy bueno				
		5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
. Claridad	está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible																			
. Objetividad	describe conductas observables en relación con las variables																			
. Actualidad	se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																			
. Organización	tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																			
. Suficiencia	abarca los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																			
. Intencionalidad	define aspectos precisos de la variable.																			
. Consistencia	se basa en aspectos teórico científicos de las variables.																			
. Coherencia	hay relación entre variables, dimensiones, indicadores y ítems.																			
. Metodología	responde estratégicamente al propósito del estudio.																			
0. Pertinencia	ha sido adecuado al problema de investigación.																			

### Opinión de aplicabilidad:

El instrumento de medición está acorde con las variables e indicadores planteados en la matriz de consistencia, por cuanto los ítems responden a los propósitos de la investigación, por ello el

instrumento se encuentra apto para ser aplicado, garantizando objetividad y confiabilidad en su propósito.

Promedio de valoración

90%

**Observación:** Las guías de entrevista al director y al docente responden a la matriz de consistencia.

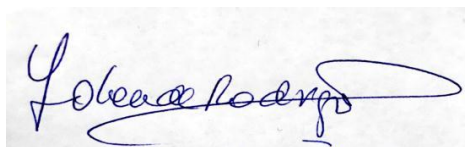
Lugar y fecha: Lima, 9 de julio de 2020

Apellidos y nombres del experto: Mg ( ) Dr. ( x )

DNI No. 07613666                      Teléfono. 989780695

Dra. Yolanda Rodríguez González

Firma:...



## Ficha de Validación

(Juicio de Expertos)

**Título de la investigación:** “Percepción Sobre El Liderazgo En La Institución Educativa Eib No. 65150-B De La Comunidad Nativa Nuevo San Juan (Yarinacocha – Pucallpa) - Año Escolar 2020”

**Nombre del instrumento:** Escala de Likert

**Maestría:** Vanny Escobar Pinedo

Criterios	Indicadores	Deficiente				Malo				Regular			Bueno			Muy bueno					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Claridad	está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible																				
Objetividad	describe conductas observables en relación con las variables																				
Actualidad	se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																				
Organización	tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																				
Suficiencia	aborda los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																				
Intencionalidad	define aspectos precisos de la variable.																				
Consistencia	se basa en aspectos teórico científicos de las variables.																				
Coherencia	hay relación entre variables, dimensiones, indicadores y ítems.																				
Metodología	responde estratégicamente al propósito del estudio.																				
Pertinencia	ha sido adecuado al problema de investigación.																				

### Opinión de aplicabilidad:

El instrumento de medición está acorde con las variables e indicadores planteados en la matriz de consistencia, por cuanto los ítems responden a los propósitos de la investigación, por ello el

instrumento se encuentra apto para ser aplicado, garantizando objetividad y confiabilidad en su propósito.

Promedio de valoración 

90%
-----

**Observación:** Las guías de entrevista al director y al docente son coherentes con la matriz de consistencia.

Lugar y fecha: Lima, 10 de julio de 2020

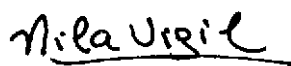
Apellidos y nombres del experto: Mg ( x) Dr. ( )

DNI No. 07912982

Teléfono. 982407740

Dra. Nila Vigil Oliveros

Firma



## Ficha de Validación

(Juicio de Expertos)

**Título de la investigación:** “Percepción Sobre El Liderazgo En La Institución Educativa Eib No. 65150-B De La Comunidad Nativa Nuevo San Juan (Yarinacocha – Pucallpa) - Año Escolar 2020”

**Nombre del instrumento:** Escala de Likert

**Maestría:** Vanny Escobar Pinedo

Criterios	Indicadores	Deficiente				Malo				Regular			Bueno			Muy bueno						
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
. Claridad	está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																					
. Objetividad	describe conductas observables en relación con las variables.																					
. Actualidad	se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																					
. Organización	tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																					
. Suficiencia	abarca los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																					
. Intencionalidad	define aspectos precisos de la variable.																					
. Consistencia	se basa en aspectos teórico científicos de las variables.																					
. Coherencia	hay relación entre variables, dimensiones, indicadores y ítems.																					
. Metodología	responde estratégicamente al propósito del estudio.																					
0. Pertinencia	ha sido adecuado al problema de investigación.																					

### Opinión de aplicabilidad:

El instrumento de medición está acorde con las variables e indicadores planteados en la matriz de consistencia, por cuanto los ítems responden a los propósitos de la investigación, por ello el

instrumento se encuentra apto para ser aplicado, garantizando objetividad y confiabilidad en su propósito.

Promedio de valoración

**90%**

**Observación:** La guía de observación responde a la matriz de consistencia.

Lugar y fecha: Lima, 9 de julio de 2020

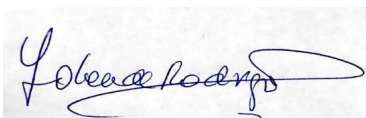
Apellidos y nombres del experto: Mg ( ) Dr. ( x )

DNI No. 07613666

Teléfono. 989780695

Dra. Yolanda Rodríguez González

Firma:.....



.....



## Ficha de Validación

### (Juicio de Expertos)

**Título de la investigación:** “Análisis de la percepción sobre el liderazgo en la Institución Educativa EIB No. 65150-B de la comunidad Nativa Nuevo San Juan (Yarinacocha – Pucallpa) - Año escolar 2020”

**Nombre del instrumento:** Escala de Likert

**Maestría:** Vanny Escobar Pinedo

Criterios	Indicadores	Deficiente				Malo					Regular			Bueno			Muy bueno			
		5	4	3	2	1	6	3	4	5	6	1	6	7	8	5	6	9	10	
. Claridad	está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible																			
. Objetividad	escribe conductas observables en relación con las variables																			
. Actualidad	se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																			
. Organización	tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																			
. Suficiencia	comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																			
. Intencionalidad	define aspectos precisos de la variable.																			
. Consistencia	se basa en aspectos teórico científicos de las variables.																			
. Coherencia	hay relación entre variables, dimensiones, indicadores y ítems.																			
. Metodología	responde estratégicamente al propósito del estudio.																			
. Pertinencia	ha sido adecuado al problema de investigación.																			

### Opinión de aplicabilidad:

El instrumento de medición está acorde con las variables e indicadores planteados en la matriz de consistencia, por cuanto los ítems responden a los propósitos de la investigación, por ello el

instrumento se encuentra apto para ser aplicado, garantizando objetividad y confiabilidad en su propósito.

Promedio de valoración

90%

**Observación:** La guía de observación es coherente con la matriz de consistencia.

Lugar y fecha: Lima, 10 de julio de 2020

Apellidos y nombres del experto: Mg ( x ) Dr. ( )

DNI No. 07912982

Teléfono. 982407740

Dra. Nila Vigil Oliveros

Firma:



## Ficha de Validación

(Juicio de Expertos)

**Título de la investigación:** “Percepción sobre el liderazgo en la Institución Educativa EIB No. 65150-B de la comunidad Nativa Nuevo San Juan (Yarinacocha – Pucallpa) - Año Escolar 2020”

**Nombre del instrumento:** Escala de Likert

**Maestría:** Vanny Escobar Pinedo

Criterios	Indicadores	Deficiente				Malo				Regular			Bueno			Muy bueno						
		5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
. Claridad	está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.																					
. Objetividad	escribe conductas observables en relación con las variables.																					
. Actualidad	se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																					
. Organización	tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																					
. Suficiencia	aborda los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																					
. Intencionalidad	define aspectos precisos de la variable.																					
. Consistencia	se basa en aspectos teóricos científicos de las variables.																					
. Coherencia	hay relación entre variables, dimensiones, indicadores y ítems.																					
. Metodología	responde estratégicamente al propósito del estudio.																					
0. Pertinencia	ha sido adecuado al problema de investigación.																					

### Opinión de aplicabilidad:

El instrumento de medición está acorde con las variables e indicadores planteados en la matriz de consistencia, por cuanto los ítems responden a los propósitos de la investigación, por ello el

instrumento se encuentra apto para ser aplicado, garantizando objetividad y confiabilidad en su propósito.

Promedio de valoración

90%

**Observación:** La guía de entrevistas para las expertas responde a la matriz de consistencia.

Lugar y fecha: Lima, 14 de diciembre de 2020

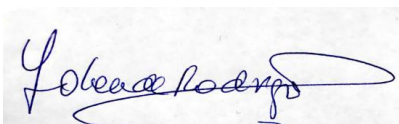
Apellidos y nombres del experto: Mg ( ) Dr. ( x )

DNI No. 07613666

Teléfono. 989780695

Dra. Yolanda Rodríguez González

Firma:.....



## Ficha de Validación

(Juicio de Expertos)

**Título de la investigación:** “Análisis de la percepción sobre el liderazgo en la Institución Educativa EIB No. 65150-B de La Comunidad Nativa Nuevo San Juan (Yarinacocha – Pucallpa) - Año Escolar 2020”

**Nombre del instrumento:** Escala de Likert

**Maestría:** Vanny Escobar Pinedo

Criterios	Indicadores	Deficiente				Malo				Regular				Bueno				Muy bueno							
		5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1	
. Claridad	está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible																								
. Objetividad	escribe conductas observables en relación con las variables																								
. Actualidad	se basa en información teórica, tecnológica o científica vigente.																								
. Organización	tiene una estructura lógica para recoger la información requerida.																								
. Suficiencia	comprende los aspectos de las variables en cantidad y calidad suficientes.																								
. Intencionalidad	tiene aspectos precisos de la variable.																								
. Consistencia	se basa en aspectos teórico científicos de las variables.																								
. Coherencia	hay relación entre variables, dimensiones, indicadores y ítems.																								
. Metodología	responde estratégicamente al propósito del estudio.																								
. Pertinencia	ha sido adecuado al problema de investigación.																								

### Opinión de aplicabilidad:

El instrumento de medición está acorde con las variables e indicadores planteados en la matriz de consistencia, por cuanto los ítems responden a los propósitos de la investigación, por ello el

instrumento se encuentra apto para ser aplicado, garantizando objetividad y confiabilidad en su propósito.

Promedio de valoración

90%

**Observación:** La guía de entrevistas para las expertas es coherente con la matriz de consistencia.

Lugar y fecha: Lima, 10 de julio de 2020

Apellidos y nombres del experto: Mg ( x ) Dr. ( )

DNI No. 07912982

Teléfono. 982407740

Dra. Nila Vigil Oliveros

Firma:

