

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ  
Escuela de Posgrado**



**Trayectorias profesionales de los directores en una red de  
colegios protestantes del Perú**

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación con  
mención en Gestión de la Educación que presenta:

*Joel Said Palomino Macavilca*

Asesor:

*Rosa María Tafur Puente*

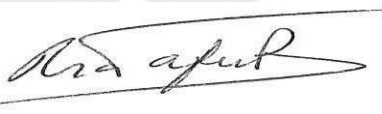
Lima, 2025

## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Rosa María Tafur Puente, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada "Trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes del Perú, del autor Joel Said Palomino Macavilca, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 30/06/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte de la tesis y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 30 de junio de 2025

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA ASESORA: ROSA MARÍA TAFUR PUENTE	
DNI:08210460	FIRMA:
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-7481-8804">https://orcid.org/0000-0002-7481-8804</a>	

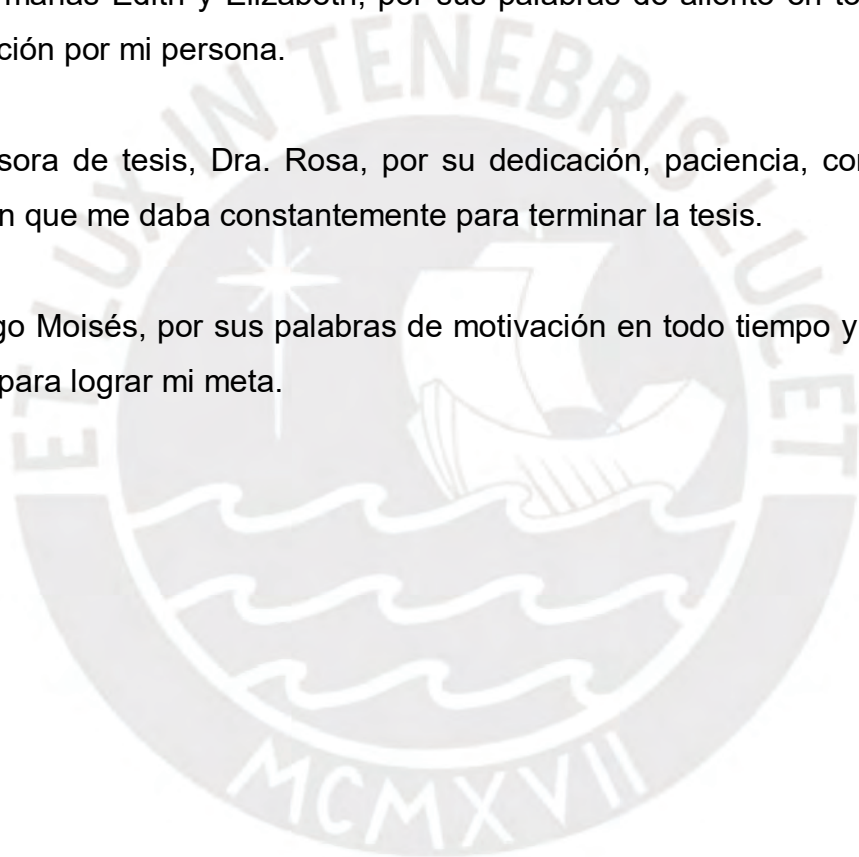
## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, en especial a mis padres que siempre me motivaron a seguir creciendo profesionalmente. Su apoyo incondicional a pesar de no tenerlos cerca fue fundamental para alcanzar mis metas.

A mis hermanas Edith y Elizabeth, por sus palabras de aliento en todo tiempo y preocupación por mi persona.

A mi asesora de tesis, Dra. Rosa, por su dedicación, paciencia, correcciones y motivación que me daba constantemente para terminar la tesis.

A mi amigo Moisés, por sus palabras de motivación en todo tiempo y sus buenos consejos para lograr mi meta.



## DEDICATORIA

Dedico esta tesis con profundo amor y gratitud a todas las personas que, de una u otra manera, han sido parte de este camino.

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo inquebrantable y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la perseverancia. Gracias por ser mi mayor inspiración y por brindarme siempre su confianza y aliento.

A mis docentes y mentores, quienes con su orientación y sabiduría han contribuido significativamente a mi formación académica y profesional. Su guía ha sido fundamental en cada paso de este proceso.

A las directoras que participaron en esta investigación, por compartir sus experiencias con generosidad y permitirme comprender más profundamente la realidad de la gestión educativa.

Y, finalmente, a todas aquellas personas que, con su compañía, palabras de aliento y apoyo incondicional, han sido un pilar fundamental en esta etapa de mi vida. Este logro es también de ustedes.

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar las trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes en el Perú. Para ello, se realizó una revisión de la literatura sobre las trayectorias profesionales de los directores a nivel nacional e internacional. Además, se exploró cómo estas trayectorias influyen en la gestión de una institución educativa. En otro punto, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y empleó el método de estudio de caso múltiple. Se entrevistó a tres directoras con al menos tres años de experiencia y formación docente, con el propósito de analizar sus perfiles y experiencias. El estudio de caso múltiple permitió examinar de manera individual cada trayectoria profesional, identificando los factores clave en su desarrollo. Además, los resultados revelaron que la formación continua y la experiencia laboral son determinantes para un desempeño eficaz en la dirección de una institución educativa. Además, se encontró que la formación continua es esencial para afrontar los desafíos de la gestión escolar. También se destacó la importancia del liderazgo y las competencias socioemocionales en la toma de decisiones. Sin embargo, las directoras señalaron que muchas de estas habilidades socioemocionales fueron adquiridas a través de la práctica. En este sentido, las directoras desarrollaron sus habilidades tanto a nivel académico como experiencial, lo que les permitió gestionar situaciones complejas de manera efectiva. Finalmente, se concluyó que las trayectorias profesionales tienen componentes tanto individuales como colectivos, y que la capacidad de adaptación a los cambios dependerá de su formación continua y de su trayectoria laboral, aspectos fundamentales para la toma de decisiones en beneficio de toda la comunidad educativa.

*Palabras claves:* trayectoria profesional, formación continua, trayectoria laboral, estudio de caso múltiple.

## **ABSTRACT**

This research aimed to analyze the professional trajectories of principals in a network of Protestant schools in Peru. To achieve this, a literature review was conducted on the professional trajectories of principals at both national and international levels. Additionally, the study explored how these trajectories influence the management of an educational institution. The study was developed using a qualitative approach and employed the case study method. Three female principals with at least three years of experience and a background in teaching were interviewed to analyze their profiles and experiences. The case study approach allowed for an in-depth examination of each professional trajectory, identifying key factors in their development. Furthermore, the results revealed that continuous training and work experience are crucial for effective school leadership. The study also found that ongoing professional development is essential for addressing the challenges of school management. The importance of leadership and socio-emotional competencies in decision-making was also highlighted. However, the principals noted that many of these socio-emotional skills were acquired through practical experience. In this regard, the principals developed their skills both academically and experientially, enabling them to handle complex situations effectively. Finally, the study concluded that professional trajectories have both individual and collective components and that the ability to adapt to changes depends on continuous training and work experience - fundamental aspects for making decisions that benefit the entire educational community.

**Keywords:** professional career, ongoing training, career path, case study.

## INDICE

CAPÍTULO I	11
TRAYECTORIAS PROFESIONALES	11
1.1. DEFINICIÓN	11
1.2. CARACTERÍSTICAS	15
1.3. ESTADO DEL ARTE	17
1.4. TRAYECTORIA LABORAL Y FORMACIÓN CONTINUA: ASPECTOS PRINCIPALES DE LA TRAYECTORIA PROFESIONAL.	20
1.4.1. Trayectoria laboral	21
1.4.2. Formación continua	29
CAPÍTULO II	39
DISEÑO METODOLÓGICO	39
2.1. Enfoque	39
2.2. Método	40
2.3. Planteamiento y justificación del problema de investigación	41
2.4. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE ESTUDIO	46
2.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.5.1. Objetivo general	48
2.5.2. Objetivos específicos	48
2.6. Categorías de estudio	48
2.7. Técnica	50
2.8. Instrumento	51
2.9. Informantes	54
2.10. Principios éticos de la investigación	62
CAPÍTULO III	64
RESULTADOS	64
3.1. Resultados para la categoría: Trayectoria profesional.	64
3.2. Resultados subcategoría 1: Trayectoria laboral	69
3.3. Resultados subcategoría 2: Formación continua	77
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS	89
APENDICES	94

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito educativo, los directores de instituciones escolares desempeñan un papel crucial en la dirección pedagógica y administrativa de sus centros, siendo responsables no solo de la gestión operativa, sino también de la creación de ambientes propicios para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Sin embargo, las trayectorias profesionales de los directores de colegios, particularmente en redes de colegios protestantes en el Perú, constituyen un campo de estudio aún escaso, a pesar de su relevancia para la comprensión de los procesos de liderazgo educativo y la mejora de la calidad educativa. Las trayectorias profesionales de los directores están marcadas por diversos factores, entre los que se incluyen su experiencia laboral, formación académica y continua, valores personales y capacidades de adaptación a los cambios constantes que enfrenta el sistema educativo.

El problema que motiva esta investigación es la falta de estudios profundos sobre el impacto de las trayectorias profesionales de los directores en su gestión educativa, especialmente en el contexto específico de los colegios protestantes en Perú. Aunque existen estudios sobre liderazgo educativo y la formación de los directores, pocos abordan cómo los elementos que configuran las trayectorias profesionales influyen en su capacidad de liderazgo y, por ende, en el éxito de las instituciones que gestionan. Esta investigación busca llenar ese vacío, proporcionando una comprensión más profunda del desarrollo profesional de los directores y cómo este proceso afecta la calidad educativa y la toma de decisiones dentro de las instituciones.

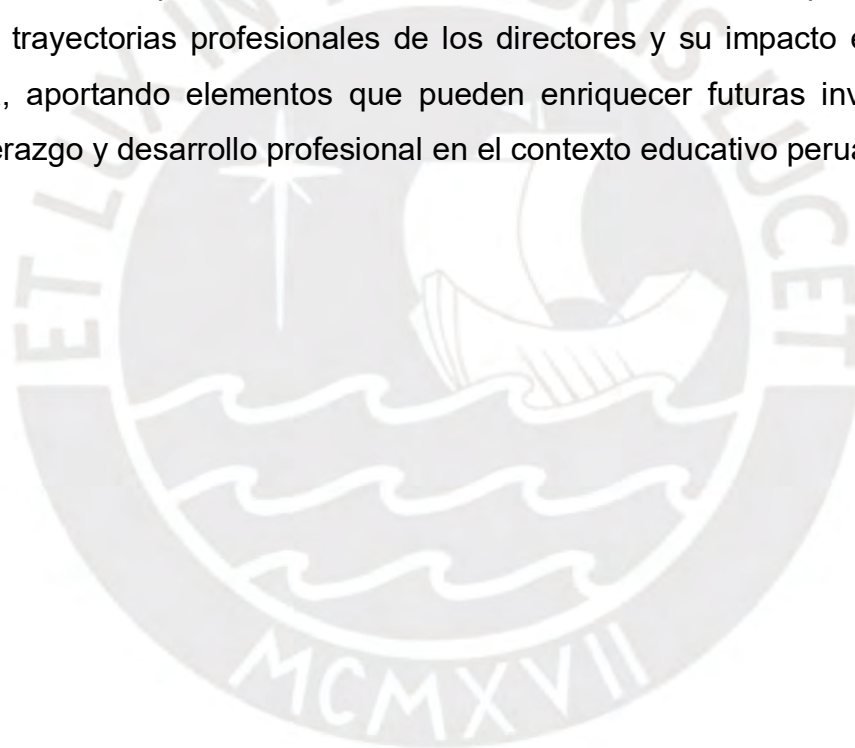
El objetivo de esta investigación es analizar las trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes en el Perú. Este análisis se llevó a

cabo a través de un enfoque cualitativo que permitió explorar las experiencias, desafíos y aprendizajes de los directores a lo largo de su carrera profesional. El estudio se enfoca en identificar los elementos clave que conforman las trayectorias profesionales de los directores, entendiendo cómo influyen en su capacidad de gestión educativa y liderazgo.

Para alcanzar este objetivo, se han definido dos categorías principales que estructuran el análisis de las trayectorias profesionales de los directores: trayectoria laboral y formación continua. Dentro de la categoría de trayectoria laboral, se exploran las experiencias previas de los directores, su evolución dentro del sistema educativo y los roles que han desempeñado a lo largo de los años. Esta subcategoría permite entender cómo la experiencia profesional contribuye al desarrollo de sus habilidades de liderazgo y toma de decisiones. La formación continua, por otro lado, se refiere a los esfuerzos que los directores realizan para actualizar sus conocimientos y habilidades en áreas clave como pedagogía, gestión educativa y liderazgo. La importancia de la formación continua se ha convertido en un factor crucial para los directores, ya que les permite mantenerse al día con los avances en el campo educativo y enfrentar los retos que surgen en el entorno educativo dinámico.

Los principales hallazgos de esta investigación revelan que la formación continua es un factor determinante en el éxito de los directores, ya que les proporciona las herramientas necesarias para innovar en sus prácticas pedagógicas y en la gestión de sus instituciones. La capacitación en liderazgo educativo, nuevas metodologías de enseñanza y gestión administrativa ha sido clave en su desarrollo profesional. Además, se ha encontrado que la trayectoria laboral, especialmente en roles de responsabilidad progresiva, ha jugado un papel fundamental en la adquisición de habilidades prácticas y en la toma de decisiones efectivas. Los directores han señalado que la reflexión continua sobre sus experiencias profesionales ha sido esencial para mejorar su desempeño y adaptarse a los desafíos del entorno educativo. Asimismo, su compromiso con la mejora continua a través de la participación en diplomados, talleres y seminarios ha sido un motor que les ha permitido fortalecer sus capacidades y mantenerse actualizados frente a los avances del campo educativo.

En tal sentido, si bien esta investigación se ha realizado en una red de colegios protestantes específicos, no corresponde considerar como limitación la imposibilidad de generalizar los resultados, ya que los estudios cualitativos no buscan ni exigen generalización, como ocurre en investigaciones cuantitativas o en ciencias básicas. En el campo de las ciencias humanas y sociales, y particularmente en educación, la generalización de resultados no es viable ni necesariamente deseable, dado lo impredecible y complejo del comportamiento humano en sus interacciones. Aunque las percepciones y experiencias individuales de los directores entrevistados pueden influir en los hallazgos, se ha procurado minimizar posibles sesgos mediante una selección rigurosa de los participantes y un análisis exhaustivo de la información. A pesar de ello, los resultados ofrecen una comprensión valiosa sobre las trayectorias profesionales de los directores y su impacto en la gestión educativa, aportando elementos que pueden enriquecer futuras investigaciones sobre liderazgo y desarrollo profesional en el contexto educativo peruano.



# **CAPÍTULO I**

## **TRAYECTORIAS PROFESIONALES**

### **1.1. DEFINICIÓN**

Las trayectorias profesionales hacen referencia a los caminos que una persona sigue en su desarrollo laboral a lo largo del tiempo. Estos procesos se construyen gradualmente e incluyen diversas experiencias, tanto laborales como educativas, habilidades adquiridas, roles y responsabilidades asumidas, así como cualquier cambio de dirección o desarrollo profesional experimentado a lo largo de la vida laboral (Vargas, 2000). La trayectoria se entiende como una sucesión de puestos de trabajo, claramente definidos e institucionalizados, que se desarrollan de manera ascendente y piramidal a lo largo de la carrera de los individuos. Este estudio se presenta como una primera aproximación al análisis de las trayectorias profesionales de los ingenieros en la industria maquiladora, con el fin de identificar regularidades y variables que expliquen la lógica detrás del desarrollo de la carrera en este sector (León, 2013).

Las trayectorias profesionales pueden variar significativamente de una persona a otra dependiendo de factores como sus intereses, habilidades, valores personales, oportunidades disponibles y objetivos profesionales. Algunas personas pueden seguir una trayectoria lineal, avanzando de manera progresiva en una dirección específica dentro de un campo o industria, mientras que otras pueden experimentar cambios más frecuentes o incluso cambios de carrera completos a lo largo de su vida laboral.

El concepto trayectoria como forma de describir los itinerarios ocupacionales y laborales de los sujetos en el mercado de trabajo, tiene origen en la perspectiva

sociológica, y como eje de análisis la movilidad, en la estructura socio-ocupacional. En el campo educativo los estudios de trayectoria se constituyen como un instrumento para describir el comportamiento de los sujetos en los ámbitos educativo, laboral o profesional. El concepto de trayectoria profesional se define como la sucesión de ocupaciones, funciones y estadios de desarrollo por lo que transitan los profesionales de la educación durante su vida laboral (Calvo y Ruiz, 2016). En base a esta primera definición se propone remarcar que las trayectorias profesionales son funciones y etapas que una persona experimenta en su trayectoria de vida.

En otras definiciones cercanas a trayectoria también es necesario hacer referencia acerca de la trayectoria de carrera. Esta se define como el paso de un puesto a otro en la organización, como “los peldaños” de una posible escala junto con los tiempos de un cumplimiento plausible (Sherman y Bohlander, 1996); como una sucesión de actividades de desarrollo que implica una educación formal e informal, una formación y una experiencia laboral idóneas que conducen al individuo a puestos de mayor jerarquía (Byars y Rue, 1995), y como una secuencia de trabajos que incluyen dos o tres diferentes campos y dos o tres diferentes organizaciones, sin una jerarquía estricta de puestos que pueda establecer fácilmente la trayectoria profesional (Vargas, 2000).

Según la revisión de literatura relacionada con las trayectorias profesionales docentes, se permitió identificar un conjunto de términos que hace alusión a las etapas que recorren los docentes durante su carrera (Sánchez y Huchim, 2015). En varias de nuestras referencias se hace énfasis en que las trayectorias profesionales son procesos o etapas que se realizan durante todo el proceso de una carrera profesional. Es importante hacer referencia a una trayectoria profesional significativa, entendida como aquella capaz de generar un impacto en un contexto específico. En este sentido, hablamos del desarrollo de una carrera exitosa, que generalmente implica establecer metas claras, adquirir nuevas habilidades y conocimientos, aprovechar oportunidades de crecimiento y desarrollo, y adaptarse a los cambios tanto en el mercado laboral como en las necesidades personales y profesionales a lo largo del tiempo.

Al referirnos a trayectoria también nos acercamos al concepto de mejora o crecimiento y según, Imbernón (1994), Fernández (2004) y Marcelo (2008) puntualizan que el desarrollo profesional es un proceso que se presenta a lo largo de todo su trayecto laboral, en el cual se van superando etapas que le ayudan a madurar de forma gradual y que contribuyen a mejorar su desempeño, lo que se refleja en beneficios para los estudiantes y las organizaciones educativas.

En otro aspecto, el término de trayectoria se refiere, en el ámbito de la educación y del mercado laboral, a las distintas etapas que vive el individuo después de finalizar su formación en una determinada profesión o al insertarse en una actividad laboral u oficio, en cuanto a lo profesional, laboral, económico y social (Vargas, 2000).

La trayectoria, entonces, es el resultado de la superposición de eventos que ligan la experiencia vivida con los sentidos ideológicos que se adquieren en cada elemento. Sin embargo, cada persona —como agente— tiene la potencialidad de ir moldeando su trayectoria. La trayectoria no es una situación fatal (las posibilidades que se pueden alcanzar desde el origen social), sino también el resultado de las voluntades particulares (sacrificios, decisiones, oportunidades, suerte), que perfilan a cada sujeto en relación con el lugar que desea ocupar (León, 2013).

Presentando otra definición, la trayectoria profesional se define como el camino dentro de un marco personal de aprendizaje, donde cada docente irá colocando sus intereses, necesidades, pasiones e inspiraciones como parte de un camino de experiencia y formación continua (Ontario College of Teachers, 2012). En este sentido, el concepto de trayectoria, como forma de describir los itinerarios ocupacionales y laborales de los sujetos en el mercado de trabajo, tiene origen en la perspectiva sociológica y como eje de análisis la movilidad en la estructura socio-ocupacional.

Además, en el campo educativo, los estudios de trayectoria se constituyen como un instrumento para describir el comportamiento de los sujetos en los ámbitos educativo, laboral o profesional (Jiménez, 2016). Por otro lado, las trayectorias no están determinadas sólo por las acciones que realice el individuo en relación a sus estudios y estrategias. De igual manera, son determinantes los factores estructurales, como el sector de actividad laboral, entre otros.

Sin embargo, es preciso señalar que los sujetos asumen como su responsabilidad el curso de sus trayectorias, incluso "naturalizan" las condiciones laborales precarizadas (Chandía, 2023). También, Las trayectorias profesionales no solo reflejan los puestos ocupados a lo largo del tiempo, sino también las habilidades adquiridas, las experiencias acumuladas y las redes profesionales construidas. Según Arthur, Hall y Lawrence (1989), las trayectorias profesionales están profundamente influenciadas por las interacciones entre los individuos y sus entornos laborales, lo que incluye las oportunidades de aprendizaje y desarrollo que encuentran en el camino.

El aprendizaje a lo largo de la vida es un aspecto esencial en las trayectorias profesionales exitosas. Knowles, Holton y Swanson (2015) destacan la importancia del aprendizaje autodirigido para el desarrollo profesional continuo, lo que permite a los directores escolares adaptarse a los cambios del entorno educativo y liderar sus instituciones de manera efectiva. En este sentido, las trayectorias profesionales no siguen un patrón lineal, ya que, según Hall (2002), las carreras modernas requieren flexibilidad y adaptabilidad. Los directores deben estar preparados para asumir nuevos roles y responsabilidades, gestionando estos cambios con eficacia para mantenerse vigentes y exitosos en sus funciones.

Bolman y Deal (2008) enfatizan que las organizaciones educativas son estructuras complejas donde las trayectorias profesionales se desarrollan en un entorno dinámico. Por ello, los directores necesitan comprender y manejar dimensiones clave como la política institucional, la cultura organizacional y las dinámicas de poder para avanzar en sus carreras. En línea con esto, la teoría del capital humano de Becker (1993) señala que la inversión en educación y formación es crucial para el crecimiento profesional. Los directores que buscan mejorar sus competencias a través de cursos, talleres y otras oportunidades de aprendizaje continuo están mejor preparados para liderar y generar impacto positivo en sus escuelas.

Fullan y Hargreaves (2012) argumentan que el éxito en las trayectorias profesionales dentro del ámbito educativo está directamente relacionado con la capacidad de los directores para liderar el cambio. Además de habilidades administrativas, deben desarrollar competencias de liderazgo que les permitan

guiar a sus equipos en procesos de mejora continua. La colaboración y el aprendizaje entre pares también juegan un papel clave en este proceso. Hargreaves y Fullan (2012) resaltan que las comunidades de práctica y el trabajo colaborativo entre directores y docentes son esenciales para el desarrollo profesional, ya que facilitan el intercambio de mejores prácticas, la resolución de problemas y la generación de nuevas ideas.

Asimismo, Guskey (2000) subraya la importancia de la evaluación y el seguimiento dentro de cualquier programa de desarrollo profesional. Los directores deben analizar el impacto de su formación en sus prácticas diarias y en los resultados educativos, permitiendo ajustes y mejoras continuas. En este contexto, la tecnología se ha convertido en un recurso clave para la formación y el desarrollo profesional. Collins y Halverson (2009) argumentan que las herramientas digitales amplían el acceso a la educación, haciéndola más flexible y accesible. Los directores que incorporan estas tecnologías pueden mantenerse actualizados con las últimas tendencias y mejores prácticas en educación.

Finalmente, Senge (2006) destaca la importancia de la sostenibilidad en el desarrollo profesional, asegurando que las trayectorias tengan un impacto duradero. Para ello, las oportunidades de formación deben integrarse en la cultura organizacional de las escuelas y contar con el respaldo de la administración, garantizando que los directores puedan continuar aprendiendo y evolucionando a lo largo de sus carreras.

## **1.2. CARACTERÍSTICAS**

Las trayectorias profesionales presentan características que permiten a una persona identificar sus avances. En este sentido, el desarrollo profesional está estrechamente vinculado a la actividad que los docentes ejercen en su vida profesional, donde se integran diversos aspectos como la experiencia, los conocimientos, y la construcción tanto de aprendizajes como de enseñanzas, tanto en el ámbito individual como colectivo. Además, las características de una trayectoria profesional pueden variar según la persona y su contexto, aunque algunas de ellas son comunes y se describen en el trabajo de Sánchez y Huchim (2015) a continuación explicamos cada una de ellas.

- Progresión: Una trayectoria profesional típicamente involucra algún tipo de progreso o avance a lo largo del tiempo, ya sea en términos de responsabilidades, nivel de habilidad, posición o compensación.
- Desarrollo de habilidades: A medida que una persona avanza en su carrera, generalmente adquiere y desarrolla nuevas habilidades, ya sea a través de la educación formal, la capacitación en el trabajo o la experiencia laboral.
- Diversidad de experiencias: Una trayectoria profesional puede implicar una variedad de roles, industrias o campos de trabajo a lo largo del tiempo, lo que permite a la persona adquirir una perspectiva más amplia y diversa.
- Flexibilidad y adaptabilidad: Las trayectorias profesionales exitosas suelen requerir cierto grado de flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios en el mercado laboral, las necesidades de la industria y las circunstancias personales.
- Establecimiento de metas: Las personas con una trayectoria profesional sólida a menudo tienen metas claras y específicas que desean lograr en su carrera, lo que les proporciona un sentido de dirección y propósito.
- Networking y relaciones profesionales: Construir y mantener una red sólida de contactos profesionales puede ser una característica importante de una trayectoria profesional exitosa, ya que puede proporcionar oportunidades de trabajo, mentoría y apoyo.
- Ética y valores profesionales: Las personas con una trayectoria profesional sólida a menudo tienen un fuerte compromiso con la ética y los valores profesionales, lo que puede influir en sus decisiones y acciones a lo largo de su carrera.

Estas son solo algunas características generales de las trayectorias profesionales, las cuales han sido descritas en función de las experiencias que un profesional de la educación acumula a lo largo de su carrera.

A partir de la presentación de sus características, los estudios sobre trayectoria se clasifican en tres ámbitos principales: formativo (escolar, educativo, académico y de participación), laboral (profesional, de carrera, laboral y ocupacional) y personal (Jiménez, 2016). En el ámbito formativo se analizan aspectos relacionados con la instrucción del individuo dentro de una institución y nivel educativo, incluyendo su

recorrido por distintos niveles académicos, el estudio basado en las credenciales obtenidas durante su formación, y el desplazamiento progresivo hacia una menor dependencia de “coaching,” donde el aprendiz asume un papel más protagónico. El ámbito laboral, por su parte, se centra en los mecanismos de inserción, movilidad y análisis de las funciones y puestos ocupados por el sujeto en el mercado laboral, estén o no relacionados con su formación. Por último, el ámbito personal aborda factores propios del individuo y su relación con la familia de origen y/o la familia actual, en caso de vivir en pareja. Este estudio se ubica dentro del ámbito laboral, ya que se enfocó en caracterizar las trayectorias profesionales de los docentes del núcleo básico del posgrado en computación de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, con base en sus funciones sustantivas (Vargas, 2000)

De manera natural, la trayectoria profesional, según Vargas (2000), puede orientarse hacia dos posibilidades: la ampliación del puesto, que implica la incorporación de nuevas tareas de naturaleza similar, y la elevación de la categoría laboral, que generalmente conlleva a asumir nuevas funciones y responsabilidades. Por su parte, el análisis de la movilidad se enfoca en medir estos cambios y sus implicaciones (Jiménez, 2016).

Finalmente, esta clasificación es importante para la presente investigación, ya que basado en la literatura investigada y las características presentadas, la investigación tomará dos aspectos para abordar la trayectoria profesional, el primero acerca de la trayectoria laboral y el segundo es acerca de la formación o también llamada formación continua.

### **1.3. ESTADO DEL ARTE**

Los estudios de trayectoria profesional han ganado relevancia desde la década de los 90s, cuando las instituciones de educación superior comenzaron a realizar seguimientos de egresados para evaluar la calidad educativa y la inserción laboral. Estos estudios permiten comprender la evolución de los directores desde su formación académica hasta su desempeño en roles directivos, destacando la importancia de la formación continua y el desarrollo profesional a lo largo de la vida laboral.

Un enfoque clave en el análisis de las trayectorias profesionales consiste en reconstruir retrospectivamente las experiencias laborales y formativas de los individuos. Este enfoque facilita la identificación de los factores que han influido en su movilidad social y profesional, así como en el desarrollo de sus competencias y habilidades directivas. Según Jiménez (2009), el estudio de las trayectorias profesionales es crucial para valorar el impacto de las instituciones educativas y comprender la relación entre la formación profesional y las exigencias del mercado laboral.

La formación continua es un componente crucial en el desarrollo de las trayectorias profesionales de los directores. Imbernón (2000) destaca que la formación continua es un proceso permanente que busca perfeccionar conocimientos y habilidades, permitiendo a los directores adaptarse a los cambios y demandas del entorno educativo. Este proceso no solo mejora las competencias individuales, sino que también contribuye a la calidad de la gestión educativa en los colegios.

Los estudios de trayectoria también subrayan la importancia del liderazgo en el desarrollo profesional de los directores. El liderazgo efectivo no solo implica la capacidad de tomar decisiones y resolver problemas, sino también de guiar y motivar a los equipos docentes. La formación en liderazgo es, por tanto, un componente esencial de la formación continua, ya que permite a los directores desarrollar habilidades que son críticas para la gestión escolar efectiva. Villatreviño y Torres-Arcadia (2015) señalan que, aunque muchos directores tienen habilidades innatas de liderazgo, la formación formal en esta área es crucial para su éxito y eficacia en el rol directivos

Además, la formación continua debe estar alineada con las necesidades y contextos específicos de cada institución educativa. Esto implica diseñar programas de desarrollo profesional que sean relevantes y aplicables a las realidades específicas de los colegios protestantes en Perú. Aguerrondo, Lugo y Shurmann (2011) sugieren que los programas de formación deben incluir tanto componentes teóricos como prácticos, permitiendo a los directores aplicar lo aprendido en sus contextos laborales específicos.

En el contexto de las redes de colegios protestantes, es esencial que la formación continua también promueva el desarrollo de redes de apoyo y colaboración entre directores. Estas redes permiten a los directores compartir experiencias, discutir problemas comunes y encontrar soluciones colaborativas. Este enfoque de aprendizaje colaborativo es particularmente efectivo en el desarrollo de competencias directivas y en la mejora de la gestión escolar.

En otro aspecto, la movilidad y estabilidad en la carrera profesional de los directores también son aspectos críticos que influyen en sus trayectorias. Estudios han demostrado que la estabilidad en el empleo y la continuidad en el desarrollo profesional son factores que contribuyen significativamente al éxito en roles directivos. La investigación de Jiménez (2009) destaca que los directores que han tenido trayectorias laborales estables y continuas tienden a mostrar un mayor desarrollo de competencias y una gestión más efectiva.

La formación continua, además de mejorar las competencias profesionales, también tiene un impacto positivo en la motivación y satisfacción laboral de los directores. Programas de desarrollo profesional bien diseñados y relevantes pueden aumentar la motivación de los directores, reduciendo el estrés y mejorando su desempeño en el rol directivo. Sánchez y Huchim (2015) subrayan la importancia de la formación continua en la satisfacción laboral de los directores, lo cual se traduce en una mayor efectividad en la gestión escolar.

También, la implementación de políticas educativas que apoyen y fomenten la formación continua de los directores es esencial para asegurar su desarrollo profesional y la calidad de la educación en los colegios protestantes. La UNESCO (2015) destaca la necesidad de que los gobiernos y las instituciones educativas desarrollen marcos normativos y programas de formación continua que sean accesibles y adecuados a las necesidades específicas de los directores escolares.

Asimismo, la implementación de programas de formación continua también debe considerar la creación de comunidades de práctica, donde los directores puedan intercambiar experiencias y aprender de sus pares. Estas comunidades de práctica fomentan un ambiente de aprendizaje colaborativo, esencial para el desarrollo de

competencias directivas y la mejora de la calidad educativa en los colegios protestantes (Aguerrondo et al., 2011)

Es crucial que los programas de formación continua incluyan tanto componentes teóricos como prácticos. La integración de estos dos aspectos asegura que los directores no solo adquieran nuevos conocimientos, sino que también puedan aplicarlos efectivamente en su práctica diaria. Estudios han demostrado que los programas que combinan teoría y práctica son más efectivos para el desarrollo profesional de los directores (Sánchez y Huchim, 2015)

El uso de nuevas tecnologías en los programas de formación continua es otro aspecto importante a considerar. Las tecnologías educativas pueden facilitar el acceso a la formación continua, permitiendo a los directores participar en cursos y seminarios en línea, así como colaborar con sus pares a través de plataformas digitales. Esto es especialmente relevante en el contexto actual, donde la digitalización de la educación está en constante expansión (UNESCO, 2015)

La formación en liderazgo es esencial para el desarrollo profesional de los directores. Programas de formación continua que se enfocan en el desarrollo de habilidades de liderazgo son cruciales para preparar a los directores para enfrentar los desafíos de la gestión escolar. Villa-Treviño y Torres-Arcadia (2015) señalan que la formación en liderazgo debe ser un componente central de cualquier programa de desarrollo profesional para directores

Finalmente, es importante que los programas de formación continua sean evaluados regularmente para asegurar su efectividad. La evaluación continua de estos programas permite identificar áreas de mejora y ajustar los contenidos y métodos de enseñanza para mejor atender las necesidades de los directores. Esto asegura que la formación continua siga siendo relevante y efectiva a lo largo del tiempo (Fernández, 2004; Marcelo, 2008)

#### **1.4. TRAYECTORIA LABORAL Y FORMACIÓN CONTINUA: ASPECTOS PRINCIPALES DE LA TRAYECTORIA PROFESIONAL.**

La trayectoria laboral y la formación continua son pilares fundamentales en el

desarrollo profesional ya que permiten a los individuos adaptarse a los cambios y exigencias del mercado laboral. Estos aspectos reflejan no solo el avance en la experiencia y habilidades, sino también el compromiso con el aprendizaje permanente. Juntos, configuran una visión integral del crecimiento profesional en contextos dinámicos y competitivos.

#### **1.4.1. Trayectoria laboral**

En esta parte abordaremos la definición de la trayectoria laboral, sus características e importancia para las trayectorias profesionales de los directores y cómo estas tienen un impacto significativo en la gestión de una dirección.

##### **1.4.1.1. Definición**

La trayectoria laboral se refiere al recorrido profesional de una persona desde su entrada en el mercado de trabajo hasta su desarrollo a lo largo de su vida activa. Este concepto incluye una amplia gama de actividades, experiencias y responsabilidades que los individuos asumen en sus carreras profesionales. Según Jiménez Vásquez (2009), la trayectoria laboral permite analizar cómo las personas construyen sus actividades específicas, la ubicación física de sus ocupaciones, el rol de las instituciones, y cómo aprovechan su capital social y cultural para ingresar y progresar en el mercado laboral.

Para definir la trayectoria laboral, es fundamental considerar elementos clave como la educación formal e informal, la formación continua y la experiencia acumulada. Vargas (2000) describe la trayectoria como una sucesión de actividades de desarrollo que llevan a los individuos a ocupar puestos de mayor jerarquía. De manera complementaria, Boado (1996) enfatiza que las trayectorias laborales permiten valorar y recuperar el conjunto de saberes, habilidades y destrezas adquiridos a lo largo de la vida profesional.

En otra definición, la trayectoria laboral está influenciada tanto por factores microsociales como macrosociales. Estos incluyen antecedentes familiares, relaciones interpersonales, género, contexto social en el momento del egreso y las condiciones del mercado laboral. Dichos factores explican la movilidad social, económica y laboral de los individuos. Según Jiménez Vásquez (2009), el análisis de estas trayectorias requiere un enfoque retrospectivo para reconstruir los

itinerarios laborales, dado que el fenómeno estudiado ya ha ocurrido en gran parte al momento de realizar la investigación.

En el desarrollo de las trayectorias laborales, se identifican varias etapas: inicio de carrera, carrera media y carrera terminal. Vargas (2000) destaca que estas etapas reflejan procesos de adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para avanzar profesionalmente. Asimismo, las trayectorias pueden ser continuas o intermitentes, dependiendo de las oportunidades y desafíos que se presenten.

El estudio de las trayectorias laborales es crucial para comprender cómo la formación profesional y la experiencia laboral influyen en el desempeño y evolución de los individuos en el mercado laboral. Estos análisis permiten identificar patrones de movilidad, ascenso o estancamiento, ofreciendo una perspectiva integral del desarrollo profesional de los egresados. Además, proporcionan información valiosa para que instituciones educativas y empleadores diseñen estrategias que faciliten la inserción y el crecimiento profesional de sus egresados y empleados (Jiménez Vázquez, 2009).

Arthur, Hall y Lawrence (1989) amplían esta visión al proponer que las trayectorias laborales deben entenderse en el contexto de las redes sociales y profesionales que los individuos construyen a lo largo de su carrera. Estas redes proporcionan apoyo, información y oportunidades esenciales para el desarrollo profesional. Los autores destacan que las trayectorias no son lineales; incluyen cambios de dirección y periodos de aprendizaje en diversos contextos laborales.

Desde un enfoque narrativo, Savickas (2005) propone que la trayectoria laboral puede conceptualizarse como una historia que los individuos construyen y reconstruyen a lo largo de su vida. Este enfoque permite reflexionar sobre las experiencias pasadas, identificar patrones significativos y proyectar futuros posibles. La narrativa personal de la trayectoria ayuda a darle sentido a las vivencias laborales y a tomar decisiones informadas sobre el desarrollo profesional.

Además, la trayectoria laboral está íntimamente relacionada con el concepto de capital humano. Becker (1993) sostiene que la inversión en educación y formación

profesional mejora las habilidades y competencias, incrementando el valor de los individuos en el mercado laboral. Esta inversión resulta clave para la movilidad profesional y el ascenso en la carrera, facilitando el acceso a mejores oportunidades laborales y mejoras en la situación económica y social.

Por otro lado, Super (1990) introduce las etapas del desarrollo de la carrera, similares a las etapas de la vida. Estas incluyen el crecimiento, la exploración, el establecimiento, el mantenimiento y el declive. Cada etapa presenta desafíos específicos, y los individuos deben adaptarse y desarrollar nuevas habilidades para avanzar en su trayectoria laboral.

Finalmente, Hall (2002) describe las trayectorias laborales modernas como caracterizadas por la flexibilidad y la adaptabilidad. En un entorno laboral dinámico y globalizado, los individuos deben estar preparados para cambiar de carrera y roles según las circunstancias. Este enfoque adaptativo es fundamental para mantener la relevancia y el éxito en el mercado laboral contemporáneo. En resumen, las trayectorias laborales son etapas que experimenta todo director en su recorrido profesional, este inicia desde su inserción en el mercado laboral (carrera inicial) y perdura toda una vida (carrera final).

#### **1.4.1.2. Factores que caracterizan las trayectorias laborales**

Las trayectorias laborales se caracterizan por una variedad de factores que influyen en el desarrollo profesional de los individuos a lo largo del tiempo. Estas pueden presentar etapas de estabilidad e inestabilidad que permiten evaluar el progreso o el estancamiento en la carrera, así como determinar si las actividades laborales son continuas o discontinuas (Jiménez, 2005). La elección de carrera y el primer empleo son determinantes en el rumbo inicial de la trayectoria, mientras que el desarrollo posterior y la permanencia en el empleo dependen de decisiones individuales y factores externos. Esto da lugar a trayectorias laborales con diferentes niveles de éxito profesional.

Uno de los aspectos más destacados en las trayectorias laborales es la formación académica y continua. Según Ruiz (2000), la educación formal influye significativamente en la inserción y el desempeño laboral. Las instituciones

educativas públicas suelen centrarse en aspectos técnicos, mientras que las privadas tienden a enfocarse en habilidades administrativas y de liderazgo, lo cual afecta la adaptabilidad de los egresados a distintos ambientes productivos. Esta formación inicial se complementa con la experiencia laboral, que permite poner en práctica habilidades cognitivas y sociales.

Desde una perspectiva macrosocial, la estructura social condiciona las trayectorias laborales, orientando el comportamiento social, económico y laboral de los individuos. Factores como el nivel educativo, el género, el periodo de egreso, el capital cultural y las redes sociales juegan un papel fundamental en la configuración de estas trayectorias. Estos elementos explican las variaciones en la movilidad social, económica y laboral, proporcionando una visión integral del desarrollo profesional en diferentes contextos.

Las trayectorias laborales suelen dividirse en etapas de desarrollo: el inicio de la carrera, la carrera media y la carrera terminal. Vargas (2000) describe el inicio como un periodo de socialización y adquisición de habilidades básicas, generalmente asociado a tareas rutinarias. En la carrera media, los individuos desarrollan conocimientos especializados y experimentan movilidad vertical, mientras que en la etapa terminal consolidan habilidades técnicas o gerenciales, con menor movilidad, pero mayor especialización.

La formación continua y el desarrollo profesional también son factores esenciales en las trayectorias laborales. Day et al. (2007) destacan que los líderes educativos exitosos participan regularmente en programas de desarrollo profesional que actualizan y expanden sus competencias. Esto les permite adaptarse a los cambios y desafíos en sus contextos laborales.

Fullan (2014) subraya que las trayectorias laborales de los directores escolares deben incluir experiencias que promuevan la innovación y el cambio. Los directores que lideran iniciativas de mejora en diferentes contextos escolares desarrollan una mayor capacidad para gestionar y liderar eficazmente, enriqueciendo su trayectoria profesional.

Asimismo, Darling-Hammond, Hyley y Gardner (2017) enfatizan la relevancia de la experiencia internacional en las trayectorias laborales. Los líderes que han trabajado o estudiado en otros países adquieren perspectivas y prácticas innovadoras que fortalecen sus habilidades de liderazgo.

La movilidad dentro del sistema educativo, tanto horizontal como vertical, también es una característica distintiva de las trayectorias laborales. Leithwood y Seashore Louis (2012) afirman que los líderes educativos que han desempeñado diversos roles, como maestros, coordinadores o subdirectores, desarrollan una comprensión más integral de los procesos educativos, lo que los prepara para liderar de manera más efectiva.

Las redes profesionales y la mentoría también desempeñan un papel crucial. Según Hargreaves y Fullan (2012), la participación en redes profesionales y la mentoría de líderes experimentados permite a los directores adquirir conocimientos y habilidades de manera más eficiente, fortaleciendo sus trayectorias.

La capacidad de adaptación a cambios tecnológicos y pedagógicos es otra característica clave. Collins y Halverson (2009) señalan que los líderes que adoptan innovaciones tecnológicas y pedagógicas pueden implementar mejoras significativas en sus instituciones, incrementando la calidad educativa.

Finalmente, la resiliencia y el aprendizaje continuo son fundamentales en el desarrollo profesional. Kotter (1996) argumenta que los líderes resilientes y comprometidos con el aprendizaje continuo son más efectivos en la gestión del cambio y la creación de entornos laborales positivos.

#### **1.4.1.3. Importancia**

La trayectoria laboral de los directores en los colegios protestantes del Perú es un aspecto fundamental para entender tanto su desarrollo profesional como el impacto que tienen en la calidad educativa de estas instituciones. Esta trayectoria se construye a través de la acumulación de experiencias y competencias que los

directores adquieren a lo largo de su carrera, lo que les permite abordar los desafíos educativos con una visión más amplia y una mayor capacidad de liderazgo. Medina-Jerez et al. (2021) afirman que el crecimiento profesional de los educadores, incluidos los directores, es un tema clave en la investigación educativa, ya que refleja cómo los individuos desarrollan sus competencias a través de sus experiencias y formación continua.

Uno de los aspectos más importantes de la trayectoria laboral de los directores es cómo integran sus intereses, necesidades y pasiones en su desarrollo profesional. Este proceso no se limita solo a las experiencias laborales directas, sino que también abarca la formación académica y las oportunidades de desarrollo profesional que los directores han aprovechado a lo largo de su carrera. Según Medina-Jerez et al. (2021), la trayectoria profesional de los educadores se ve influenciada por una combinación de autoaprendizaje, investigación, colaboración y conocimiento acumulado, elementos que también son aplicables a los directores de colegios.

La trayectoria de los directores también está marcada por la evolución de sus roles y responsabilidades dentro de la institución educativa. Este desarrollo no sigue un camino lineal y está condicionado por factores como las políticas educativas, el contexto sociocultural y las oportunidades de formación profesional disponibles. Jiménez Vásquez (2005) resalta que los directores deben adaptarse constantemente a nuevos desafíos y cambios en el entorno educativo, lo que enfatiza la relevancia de tener una trayectoria laboral rica en experiencias diversas y pertinentes.

Asimismo, la movilidad y la estabilidad dentro de la carrera de los directores son aspectos clave en su trayectoria profesional. Montenegro (2016) señala que, aunque los directores a menudo enfrentan períodos de inestabilidad laboral, aquellos, con una trayectoria bien estructurada, tienen mayores probabilidades de superar estos desafíos y aprovechar las oportunidades para avanzar. Este aspecto es especialmente relevante en el contexto de los colegios protestantes del Perú, donde las políticas y estructuras pueden variar considerablemente entre

instituciones.

La experiencia laboral acumulada a lo largo de los años tiene un impacto directo en la calidad educativa. Los directores con trayectorias profesionales enriquecidas y diversas están mejor preparados para implementar mejoras educativas, liderar equipos docentes y fomentar un ambiente de aprendizaje positivo. Medina-Jerez et al. (2021) destacan que las trayectorias bien estructuradas no solo benefician a los individuos, sino que también mejoran la calidad educativa en las instituciones, promoviendo un liderazgo más eficaz y un entorno de aprendizaje más dinámico.

Leithwood y Riehl (2003) complementan esta idea, argumentando que los directores con trayectorias laborales sólidas muestran una mayor eficacia en la gestión escolar, debido a su profundo entendimiento de los procesos educativos y administrativos. Este conocimiento les permite liderar cambios significativos dentro de las instituciones educativas y diseñar estrategias efectivas para resolver los desafíos que enfrentan. De igual forma, Fullan (2001) subraya que la capacidad de adaptación es crucial para los directores exitosos. Aquellos que han atravesado diversas experiencias laborales están mejor preparados para gestionar el cambio y liderar innovaciones dentro del entorno escolar, proporcionando la resiliencia y flexibilidad necesarias para enfrentar imprevistos.

La formación continua juega un papel crucial en la efectividad de los directores. Blase y Blase (2004) afirman que las trayectorias laborales que incluyen formación continua y desarrollo profesional permiten a los directores mantenerse actualizados con las mejores prácticas educativas, mejorando así tanto su capacidad de liderazgo como la calidad de la enseñanza en sus colegios. Los directores que continúan formándose son más efectivos al apoyar y desarrollar a sus docentes, lo que tiene un impacto directo en el rendimiento de los estudiantes.

Por otro lado, Robinson (2011) destaca la importancia de haber trabajado en diferentes contextos educativos, lo que proporciona a los directores una perspectiva más amplia y un conjunto de habilidades más robusto. Esta diversidad de experiencias les permite implementar prácticas adaptativas y contextualizadas que

optimizan la efectividad escolar. Barth (1990) también sugiere que los directores con trayectorias prolongadas y diversificadas están mejor posicionados para fomentar una cultura de colaboración y profesionalismo en sus escuelas. La experiencia acumulada les da la credibilidad necesaria para liderar con autoridad y construir comunidades educativas cohesionadas.

Finalmente, Kotter (1996) argumenta que las trayectorias laborales exitosas están marcadas por la capacidad de los directores para liderar cambios organizacionales efectivos. Los directores que han desarrollado sus habilidades de liderazgo a través de diversas experiencias laborales son más capaces de guiar a sus escuelas a través de períodos de transición y transformación, asegurando la sostenibilidad de las mejoras implementadas. Además, Bolman y Deal (2008) destacan que la formación en áreas de gestión y liderazgo es crucial para el éxito de los directores, ya que les proporciona una comprensión integral de cómo funcionan las organizaciones educativas y les permite tomar decisiones estratégicas que beneficien a la comunidad escolar.

Spillane (2006) también resalta que la eficacia del liderazgo distribuido está vinculada directamente con la riqueza de la trayectoria laboral de los directores. Aquellos que han asumido diversas posiciones dentro del sistema educativo son más capaces de delegar responsabilidades y empoderar a otros líderes dentro de la escuela, creando un ambiente colaborativo que favorece el desarrollo profesional de todo el personal docente.

En conclusión, la trayectoria laboral de los directores tiene un impacto significativo en la calidad educativa de los colegios. Los directores con trayectorias laborales enriquecidas y variadas están mejor preparados para implementar cambios educativos, liderar a sus equipos y fomentar un ambiente de aprendizaje positivo. Como señalan Medina-Jerez et al. (2021), las trayectorias profesionales bien estructuradas no solo benefician a los individuos, sino también a las instituciones en las que trabajan, promoviendo una educación de mayor calidad y un liderazgo más efectivo.

## **1.4.2. Formación continua**

La formación continua es un proceso esencial para el desarrollo profesional, ya que permite a los individuos actualizar y ampliar sus conocimientos y habilidades a lo largo de su carrera. Este enfoque fomenta la adaptabilidad frente a los cambios tecnológicos, sociales y laborales, asegurando una mejora constante en el desempeño. Además, contribuye al crecimiento personal y profesional, fortaleciendo la competitividad en un entorno dinámico.

### **1.4.2.1. Definición**

La formación continua es un concepto integral que abarca la capacitación y actualización profesional a lo largo de la vida de los educadores. Según el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CISE, 2014), la formación continua implica tanto la formación inicial como la formación en servicio, y se considera un proceso permanente que acompaña al docente durante toda su carrera profesional. Este enfoque tiene como objetivo mejorar las habilidades y competencias de los educadores, asegurando que se mantengan actualizados con los avances y metodologías más recientes en el campo educativo.

La UNESCO (2013) subraya que la formación continua es esencial para el desarrollo profesional de los docentes, destacando que debe estar estrechamente vinculada a la práctica diaria y a los problemas reales de la enseñanza y el aprendizaje. Este enfoque promueve la reflexión y reestructuración pedagógica, lo que permite a los docentes adaptar sus estrategias didácticas para mejorar el aprendizaje y la comprensión de los estudiantes. Además de enfocarse en el conocimiento técnico, la formación continua favorece la construcción de comunidades de práctica entre los docentes, lo cual contribuye a su desarrollo profesional colectivo.

En el contexto latinoamericano, la formación continua de los docentes ha sido considerada una necesidad imperativa para enfrentar los desafíos educativos actuales. Avalos (2007) y Miranda y Rivera (2009) destacan que este tipo de formación es un proceso gradual que incluye tanto la capacitación inicial como la actualización constante a lo largo de la carrera docente. Este enfoque integral es

fundamental para desarrollar competencias profesionales que respondan a las demandas cambiantes del entorno educativo y las expectativas de calidad en la enseñanza.

Por su parte, Fullan y Hargreaves (2004) argumentan que el desarrollo profesional continuo debe considerar las necesidades individuales de los docentes, su experiencia, género y etapa de la carrera. Esto implica que la formación continua no debe ser homogénea, sino que debe adaptarse a las particularidades de cada docente para ser verdaderamente efectiva. Este enfoque permite a los educadores progresar a su propio ritmo, acumulando experiencias y conocimientos que mejoran su práctica pedagógica de manera personalizada.

Según Knowles, Holton y Swanson (2015) complementan esta perspectiva al destacar la importancia del aprendizaje autodirigido en la formación continua. Los docentes adultos aprenden mejor cuando tienen la capacidad de identificar sus propias necesidades de formación y dirigir su propio desarrollo profesional. Este enfoque es crucial para la efectividad de la formación continua, ya que permite a los docentes tomar un papel activo en su propio crecimiento profesional.

Asimismo, Brookfield (2017) sostiene que la reflexión crítica es una parte esencial de la formación continua. Los docentes deben ser capaces de reflexionar sobre sus propias prácticas, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para superar los desafíos que enfrentan. Esta reflexión crítica no solo mejora la práctica docente, sino que también favorece un aprendizaje profundo y significativo.

La colaboración entre pares es otro componente vital de la formación continua. Hargreaves y Fullan (2012) subrayan la importancia de las comunidades de práctica y la colaboración entre docentes. Trabajar en equipo permite compartir experiencias, aprender unos de otros y desarrollar nuevas ideas y enfoques pedagógicos. Esta colaboración resulta clave para el éxito de los programas de formación continua.

En otro aspecto, la tecnología desempeña un papel cada vez más relevante en la

formación continua moderna. Según Collins y Halverson (2009), las herramientas digitales facilitan el acceso a recursos educativos y oportunidades de desarrollo profesional, haciendo que la formación continua sea más flexible y accesible. El uso de tecnologías educativas puede mejorar significativamente la eficacia y el alcance de los programas de formación para los docentes.

Además, la evaluación y el seguimiento son esenciales para garantizar la efectividad de la formación continua. Guskey (2000) resalta la importancia de evaluar los programas de formación para medir su impacto y efectividad. La evaluación permite ajustar los programas según las necesidades reales de los docentes y los resultados obtenidos, asegurando que la formación continua sea un proceso dinámico y adaptable.

Además, la sostenibilidad de la formación continua es crucial para su éxito a largo plazo. Senge (2006) sugiere que, para que la formación continua tenga un impacto duradero, debe integrarse en la cultura organizacional de las escuelas. Esto significa que los programas de desarrollo profesional deben ser una parte esencial de la vida escolar, apoyados por políticas y prácticas que fomenten el aprendizaje permanente.

Finalmente, la formación continua se concibe como un derecho y una responsabilidad dentro del sistema educativo. Las políticas y planes nacionales, como los documentos de la UNESCO y diversas normativas educativas, buscan estructurar programas de formación continua alineados con los objetivos educativos nacionales y las necesidades específicas de los docentes. Este enfoque tiene como objetivo no solo mejorar las habilidades pedagógicas de los educadores, sino también fomentar un compromiso ético y profesional con la educación, asegurando que los docentes estén siempre preparados para enfrentar los desafíos de la enseñanza moderna.

#### **1.4.2.2. Características**

La formación continua es un componente esencial en el desarrollo profesional de los docentes y directores escolares, incluyendo aquellos que forman parte de redes

de colegios protestantes en Perú. Este proceso, que abarca toda la vida profesional, permite la constante actualización de conocimientos y habilidades. Según Ávalos (2007), la formación continua incluye tanto la formación inicial como la formación en servicio, integrando aspectos de la inserción laboral y el desarrollo profesional permanente, lo que asegura que los educadores permanezcan actualizados frente a las demandas cambiantes de su entorno.

Una de las características fundamentales de la formación continua es su enfoque en el desarrollo profesional docente, que se basa en la construcción y actualización gradual de competencias. Este proceso no se limita solo a la adquisición de nuevos conocimientos, sino que también implica la reflexión sobre y la reconstrucción de experiencias previas, fomentando un aprendizaje integral y adaptativo. Feixas (2004) resalta que este enfoque promueve un crecimiento individual, respetando los ritmos y necesidades específicas de cada docente, lo que facilita una formación más personalizada y efectiva.

La flexibilidad y adaptabilidad de la formación continua son otras de sus características destacadas. Los programas de formación se diseñan para ajustarse a las diversas etapas y contextos de la vida profesional de los docentes. Por ejemplo, en los primeros años de enseñanza, los docentes pueden participar en cursos de perfeccionamiento, mientras que, en etapas más avanzadas, pueden involucrarse en seminarios y grupos de reflexión que les permitan profundizar en aspectos más estratégicos de su práctica profesional (Fernández, 2004; Marcelo, 2008).

Además, la formación continua está estrechamente vinculada con la mejora de la calidad educativa y tiene un impacto positivo en el rendimiento de los estudiantes. Un desarrollo profesional continuo y de alta calidad asegura que los docentes estén bien preparados para enfrentar los desafíos pedagógicos contemporáneos, manteniéndose motivados y actualizados en sus campos de especialización. Esto no solo beneficia a los docentes en términos de su crecimiento profesional, sino que también se traduce en mejores prácticas educativas y mejores resultados de aprendizaje para los estudiantes (UNESCO, 2015).

En el contexto de los colegios protestantes en Perú, la formación continua es crucial para el desarrollo de los docentes y directores escolares. Knowles, Holton y Swanson (2015) argumentan que la educación permanente es esencial para el aprendizaje adulto, ya que permite a los profesionales actualizar sus conocimientos y habilidades en respuesta a las necesidades cambiantes de su entorno laboral. Este enfoque es particularmente importante para los directores escolares, quienes deben mantener su relevancia y eficacia en la gestión educativa.

Otra característica importante de la formación continua es su capacidad para fomentar un aprendizaje autodirigido. Según Knowles et al. (2015), los adultos son más receptivos al aprendizaje cuando pueden identificar sus propias necesidades y dirigir su propio desarrollo profesional. Esto es especialmente relevante para los directores escolares, quienes pueden beneficiarse de la capacidad de adaptar los programas de formación a sus necesidades específicas y a las demandas de su rol.

La formación continua también promueve la innovación y la creatividad en la enseñanza. Pink (2009) señala que los profesionales que tienen la oportunidad de aprender y crecer continuamente son más propensos a desarrollar nuevas ideas y enfoques en su trabajo. Para los directores escolares, esta capacidad de innovar es crucial para mejorar la calidad educativa y para responder eficazmente a los desafíos emergentes en el ámbito educativo.

Asimismo, la formación continua debe ser inclusiva y accesible. Fullan (2014) destaca que los programas de desarrollo profesional deben estar disponibles para todos los docentes y directores, independientemente de su ubicación o los recursos con los que cuenten. La accesibilidad es clave para asegurar que todos los profesionales de la educación tengan la oportunidad de mejorar sus habilidades y contribuir al éxito de sus instituciones.

Además, la formación continua no solo beneficia a los individuos, sino que también tiene un impacto positivo en las organizaciones. Senge (2006) señala que las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo son más adaptables y

exitosas. En el contexto de los colegios protestantes, esto significa que una cultura de formación continua puede llevar a una mejora constante en la calidad educativa y en la gestión escolar.

Guskey (2002) enfatiza que la evaluación y el seguimiento de los programas de formación continua son fundamentales para su éxito. Los directores deben ser capaces de medir el impacto de la formación en sus prácticas y en los resultados educativos, ajustando los programas según sea necesario para maximizar su efectividad. Esta retroalimentación constante es crucial para garantizar que la formación cumpla con sus objetivos y necesidades.

La colaboración también es una característica esencial de la formación continua efectiva. Hargreaves y Fullan (2012) argumentan que los docentes y directores aprenden mejor en entornos colaborativos donde pueden compartir experiencias y apoyarse mutuamente. Este enfoque colaborativo es especialmente beneficioso para los directores, quienes pueden aprovechar la experiencia y el conocimiento colectivo de sus pares.

Otro aspecto para tomar en cuenta es la tecnología, esta desempeña un papel clave en la formación continua moderna. Según Collins y Halverson (2009), las herramientas digitales pueden facilitar el acceso a recursos educativos y a oportunidades de desarrollo profesional, haciendo que la formación continua sea más flexible y accesible. Para los directores escolares, el uso de tecnologías educativas puede mejorar significativamente la eficacia y el alcance de sus programas de formación.

El apoyo institucional es otro factor crucial para el éxito de la formación continua. Knight (2007) subraya que los directores necesitan el respaldo de sus instituciones para participar plenamente en los programas de desarrollo profesional. Esto incluye el tiempo, los recursos y el apoyo necesario para implementar lo aprendido en su práctica diaria.

Por último, la formación continua debe considerarse un derecho y una

responsabilidad de los docentes, garantizando el acceso a oportunidades de desarrollo profesional en todas las etapas de su carrera. La integración de la formación continua en las políticas educativas nacionales y el diseño de incentivos y mecanismos de apoyo son esenciales para fomentar una cultura de aprendizaje permanente entre los docentes. La UNESCO (2014) resalta la necesidad de que la formación continua esté bien estructurada y alineada con las demandas y cambios del contexto educativo global.

Después de todo lo citado se afirma que las características de la formación continua dependerán del profesional para generar conocimiento y actualizarse en busca de la mejora de su rol como gestor de una institución educativa.

#### **1.4.2.3. Importancia**

La formación continua es esencial para el desarrollo profesional de los directores en redes de colegios protestantes en Perú. Este proceso, que busca perfeccionar los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas inicialmente, permite a los directores enfrentar de manera efectiva los desafíos diarios y mejorar continuamente su desempeño profesional (Imbernón, 2000). En este sentido, la formación continua no es un proceso aislado, sino un enfoque integral que favorece un desarrollo continuo a lo largo de la carrera profesional de los educadores.

Según, Fullan y Hargreaves (2004) la formación continua debe adaptarse a las necesidades individuales de los docentes, considerando sus experiencias y las distintas etapas de su carrera. Este enfoque personalizado asegura que la formación sea relevante y efectiva, promoviendo un desarrollo profesional que se refleje en una mejora en la calidad educativa dirigida por los directores. Además, la formación continua está estrechamente vinculada con el desarrollo profesional a lo largo de toda la carrera docente. Según Fernández (2004) y Marcelo (2008), este proceso gradual contribuye no solo a la maduración profesional, sino también a la innovación en la gestión escolar, lo cual es fundamental para liderar con éxito las instituciones educativas.

La UNESCO (2015) destaca que la formación continua debe integrarse en la práctica cotidiana de los docentes y abordar problemas reales de enseñanza y

aprendizaje. Esta conexión con la práctica diaria permite a los directores desarrollar estrategias didácticas innovadoras y efectivas, esenciales para mejorar los resultados educativos en sus colegios. De esta forma, la formación continua no solo beneficia a los directores, sino que también tiene un impacto directo en la calidad educativa que se ofrece a los estudiantes.

La importancia de la formación continua en los directores escolares también se refleja en su capacidad para impulsar la innovación dentro de sus instituciones. Según Barber y Mourshed (2007), las mejores instituciones educativas del mundo han logrado mejoras significativas gracias a la inversión constante en la formación y desarrollo de sus líderes. Esta inversión permite que los directores no solo se adapten a los cambios, sino que también impulsen un ambiente de mejora continua en sus colegios.

Hargreaves y Fullan (2012) argumentan que la formación continua debe ser profundamente colaborativa, centrada en la construcción de capacidades a largo plazo. La creación de comunidades de práctica, donde los directores puedan compartir experiencias y aprender unos de otros, es crucial para enfrentar los desafíos educativos contemporáneos. Este enfoque colaborativo es esencial para el desarrollo de líderes educativos capaces de gestionar los retos complejos del sistema educativo.

Por su parte, Day et al. (2007) señalan que los directores que participan en programas de formación continua bien diseñados desarrollan una mayor capacidad para liderar el cambio educativo. Estos programas no solo mejoran las habilidades de gestión, sino que también fomentan una visión compartida y un sentido de propósito entre el personal docente, lo que se traduce en un ambiente escolar más cohesionado y efectivo.

La investigación de Darling-Hammond, Hylar y Gardner (2017) resalta la importancia de basar la formación continua en evidencias y en prácticas efectivas. Los directores deben acceder a programas alineados con las mejores prácticas educativas, que ofrezcan oportunidades para aplicar lo aprendido en sus contextos

específicos. Este enfoque asegura que la formación sea relevante y tenga un impacto directo en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

Según Leithwood y Seashore Louis (2012), la formación continua de los directores es crucial para mejorar los resultados de los estudiantes. Los directores bien formados son capaces de implementar estrategias educativas efectivas, crear un ambiente escolar positivo y apoyar a sus docentes de manera más eficiente, lo que, en última instancia, mejora los resultados académicos de los estudiantes.

Guskey (2000) subraya la importancia de evaluar la efectividad de los programas de formación continua. La evaluación permite ajustar y mejorar los programas según las necesidades reales de los directores y los resultados obtenidos, lo que asegura que la formación continua sea un proceso dinámico y adaptativo que realmente contribuya al desarrollo profesional y al éxito de los directores escolares.

Además, Fullan (2014) sostiene que la formación continua debe incluir componentes de liderazgo pedagógico y estratégico. Los directores no solo deben ser buenos gestores, sino también líderes educativos que inspiren y guíen a su personal docente. La formación en estas áreas es crucial para que los directores puedan desempeñar su rol de manera efectiva y contribuir a la mejora de la calidad educativa en sus colegios.

En otro aspecto importante según, Sergiovanni (2001) considera que la formación continua debe verse como una inversión a largo plazo en el capital humano de la educación. Los directores bien formados son más capaces de enfrentar los desafíos del liderazgo escolar y de crear entornos de aprendizaje efectivos, lo que hace que la inversión en formación continua sea esencial para el desarrollo sostenible de las instituciones educativas.

Robinson (2011) resalta que la formación continua debe enfocarse en desarrollar la capacidad de los directores para implementar prácticas centradas en el estudiante. Los directores necesitan habilidades para crear políticas y prácticas que apoyen el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes. La formación continua en

estas áreas es crucial para que los directores puedan liderar escuelas efectivas que pongan al estudiante en el centro de su labor.

Finalmente, Spillane y Coldren (2011) destacan que la formación continua debe incluir el desarrollo de habilidades para el diagnóstico y la mejora escolar. Los directores necesitan herramientas y conocimientos para identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones efectivas. La formación en estas habilidades permite a los directores liderar procesos de mejora continua y asegurar el éxito de sus instituciones educativas.

Es fundamental que la formación continua sea accesible y adecuada a las necesidades específicas de los directores. Los programas de desarrollo profesional que se centran en la práctica y están bien integrados con las responsabilidades diarias de los directores son esenciales para su éxito. Cuando se implementa de manera efectiva, la formación continua no solo mejora las competencias individuales, sino también fortalece la calidad del sistema educativo en general.

Finalmente, tanto la trayectoria laboral y la formación continua son espacios o etapas que permiten al director alcanzar metas en la mejora de la institución educativa, pero dependerá de su formación y experiencia para que esos logros sean significativos en la comunidad educativa, es decir, el principal inspirador de lograr cambios y calidad educativa es el director. Es importante destacar estos conceptos para lograr analizar acerca de las trayectorias profesionales de los directores y qué características principales tienen para su impacto, tanto positivo como negativo, en una institución educativa.

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **2.1. ENFOQUE**

El enfoque cualitativo resulta fundamental para comprender fenómenos sociales desde las experiencias y perspectivas individuales, ya que ofrece la posibilidad de explorar realidades complejas y dinámicas de manera profunda. A diferencia de los métodos cuantitativos, que buscan medir y generalizar resultados, el enfoque cualitativo se centra en la descripción detallada y contextualizada de los fenómenos, permitiendo captar matices y significados que surgen de las vivencias personales. En la investigación sobre las trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes del Perú, este enfoque se utilizó para analizar a profundidad sus historias, retos y aprendizajes, reconociendo la diversidad de experiencias que conforman su desarrollo profesional en un contexto particular.

De acuerdo con Creswell y Poth (2018), el enfoque cualitativo busca comprender la realidad desde la perspectiva de los participantes, proporcionando una interpretación subjetiva que no pretende ser universal, sino específica al contexto investigado. En este caso, técnicas como las entrevistas semiestructuradas jugaron un papel esencial, ya que permitieron a los directores relatar sus vivencias en torno a su trayectoria profesional, identificando tanto los factores que facilitaron su avance como aquellos que representaron obstáculos. Asimismo, el análisis documental de los currículums ofreció información complementaria que ayudó a entender la evolución de sus perfiles profesionales y las decisiones tomadas a lo largo de su carrera, construyendo así una imagen más completa y precisa de sus experiencias.

Este enfoque cualitativo proporcionó una visión enriquecedora de los factores que

influyen en el desarrollo profesional de los directores en un contexto educativo específico, como el de la red de colegios protestantes. La combinación de métodos utilizados no solo permitió obtener información detallada sobre las trayectorias individuales, sino también identificar patrones comunes y estrategias que los directores implementan para enfrentar desafíos. Así, el enfoque cualitativo se convierte en una herramienta valiosa para revelar aspectos que suelen pasar desapercibidos en estudios más estructurados, permitiendo comprender cómo influyen el entorno cultural, organizacional y personal en el desarrollo de los líderes educativos.

## **2.2. MÉTODO**

El método utilizado en esta tesis fue el estudio de caso múltiple, una estrategia metodológica que posibilitó un análisis profundo y detallado de las trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes del Perú. Este método es ideal para investigaciones que requieren comprender fenómenos complejos dentro de su contexto real, especialmente cuando las dinámicas involucradas son únicas y multifacéticas. En este sentido, permitió capturar no solo los aspectos más evidentes de las trayectorias profesionales de los directores, sino también los matices y particularidades que surgen de su entorno institucional, cultural y social. Al centrarse en un caso específico, esta metodología ofreció la posibilidad de analizar con profundidad los factores que influyen en el desarrollo profesional, como las políticas educativas, la cultura organizacional y las motivaciones personales.

Según Creswell (2014), el estudio de caso múltiple es un enfoque cualitativo que facilita la exploración de un fenómeno en su contexto real, integrando múltiples fuentes de información, como entrevistas, documentos y observaciones. En esta investigación, se utilizaron entrevistas semiestructuradas para recoger las experiencias individuales de los directores, brindando espacio para que relataran sus logros, desafíos y aprendizajes a lo largo de sus trayectorias. Además, el análisis documental, especialmente a través de la revisión de currículums y políticas institucionales, permitió obtener información complementaria que ayudó a contextualizar y validar las narrativas. La combinación de estas fuentes proporcionó

una visión integral de las trayectorias profesionales, facilitando la identificación de factores clave que influyen en su desarrollo, tales como el acceso a oportunidades de formación, el apoyo institucional y la capacidad de adaptación ante los desafíos.

El estudio de caso múltiple en esta investigación permitió comprender en profundidad cómo las trayectorias profesionales de los directores se configuran en el contexto de los colegios protestantes del Perú. Este método no solo posibilitó analizar sus experiencias individuales, sino también identificar patrones y relaciones entre los desafíos enfrentados y las estrategias implementadas para superarlos. Asimismo, ofreció una visión detallada del rol que juegan las políticas institucionales y los valores propios de los colegios protestantes en el desarrollo profesional de los directores. Al enfocarse en un contexto particular, el estudio de caso múltiple proporcionó hallazgos relevantes que podrían servir como referencia para mejorar la gestión y el apoyo a los líderes educativos, destacando la importancia de considerar las dinámicas contextuales y culturales en el ámbito educativo.

### **2.3. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La educación peruana ha enfrentado grandes desafíos en cuanto a la documentación y análisis de las trayectorias profesionales de los directores de centros educativos. A pesar de la importancia de esta figura en el sistema educativo, los estudios específicos sobre su desarrollo profesional han sido escasos y fragmentados. Esta carencia en la literatura limita la comprensión del rol que desempeñan los directores, sus desafíos y las oportunidades de mejora en su formación y desempeño. Por ello, la presente investigación buscó analizar la información existente, no solo para llenar ese vacío académico, sino también para proporcionar una base que permita comprender las características, etapas y elementos clave que configuran las trayectorias profesionales de los directores en la escuela básica regular peruana.

El objetivo principal de la investigación fue identificar los factores que influyen en la trayectoria profesional de los directores y cómo estos se integran en el quehacer

educativo diario. Para lograrlo, se exploraron estudios y referencias teóricas relacionadas con el desarrollo profesional, la formación inicial y continua, así como las experiencias adquiridas a lo largo de su desempeño. Esta revisión permitió establecer un panorama más claro sobre las competencias, logros y retos que los directores enfrentan en su función. En un contexto donde los perfiles idóneos son fundamentales para garantizar una gestión eficiente y un liderazgo transformador, el estudio de las trayectorias profesionales resulta esencial para identificar buenas prácticas y áreas de oportunidad en la formación de los directores.

Asimismo, comprender las trayectorias profesionales de los directores resulta fundamental porque estas no solo influyen en su propio desarrollo, sino también en la calidad educativa que se imparte en las escuelas. Un director con una trayectoria sólida, fundamentada en una formación integral y experiencias relevantes, tiene mayores capacidades para enfrentar los retos actuales de la educación peruana, liderar equipos de trabajo, promover la mejora pedagógica y gestionar de manera eficiente los recursos de la institución. En este sentido, la investigación aporta información valiosa sobre el papel que cumplen los directores en la transformación de la educación básica regular y destaca la necesidad urgente de fortalecer su formación y acompañamiento profesional. Al analizar sus trayectorias, se contribuye a reconocer su labor y a proponer estrategias que fortalezcan sus competencias, beneficiando así a toda la comunidad educativa.

Para una mejor comprensión de la trayectoria profesional, se debe mencionar que el desarrollo profesional y la experiencia en el quehacer educativo del docente son factores esenciales para el estudio de la trayectoria profesional. La comprensión del desarrollo profesional abarca desde su formación inicial hasta las experiencias que obtiene en el campo; además, la progresión efectiva a lo largo de una carrera profesional debe estar vinculada a un desarrollo profesional continuo significativo, que esté centrado y vinculado a las actividades diarias de los profesores y que sea fácil de integrar en la práctica profesional (Unesco, 2021). Entonces el desarrollo profesional implica una formación inicial, una formación continua y adquisición de experiencias durante todo el quehacer educativo de un docente o director, esto es fundamental para la investigación.

La educación es un elemento clave para el desarrollo social y económico de cualquier país, ya que constituye la base para reducir desigualdades, fortalecer el capital humano y generar oportunidades de progreso (INEI, 2022). En este sentido, es indispensable repensar y fortalecer el rol del director como líder en la gestión y la pedagogía, pues su influencia es determinante en la calidad educativa y en la implementación de cambios significativos en las instituciones. De acuerdo con el Proyecto Educativo Nacional (PEN, 2021), el director no solo es un administrador de recursos, sino también un actor central en el desarrollo de políticas educativas y en la creación de entornos que favorezcan el aprendizaje y el desarrollo profesional docente. En un contexto educativo complejo, marcado por desafíos económicos y sociales, el liderazgo efectivo del director se convierte en un factor fundamental para generar mejoras en la enseñanza y en los resultados académicos de los estudiantes.

Además, el desarrollo profesional del director no puede limitarse únicamente a la acumulación de experiencias o a procesos de formación continua; también debe integrarse una comprensión profunda del contexto en el que se desempeña. Cada institución educativa opera en una realidad específica que está condicionada por factores económicos, culturales y sociales. Por esta razón, el liderazgo del director debe adaptarse a las necesidades y desafíos particulares de su entorno para lograr transformaciones relevantes y sostenibles. El conocimiento del contexto permite a los directores tomar decisiones informadas, implementar estrategias efectivas y aprovechar los recursos disponibles de manera eficiente. De este modo, la formación de los directores debe estar orientada no solo a fortalecer sus habilidades administrativas y pedagógicas, sino también a potenciar su capacidad para analizar y responder a las características particulares de su comunidad educativa.

Finalmente, un liderazgo sólido y contextualizado por parte de los directores es clave para impulsar cambios significativos en las instituciones educativas y, por ende, en la sociedad en general. Un director con competencias en gestión, pedagogía y análisis del contexto está mejor preparado para guiar a su equipo docente, fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, e involucrar a las familias y a la comunidad en la mejora de la educación. Esto no solo contribuye al desarrollo académico de los estudiantes, sino también a la creación de entornos

más equitativos y prósperos. Por tanto, fortalecer el rol del director como líder integral requiere de políticas educativas que prioricen su formación continua y contextualizada, así como el reconocimiento de su papel clave en la transformación de la educación y, en consecuencia, en el progreso social y económico del país.

Sin embargo, los antecedentes de la trayectoria profesional del director es un tema poco discutido e investigado en nuestro país, siendo el director una pieza fundamental en la gestión y dirección de una institución educativa (PEN, 2021). Al existir varios vacíos en cómo o cuál es la trayectoria profesional de un director, partiremos desde la trayectoria profesional de un docente entendiendo esto como un proceso continuo (Sánchez, 2015) para comprender la trayectoria profesional del director. Por ello, se presenta una conceptualización de una forma básica y sencilla acerca de la trayectoria profesional y según la literatura cómo es la importancia en la labor de un director. La trayectoria profesional es la sucesión de ocupaciones o funciones que desarrolla una persona (en este caso director) durante el proceso de su vida (Jiménez, 2016); es decir, es un conjunto de vivencias que un director experimenta durante la gestión en alguna escuela. Reconocer o identificar esa trayectoria profesional permite trazar caminos que pueden servir de referencias a la trayectoria de un director.

La importancia de realizar estudios de trayectorias del director es reconocer y describir cómo es su labor y los retos que asume como gestor frente a una institución educativa (Sánchez & Huchim, 2015). En este recorrido de la trayectoria profesional, el gestor experimenta retos profesionales y personales que incluye toma de decisiones (Sánchez & Huchim, 2015), y no solo repercutirá en el director sino en toda su comunidad educativa, además esto puede ser influencia para otros actores de la comunidad y lograr un impacto significativo para la escuela en alcanzar todos los objetivos pedagógicos propuestos por la institución. Pero puede suceder que estas decisiones realizadas por el director no solo lleven a logros de calidad sino a resultados mediocres que solo perjudica a los estudiantes, aunque es duro diferenciarlo de esta forma, pero es importante hacer la mención de ello para conocer mejor los tipos de trayectoria y qué importancia tiene para toda la comunidad educativa (Jiménez, 2016).

Una propuesta fundamental para sustentar esta investigación es el análisis y la descripción de la trayectoria profesional del director, ya que esta permite entender los procesos de formación, desarrollo y desempeño de los directivos en su contexto. Conocer estas trayectorias no solo enriquece el campo académico, sino que también sirve como referencia práctica para futuros directores que asuman este rol y enfrenten sus propios desafíos. Al describir detalladamente las experiencias, los logros y las dificultades de los directores actuales, se ofrece un modelo concreto que puede guiar a quienes inician su camino en el liderazgo educativo. Además, este análisis permite identificar qué factores contribuyen al éxito de un director, qué competencias son indispensables y cómo se han desarrollado a lo largo de su trayectoria profesional. De esta forma, se proporciona una base sólida para diseñar programas de formación y políticas institucionales que fortalezcan el liderazgo en las instituciones educativas.

La importancia de reconocer y analizar las trayectorias profesionales radica en comprender las etapas por las que transita un directivo, desde su formación inicial hasta su formación continua, permitiendo identificar los estadios que estructuran su desarrollo profesional. Sánchez y Huchim (2015) sostienen que estos estadios son esenciales para clasificar y comprender las distintas fases de una trayectoria profesional, desde los inicios en la formación académica hasta la consolidación como líderes en su campo. Nombrar y definir estas etapas facilita la creación de lineamientos generales que describan lo que constituye una "buena trayectoria profesional", aportando criterios objetivos que pueden ser replicados o adaptados en otros contextos. Al conocer estas etapas, es posible evaluar cuáles son los desafíos más frecuentes en cada fase y qué tipo de apoyo o capacitación se requiere para superarlos, lo que permite a las instituciones educativas implementar estrategias de desarrollo más efectivas para sus directivos.

Además, esta investigación se vincula directamente con la línea de investigación sobre formación y desarrollo profesional docente y directivo en el campo educativo, una línea que resalta la importancia del desarrollo profesional como motor para promover cambios e innovaciones en las instituciones educativas. El desarrollo profesional no solo se refiere a la adquisición de conocimientos y habilidades, sino también a la capacidad de los directivos para liderar transformaciones significativas

en sus contextos de trabajo. En este sentido, estudiar la trayectoria profesional de los directores es crucial para comprender los factores que contribuyen a su desarrollo, las barreras que enfrentan y las estrategias que implementan para consolidarse como líderes efectivos en el ámbito educativo. Sin embargo, en nuestro país, existe una escasez de investigaciones sobre este tema, lo que limita el conocimiento y la reflexión sobre la importancia de las trayectorias profesionales de los directivos.

Asimismo, al tomar como referencia investigaciones sobre trayectorias profesionales de docentes y profesionales de otras áreas, es posible enriquecer la comprensión del desarrollo profesional de los directores. Estas investigaciones pueden proporcionar insights valiosos sobre cómo los individuos construyen sus trayectorias, enfrentan desafíos y aprovechan oportunidades a lo largo de su carrera. Además, permiten generar comparaciones entre distintas áreas para identificar patrones comunes o particularidades específicas que influyan en el desarrollo de los directores. En última instancia, analizar estas trayectorias contribuye a fortalecer la reflexión sobre la importancia de la formación continua y el desarrollo profesional en el ámbito directivo, facilitando la identificación de estrategias que promuevan un liderazgo más efectivo y adaptado a las necesidades del contexto educativo peruano.

Finalmente, todo lo expuesto y argumentado para investigar este tema nos permite aclarar el objetivo y la necesidad de desarrollar el estudio, pero antes debemos formular el problema: **¿Cuáles son las trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes en el Perú?**

#### **2.4. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE ESTUDIO**

El presente estudio se centra en una red de colegios protestantes en el Perú, una institución educativa con más de cien años de trayectoria, que se ha consolidado como un referente en el ámbito académico nacional. Su longevidad no solo refleja su estabilidad, sino también su capacidad para adaptarse a los cambios sociales y educativos a lo largo del tiempo. Estas características han permitido a los colegios de esta red mantenerse relevantes, integrando un modelo pedagógico sólido con

un enfoque en la formación integral de los estudiantes, lo que, a su vez, les ha permitido consolidar su posición en el panorama educativo nacional. La extensa trayectoria y el prestigio de esta red educativa ofrecen un contexto adecuado para investigar las trayectorias profesionales de sus directores, quienes desempeñan un rol fundamental en la gestión y el liderazgo de instituciones con características históricas y culturales únicas.

Una de las particularidades que distingue a esta red de colegios es su origen y el modelo educativo inspirado en la infraestructura y los sistemas pedagógicos norteamericanos. Este enfoque no solo se refleja en la organización administrativa y metodológica, sino también en las prácticas pedagógicas que guían la enseñanza y el aprendizaje dentro de sus instituciones. La adopción de estándares educativos rigurosos, combinados con un fuerte compromiso con la formación ética y espiritual, ha creado un entorno educativo que exige directores con competencias específicas. Estos líderes deben ser capaces de gestionar tanto los desafíos pedagógicos como los institucionales que emergen dentro de un contexto educativo tan particular.

La influencia de los principios protestantes en la misión educativa de la red fortalece el desarrollo de valores como la responsabilidad, la integridad y el servicio, los cuales impregnan la identidad de estas instituciones y, por ende, los perfiles profesionales de sus directivos. La combinación de altos estándares académicos con una educación basada en principios éticos y espirituales plantea retos específicos para los directores. Estos retos incluyen, entre otros, la necesidad de implementar innovaciones educativas mientras mantienen la identidad y los valores institucionales, equilibrando las expectativas pedagógicas con las demandas organizacionales.

En este contexto, el estudio de caso múltiple que se abordó en la investigación son las trayectorias profesionales de los directores en esta red de colegios y este ofrece una valiosa oportunidad para analizar cómo las características institucionales impactan en el desarrollo profesional de estos líderes. Al investigar cómo los directores abordan los desafíos inherentes a la gestión educativa en un entorno tan específico, se podrán identificar las habilidades, estrategias y experiencias clave que configuran sus trayectorias. Este análisis proporcionará una comprensión más

profunda del liderazgo en instituciones educativas con una fuerte orientación histórica y cultural, y servirá como base para reflexionar sobre las características que deben tener los directores para ser efectivos en este tipo de contextos educativos.

## **2.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.5.1. Objetivo general**

Analizar las trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes en el Perú.

### **2.5.2. Objetivos específicos**

- Describir las trayectorias laborales de los directores en una red de colegios protestantes en el Perú.
- Analizar la formación continua de los directores en una red de colegios protestantes en el Perú.

## **2.6. CATEGORÍAS DE ESTUDIO**

La categoría principal de esta investigación es la trayectoria profesional del director, que abarca todos los aspectos relacionados con su desarrollo a lo largo de su carrera en el ámbito educativo. Esta categoría central permite analizar cómo los directores evolucionan en sus roles, tomando en cuenta tanto sus experiencias previas como sus acciones y decisiones dentro del entorno educativo. La trayectoria profesional no solo incluye el recorrido laboral, sino también la forma en que se adaptan a los cambios y retos que surgen en el contexto educativo, influyendo directamente en su estilo de liderazgo y en la gestión de las instituciones a su cargo. Al analizar la trayectoria profesional del director, se busca entender las dinámicas de crecimiento y liderazgo dentro del contexto de la red de colegios protestantes.

Dentro de la trayectoria profesional del director, se han identificado dos subcategorías clave: la trayectoria laboral y la formación continua. La trayectoria

laboral se refiere a las experiencias previas del director en diferentes cargos y responsabilidades dentro del sistema educativo. Esta subcategoría incluye la progresión a lo largo de los años, las diferentes instituciones en las que ha trabajado y los logros alcanzados en su carrera. Es fundamental entender cómo los directores adquieren conocimientos, habilidades y competencias que les permiten asumir la dirección de una institución educativa, enfrentando y resolviendo desafíos de liderazgo y gestión. Cada puesto ocupado a lo largo de su carrera contribuye a la configuración de su identidad profesional y a su capacidad para tomar decisiones en su rol actual.

La subcategoría de formación continua, por su parte, está enfocada en los procesos de actualización profesional a lo largo de la carrera del director. Este aspecto es vital, ya que el contexto educativo está en constante evolución y los directores deben mantenerse actualizados sobre nuevas metodologías pedagógicas, políticas educativas y avances en la gestión escolar. La formación continua implica tanto la participación en programas de capacitación formal como la autoformación a través de la lectura, el intercambio de experiencias con otros profesionales y la participación en conferencias o talleres. A través de esta subcategoría, se puede evaluar cómo los directores se adaptan a los cambios en el ámbito educativo y cómo la formación continua influye en su desempeño y en la mejora de los procesos educativos dentro de su institución.

Ambas subcategorías son esenciales para comprender de manera integral la trayectoria profesional del director. La trayectoria laboral proporciona el contexto histórico y experiencial necesario para evaluar la evolución del director dentro de su carrera, mientras que la formación continua destaca la importancia de la actualización y el aprendizaje constante en la vida profesional. Al analizar ambas dimensiones, se obtiene una visión más clara de cómo los directores desarrollan sus competencias de liderazgo, cómo enfrentan los retos del sistema educativo y cómo contribuyen al éxito de sus instituciones. Este enfoque holístico permite comprender no solo el pasado profesional de los directores, sino también su capacidad para transformar y mejorar las instituciones educativas en las que trabajan.

## 2.7. TÉCNICA

En el estudio de las trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes del Perú, se emplearon técnicas cualitativas que facilitaron una exploración profunda y detallada del fenómeno investigado. Una de las herramientas principales fue la entrevista semiestructurada, que permitió establecer un diálogo directo con los participantes, generando un ambiente que fomentó la reflexión sobre sus experiencias personales y profesionales. Este tipo de entrevista ofrece la posibilidad de adaptar las preguntas en función del desarrollo de la conversación, lo que permite abordar temas relevantes como los desafíos enfrentados, las decisiones estratégicas tomadas y las influencias contextuales en su desarrollo profesional. Según Kvale y Brinkmann (2014), las entrevistas semiestructuradas permiten una gran flexibilidad para profundizar en áreas clave, obteniendo datos ricos y detallados que son fundamentales para la comprensión profunda de los fenómenos en estudio. A través de este método, se logró capturar la subjetividad y la voz de los directores, lo que resultó fundamental para comprender las particularidades de sus trayectorias en un contexto institucional específico.

Además, el análisis documental de los CVs complementó la información obtenida en las entrevistas, proporcionando datos objetivos y estructurados sobre la formación académica, la experiencia laboral y las competencias adquiridas por los directores a lo largo de sus carreras. Los CVs permitieron identificar patrones y tendencias comunes, como etapas de formación inicial, procesos de actualización continua y logros profesionales destacados. Esta técnica no solo sirvió para validar la información obtenida en las entrevistas, sino que también brindó una visión cronológica y estructurada del desarrollo profesional de cada director, lo cual ayudó a reconocer los factores clave que marcaron su trayectoria. Bowen (2009) destaca que el análisis documental es una técnica esencial para proporcionar datos objetivos y verificables que complementan la información cualitativa obtenida de otras fuentes, como las entrevistas. La combinación de ambas técnicas fortaleció el rigor metodológico del estudio, al integrar la perspectiva personal de los directores con información documentada y verificable.

En conjunto, estas técnicas cualitativas posibilitaron una comprensión integral de las trayectorias profesionales de los directores, permitiendo analizar las dinámicas internas y externas que influyen en su desarrollo. La entrevista semiestructurada aportó profundidad y riqueza descriptiva, mientras que el análisis documental ofreció un marco más objetivo y cuantificable de sus logros y procesos formativos. Según Flick (2018), el uso combinado de entrevistas y análisis documental permite la triangulación de los datos, lo cual mejora la validez y confiabilidad de los hallazgos, proporcionando una comprensión más holística del fenómeno investigado. Al emplear ambos métodos, el estudio logró capturar no solo las experiencias individuales, sino también las conexiones entre el contexto institucional, las decisiones estratégicas y las oportunidades de formación.

El análisis documental de los CVs fue una técnica fundamental para complementar los hallazgos obtenidos en las entrevistas, ya que permitió examinar de manera estructurada y objetiva los antecedentes académicos, logros profesionales y experiencias laborales de los directores. Este análisis facilitó la identificación de información clave, como los niveles de formación académica alcanzados, las áreas de especialización y la duración de su experiencia en roles de liderazgo educativo. Al recopilar y sistematizar estos datos, se hizo posible reconocer patrones comunes en las trayectorias profesionales, como la importancia de la formación continua en áreas de gestión educativa, así como la experiencia previa en roles docentes o administrativos que sirvieron de base para su crecimiento profesional. Bowen (2009) explica que el análisis documental no solo valida la información obtenida de entrevistas, sino que también proporciona un enfoque más estructurado y cuantificable de los logros y procesos formativos.

## **2.8. INSTRUMENTO**

En la investigación sobre las trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes del Perú, se emplean dos instrumentos principales: la guía de entrevista semiestructurada (apéndice 1) y la matriz de análisis documental de CV (apéndice 2).

La guía de entrevista semiestructurada es una herramienta crucial en el proceso de

recolección de datos, ya que proporciona una estructura organizada que asegura la cobertura de los temas más relevantes en la investigación. Al incluir preguntas abiertas y flexibles, esta guía permite explorar en profundidad las experiencias, percepciones y reflexiones de los participantes sobre sus trayectorias profesionales. A diferencia de las entrevistas estructuradas, en las que las preguntas son rígidas y predefinidas, el diseño semiestructurado brinda la posibilidad de adaptar las preguntas en función de las respuestas obtenidas, lo que permite un diálogo fluido y natural. Esto resulta especialmente valioso en estudios cualitativos, donde el objetivo principal es comprender las realidades complejas y contextuales desde la perspectiva de los participantes (Adams, 2015). De esta manera, la guía funciona como un marco que orienta la entrevista, garantizando que se aborden los aspectos clave sin limitar la espontaneidad y riqueza de las respuestas.

El diseño de la guía se centra en la formulación de preguntas abiertas que inviten a los entrevistados a compartir de manera reflexiva sus experiencias, desafíos y logros en sus trayectorias profesionales. Por ejemplo, se pueden plantear preguntas como: "¿Qué formación considera que ha sido más significativa en su desarrollo profesional?" o "¿Cuáles han sido los desafíos más importantes que ha enfrentado en su rol como director?". Estas preguntas no solo generan respuestas descriptivas, sino que también ofrecen una visión profunda de las estrategias, decisiones y contextos que han influido en el crecimiento profesional de los participantes. Al permitir que los entrevistados expresen sus ideas en sus propios términos, la guía facilita la recolección de información rica y detallada, lo que es esencial para identificar patrones, tendencias y factores clave en las trayectorias profesionales estudiadas.

Finalmente, la flexibilidad del diseño semiestructurado garantiza que la entrevista sea un proceso dinámico y adaptable, lo que permite profundizar en temas emergentes que puedan surgir durante la conversación. Si bien la guía de entrevista incluye preguntas predeterminadas, el entrevistador puede realizar preguntas adicionales o reformular las existentes según el flujo de la entrevista y las respuestas del participante. Esta característica es especialmente útil para captar información contextualizada y específica, ya que permite abordar aspectos

relevantes que no se habían considerado inicialmente. Además, el uso de una guía estructurada pero flexible asegura la comparabilidad entre las entrevistas realizadas, facilitando el análisis posterior de los datos. En conjunto, el diseño y la aplicación de la guía semiestructurada contribuyen significativamente a obtener una comprensión profunda y completa de las trayectorias profesionales de los directores en la red de colegios estudiada.

La matriz de análisis de CV es una herramienta clave que se utiliza en esta investigación para organizar y estructurar la información relevante sobre los antecedentes académicos y profesionales de los directores. Este instrumento permite hacer un seguimiento detallado de diversos aspectos de la trayectoria de cada director, como su formación académica, la experiencia laboral acumulada a lo largo de los años, las habilidades y competencias adquiridas, y los proyectos o logros importantes que han marcado su desarrollo profesional. Además, la matriz también toma en cuenta los reconocimientos obtenidos y los esfuerzos por mantener su formación continua, ya sea mediante programas de capacitación, seminarios o cursos de actualización. De esta manera, la matriz ofrece una visión clara y organizada de la evolución de cada director, permitiendo captar tanto los elementos clave de su formación como las experiencias que han contribuido a su desarrollo profesional.

El uso de esta matriz facilita la contextualización de la información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas, ya que permite correlacionar los testimonios de los directores con datos específicos sobre su formación y carrera profesional. Así, no solo se obtiene una descripción narrativa de los logros y desafíos de los directores, sino también una visión cuantificable de su trayectoria profesional. Por ejemplo, la matriz permite identificar cuántos cursos de actualización ha realizado un director o cuántos proyectos relevantes ha liderado, lo cual es crucial para comprender cómo estos factores han influido en su desempeño como líder educativo. Además, esta organización de la información permite detectar patrones comunes o diferencias significativas entre los directores dentro de la red de colegios, lo cual es esencial para analizar las dinámicas de liderazgo y los factores que promueven el desarrollo profesional en este contexto educativo particular.

Una de las ventajas clave de utilizar la matriz de análisis de CV es que permite un análisis exhaustivo y comparativo de las trayectorias profesionales de los directores, facilitando la identificación de elementos recurrentes o diferenciadores en sus trayectorias. Esta herramienta no solo ayuda a ordenar la información, sino que también proporciona una base sólida para analizar cómo los diversos factores (como la formación académica, la experiencia profesional o la participación en programas de capacitación) han incidido en la dinámica de liderazgo dentro de la red de colegios protestantes. A través de esta matriz, se puede obtener una visión integral de los directores, no solo como líderes dentro de sus instituciones, sino también como profesionales comprometidos con su desarrollo continuo y con el éxito de la comunidad educativa que lideran. Esto permite ofrecer una comprensión más completa de cómo las trayectorias profesionales de los directores influyen en la calidad educativa y en los resultados obtenidos dentro de este contexto específico.

## **2.9. INFORMANTES**

El estudio se centró en tres informantes clave, quienes son directoras activas dentro de una red de colegios protestantes del Perú. La elección de estas directoras se basó en su considerable experiencia y su capacidad de liderazgo en las instituciones educativas que forman parte de la red. Cada una de las directoras seleccionadas posee un perfil diverso, lo que permite obtener una perspectiva amplia sobre las prácticas de gestión educativa y los desafíos que enfrentan en sus respectivas instituciones. Estas directoras no solo tienen una sólida formación académica, sino que también han demostrado un compromiso excepcional con la mejora continua en sus escuelas, lo que las convierte en fuentes valiosas para comprender las dinámicas de liderazgo y desarrollo profesional en el contexto educativo.

Las directoras fueron elegidas no solo por su experiencia en el cargo, sino también por sus roles específicos dentro de sus colegios, además porque las tres pertenecen a la red de colegios protestantes en el Perú. Esto permitió adquirir una visión única de las diferentes realidades educativas dentro de la red. Estas informantes han participado activamente en la implementación de reformas

pedagógicas y en la adopción de nuevas metodologías de enseñanza, lo que las convierte en actores clave para entender cómo los directores influyen en los procesos educativos y cómo sus trayectorias se desarrollan dentro de un marco institucional específico. La selección de informantes con perfiles tan diversos también ayuda a explorar la variedad de enfoques y estrategias utilizadas por los directores para enfrentar los retos educativos y administrativos que surgen en el día a día.

Cada una de las directoras tiene una trayectoria profesional distinta, lo que añade riqueza al estudio. Algunas han ocupado el cargo de directora durante varios años, lo que les ha permitido acumular una gran experiencia y reflexionar profundamente sobre su desarrollo profesional. Otras, aunque con menos tiempo en el cargo, han mostrado una notable capacidad para implementar cambios significativos y gestionar con eficacia las demandas tanto pedagógicas como administrativas. Esta diversidad de experiencias proporciona una comprensión más completa de cómo las trayectorias de los directores se ven influenciadas por factores personales, institucionales y sociales, y cómo estos factores se interrelacionan para dar forma a sus prácticas de liderazgo.

La elección de estas tres directoras no solo se basa en su experiencia individual, sino también en su capacidad para ofrecer perspectivas sobre el impacto de la formación continua, el contexto institucional y las políticas educativas en sus trayectorias. El análisis de sus historias profesionales permite identificar patrones comunes y variaciones significativas en sus enfoques de liderazgo, lo cual es fundamental para el propósito de la investigación, que busca entender cómo los directores de colegios protestantes en el Perú desarrollan sus trayectorias profesionales y cómo sus trayectorias contribuyen a la gestión educativa en sus instituciones. Con esta selección de informantes clave, se garantiza una visión más rica y matizada del papel de los directores en el sistema educativo protestante peruano.

La red de colegios protestantes del Perú está constituida por cuatro instituciones educativas, cada una con características y enfoques pedagógicos propios, lo que enriquece el panorama educativo dentro de la red. Estas instituciones comparten

una base común en cuanto a los valores fundamentales derivados de su origen protestante, pero cada una tiene sus particularidades en cuanto a la organización administrativa, los métodos de enseñanza y los enfoques pedagógicos adoptados. Las escuelas de esta red no solo se destacan por su formación académica de alta calidad, sino también por su compromiso con la formación integral de los estudiantes, con un fuerte énfasis en principios éticos y espirituales.

Aunque inicialmente se planteó incluir a todas las instituciones dentro del estudio para obtener una visión más amplia y representativa del contexto educativo, se optó por excluir una de ellas debido a un posible conflicto de interés. En esa institución en particular, el investigador que llevó a cabo este estudio ocupaba el cargo de director en el momento del análisis, lo que podría haber generado un sesgo en la recolección y análisis de los datos. La posibilidad de que el conocimiento previo del contexto institucional y la relación cercana con los directores participantes influyera en la objetividad del estudio llevó a la decisión de excluir esta institución de la muestra. Esta medida fue adoptada con el fin de garantizar la imparcialidad y la integridad del proceso investigativo, asegurando que los resultados obtenidos reflejaran de manera objetiva las experiencias y trayectorias profesionales de los directores dentro del resto de la red.

Cada uno de los tres colegios restantes se caracteriza por su particular enfoque pedagógico y su adaptación a las exigencias del entorno educativo nacional, sin perder de vista los principios fundamentales de la educación protestante. Estos principios incluyen un compromiso con la excelencia académica, el desarrollo del carácter y la formación en valores. Así, los directores de estas instituciones desempeñan un papel clave en la integración de estos enfoques pedagógicos con las necesidades cambiantes de la sociedad peruana. A través de su liderazgo, se busca fomentar no solo el éxito académico de los estudiantes, sino también su desarrollo personal y ético, en línea con los ideales de servicio y responsabilidad que promueve la tradición protestante.

Por lo tanto, el estudio se centró en estas tres instituciones, que, aunque comparten una identidad común, presentan características organizativas y pedagógicas diversas. Estas diferencias permiten explorar cómo los directores de las

instituciones se han adaptado a los desafíos de su entorno y cómo sus trayectorias profesionales han sido moldeadas por las circunstancias particulares de cada colegio, así como por las influencias de la red a la que pertenecen. Esta red de colegios, con su fuerte identidad histórica y cultural, constituye un escenario ideal para analizar las trayectorias profesionales de los directores, al ser un contexto educativo con una clara orientación hacia la formación integral y la excelencia en la educación.

El conflicto de interés surge cuando la posición del investigador puede afectar sus decisiones, juicios o análisis, comprometiendo la independencia y objetividad de la investigación (Flick, 2018). En este caso, la participación directa en la gestión de uno de los colegios podría haber influido en las respuestas y la interpretación de los datos, lo que podría distorsionar los hallazgos del estudio. Al ser consciente de la importancia de mantener la objetividad, se optó por excluir ese colegio para evitar cualquier tipo de sesgo en los resultados y asegurar que las conclusiones fueran lo más imparciales y válidas posibles.

Esta decisión también está alineada con las mejores prácticas éticas en la investigación, donde se prioriza la transparencia y la integridad en el proceso. En investigaciones cualitativas, especialmente aquellas que involucran entrevistas y análisis personales, es crucial que los participantes se sientan cómodos al compartir sus experiencias y perspectivas sin temor a que sus respuestas puedan tener implicaciones para los investigadores. Al excluir el colegio en el que el investigador desempeñaba el rol de director, se evitó cualquier posible influencia externa que pudiera alterar la percepción de los informantes y garantizar que su participación fuera genuina y sin prejuicios.

Finalmente, esta exclusión no afectó la calidad ni la representatividad de los resultados del estudio, ya que los tres colegios restantes proporcionaron una muestra adecuada para abordar la investigación sobre las trayectorias profesionales de los directores en la red. Al seleccionar informantes de diversas instituciones, se obtuvo una variedad de experiencias y enfoques de liderazgo, lo que permitió un análisis más completo de las dinámicas de gestión y desarrollo profesional dentro del contexto educativo protestante. La decisión de excluir un

colegio, por lo tanto, fortaleció la validez y la confiabilidad del estudio, asegurando que los resultados fueran lo más objetivos y precisos posibles.

- El primer informante (D1) es una directora con más de 9 años de experiencia al frente de uno de los colegios más grandes de la red protestante en el Perú. Su trayectoria en el liderazgo educativo le ha permitido enfrentar y superar diversos desafíos, lo que lo convierte en un referente dentro de la red. A lo largo de su carrera, ha jugado un papel crucial en la implementación de reformas educativas, que han tenido un impacto significativo en la mejora de la calidad educativa en su institución. La experiencia adquirida durante casi una década al mando de una de las instituciones más grandes de la red le ha permitido obtener una visión amplia y estratégica sobre el funcionamiento y la evolución de la educación dentro de este contexto.

Una de las áreas más destacadas en su trayectoria es la implementación de nuevas metodologías pedagógicas que han transformado el enfoque educativo de la institución. D1 ha sido pionero en la adopción de métodos de enseñanza innovadores, adaptando las pedagogías tradicionales a las necesidades cambiantes de los estudiantes y del contexto social. Su capacidad para liderar cambios dentro del sistema educativo demuestra no solo un enfoque práctico, sino también una sólida comprensión teórica de las metodologías que mejor se adaptan al entorno educativo protestante. Además, su compromiso con la mejora continua y la búsqueda de mejores resultados académicos ha sido clave para mantener un alto nivel de rendimiento en su colegio, a pesar de los retos inherentes a la gestión educativa.

La relevancia de D1 como informante radica en su experiencia en la gestión educativa en un contexto tan específico como el de los colegios protestantes del Perú. Su conocimiento profundo sobre los desafíos y oportunidades dentro de esta red de colegios, así como su capacidad para implementar y evaluar reformas educativas, le proporciona una perspectiva valiosa sobre las dinámicas de liderazgo y las decisiones estratégicas tomadas por los directores en estos contextos. A través de su relato y análisis, es posible

obtener una visión clara de los factores que inciden en el desarrollo de la trayectoria profesional de los directores en instituciones educativas protestantes, así como comprender mejor las motivaciones y obstáculos que enfrentan en su labor diaria.

- El segundo informante (D2) es una directora con una notable trayectoria de 15 años, reconocida por su enfoque en la educación inclusiva, un aspecto crucial para el desarrollo de la educación moderna. A lo largo de su carrera, ha trabajado de cerca con estudiantes de diversas capacidades, impulsando políticas y programas que buscan integrar a aquellos con necesidades especiales en el aula regular. Su dedicación a la creación de un entorno educativo que valore la diversidad y promueva la equidad ha sido un factor distintivo en su gestión. A través de su liderazgo, ha logrado implementar prácticas pedagógicas que no solo benefician a los estudiantes con discapacidades, sino que también enriquecen la experiencia educativa para todo el alumnado.

Además de su trabajo en la inclusión, D2 ha sido una firme defensora de la formación continua, participando activamente en programas de capacitación docente. Reconoce que el éxito en la implementación de políticas inclusivas depende, en gran medida, de la preparación y actualización constante de los docentes, por lo que ha facilitado talleres, seminarios y programas de desarrollo profesional dentro de su institución. Esta formación continua ha sido clave para que los profesores se mantengan al tanto de las mejores prácticas pedagógicas y de inclusión, y ha permitido que la institución se adapte a las necesidades cambiantes de sus estudiantes. De esta manera, D2 ha logrado crear un espacio donde los educadores no solo enseñan, sino que también aprenden y evolucionan con los desafíos del entorno educativo.

La perspectiva de D2 es esencial para comprender cómo la formación continua y las políticas inclusivas han influido en su propia trayectoria profesional y en el desarrollo de su enfoque pedagógico. Su experiencia proporciona una visión única de cómo las directrices institucionales y las capacitaciones pueden transformar la práctica educativa, además de ofrecer

un marco para analizar cómo estos elementos han modelado su liderazgo y gestión educativa. Este análisis será clave para entender cómo los directores, a través de su formación y liderazgo inclusivo, pueden generar un cambio significativo en la educación, particularmente en contextos como el de los colegios protestantes del Perú.

- El tercer informante (D3) es una directora con una experiencia relativamente reciente de 3 años, pero ha trabajado en diferentes colegios dentro de la red, lo que le ha permitido obtener una visión comparativa valiosa sobre las prácticas de gestión y liderazgo en diversas instituciones educativas. Su recorrido le ha brindado la oportunidad de observar y participar en la implementación de políticas y estrategias pedagógicas en distintos contextos, lo que le ha permitido desarrollar una perspectiva más amplia sobre los enfoques adoptados en cada colegio dentro de la red. Esta experiencia transversal le otorga una visión integral de las dinámicas que atraviesan los colegios protestantes, facilitando una comprensión más profunda sobre cómo las variaciones contextuales impactan en la gestión educativa.

D3, al haber trabajado en varias instituciones, ha sido testigo de las diferencias en la manera en que los directores gestionan los recursos, el personal docente y las relaciones con los estudiantes. Esta experiencia le ha permitido reflexionar sobre las fortalezas y debilidades de cada modelo de gestión, proporcionando una perspectiva crítica sobre la eficacia de ciertas prácticas administrativas y pedagógicas. Además, ha tenido que enfrentar diversos retos administrativos y pedagógicos que surgen en diferentes contextos, lo que le ha dado una capacidad única para adaptarse rápidamente a nuevas situaciones y desafíos. Su testimonio será clave para entender cómo los directores dentro de la red enfrentan situaciones similares de manera diferente, dependiendo de las características específicas de cada institución.

La información proporcionada por D3 será invaluable para entender las dinámicas de liderazgo en el contexto de una red educativa diversa,

especialmente en lo que respecta a las prácticas de gestión. Su testimonio ayudará a identificar las similitudes y diferencias en la aplicación de políticas educativas, estrategias pedagógicas y en la resolución de problemas en distintas instituciones. Además, el hecho de que D3 haya tenido que adaptarse a distintas culturas institucionales y contextos administrativos en su corta trayectoria le permite ofrecer una perspectiva fresca y detallada sobre cómo los líderes educativos pueden manejar situaciones complejas y cambiantes, lo que enriquecerá el análisis sobre las trayectorias profesionales de los directores en esta red educativa.

El desarrollo de la investigación sigue una metodología sistemática que comienza con un análisis exhaustivo de los currículos vitae (CV) de los informantes. Este paso inicial es crucial, ya que proporciona una visión clara y detallada de los antecedentes profesionales y académicos de cada director. Al analizar los CVs, se identifican hitos importantes en las trayectorias de los informantes, como su formación académica, las posiciones que han ocupado y las experiencias laborales previas. Esta información permite contextualizar las entrevistas que se realizarán posteriormente, ayudando a formular preguntas más específicas y relevantes para profundizar en los aspectos clave de sus trayectorias profesionales.

Una vez analizados los CVs, el siguiente paso en el proceso de investigación es la preparación de las preguntas para las entrevistas. Este paso requiere una cuidadosa selección de temas y preguntas que aborden los aspectos más relevantes de las trayectorias profesionales de los directores. Las preguntas se diseñan de manera abierta, permitiendo que los informantes expresen sus experiencias de forma detallada y reflexiva. Además, las preguntas son adaptadas según el perfil de cada informante, teniendo en cuenta las diferencias en su experiencia y enfoque dentro de la red de colegios protestantes. La preparación de estas preguntas es fundamental para garantizar que se obtengan datos significativos que contribuyan a la comprensión profunda de las trayectorias profesionales en el contexto educativo.

Una vez preparadas las preguntas, se procede a realizar las entrevistas a los tres informantes seleccionados. Las entrevistas se llevan a cabo en un ambiente de

confianza y respeto, permitiendo que los directores compartan sus experiencias y perspectivas sobre su desarrollo profesional. Durante las entrevistas, se busca generar un diálogo abierto que permita obtener información detallada y contextualizada sobre los desafíos, logros y decisiones clave que han influido en sus trayectorias. Este paso es esencial para obtener una comprensión rica y matizada de los factores que han configurado el liderazgo educativo en los colegios protestantes del Perú.

Finalmente, el proceso de entrevistas se complementa con la observación y el análisis de las respuestas de los informantes, lo que permite identificar patrones y temas recurrentes que enriquecen los resultados de la investigación. A través de este enfoque secuencial y estructurado, se asegura que la información obtenida sea sólida y relevante, permitiendo una interpretación precisa de las trayectorias profesionales de los directores. La combinación de análisis documental y entrevistas proporciona una visión integral de las dinámicas de liderazgo educativo, asegurando que los hallazgos sean relevantes y útiles para la comunidad educativa y científica.

## **2.10. PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio de las trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes del Perú se fundamenta en tres principios éticos esenciales que guió todo el proceso de investigación. El primero de estos principios es el respeto por las personas, que implica valorar a los informantes no sólo como fuentes de información, sino como individuos con derechos, dignidad y autonomía. Esto significa que los directores participantes en la investigación no fueron considerados como simples objetos de estudio, sino que su información fue tratada con el debido respeto, reconociendo su capacidad para decidir sobre su participación y el uso de sus datos. Se garantizan procesos de consentimiento informado, en los cuales cada director fue completamente consciente de cómo se utilizaron sus respuestas y su participación en la investigación.

El segundo principio ético, beneficencia y no maleficencia, subraya la obligación de procurar el bienestar de los participantes, asegurando que el proceso de

investigación no cause ningún daño. Este principio no solo se refiere a evitar causar daño físico o psicológico, sino también a asegurar que la información recopilada no afecte negativamente la reputación o el desarrollo profesional de los informantes. En este sentido, se tomaron todas las precauciones necesarias para proteger la identidad de los directores y la confidencialidad de los datos. Además, se garantizó que los resultados de la investigación sean utilizados para fines constructivos, como mejorar las prácticas de liderazgo educativo y fortalecer las políticas de formación y desarrollo profesional de los directores en la red de colegios.

El principio de integridad científica es otro pilar fundamental en el que se basa esta investigación. Este principio implica que el proceso de recolección, análisis y presentación de los datos será riguroso y transparente, siguiendo metodologías válidas y adecuadas para el estudio. A lo largo de la investigación, se aseguró que los datos sean utilizados de manera honesta y que no se manipulen ni se distorsionen para apoyar resultados predeterminados. Además, todos los hallazgos fueron comunicados con total claridad a los miembros de la comunidad científica y a los interesados en el ámbito educativo. El compromiso con la integridad científica también implica que la investigación se llevó a cabo conforme a los estándares éticos y reglamentos establecidos por instituciones académicas y de investigación, como la PUCP (2017), para garantizar que los resultados sean confiables y válidos.

Finalmente, se dio especial atención al proceso transparente de la investigación, lo cual fue vital para mantener la confianza de los informantes y de la comunidad educativa. Cada paso del proceso investigativo fue documentado y justificado de manera clara, para que cualquier persona interesada pudiera entender cómo se obtuvieron los datos y cómo se analizaron. El proceso de investigación se realizó de forma abierta, respetando las normativas éticas y científicas establecidas. De esta manera, se buscó no solo respetar los derechos de los informantes, sino también contribuir con una investigación rigurosa y confiable que pudiera ser utilizada para mejorar la práctica educativa y el desarrollo profesional de los directores en la red de colegios protestantes del Perú.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

En este capítulo se presentarán los resultados de la información recogida por la matriz de análisis documental de cv y la guía de entrevista semiestructurada, en primer punto abordaremos la primera subcategoría (trayectoria laboral) y luego la segunda subcategoría (formación continua).

#### **3.1. RESULTADOS PARA LA CATEGORÍA: TRAYECTORIA PROFESIONAL.**

El análisis de las trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes en el Perú muestra que estas se han construido con años de experiencia y dedicación al sector educativo. La mayoría comenzó como docentes, lo que les permitió conocer de cerca los procesos de enseñanza-aprendizaje y desarrollar habilidades de liderazgo. A lo largo de su carrera, han asumido distintos roles en la administración escolar, lo que les dio una visión completa de los retos y oportunidades en la gestión educativa. Haber sido docentes les otorga autoridad y conocimiento práctico para tomar decisiones fundamentadas.

También, estos directores se caracterizan por su capacidad de adaptación dentro del sistema educativo. Tras su etapa como docentes, muchos pasaron a ser subdirectores o coordinadores pedagógicos, donde fortalecieron su experiencia en gestión académica y en el acompañamiento de docentes. En estos cargos, probaron nuevas metodologías y crearon programas para mejorar la enseñanza. Este paso fue crucial, ya que les dio las herramientas para afrontar desafíos administrativos manteniendo el enfoque pedagógico, clave en una red educativa cristiana donde los valores tienen un papel central.

Además, llegar al cargo de director fue un paso natural para quienes consolidaron su experiencia pedagógica y administrativa. Como directores, toman decisiones estratégicas que impactan el funcionamiento operativo y la misión educativa y cristiana de sus colegios. Su gestión combina experiencia en el aula, formación académica y reflexión profesional. Liderar implica administrar recursos de forma eficiente y, sobre todo, comprometerse con los principios cristianos que guían la

misión educativa, lo que constituye una prioridad constante en su trabajo diario.

El análisis de sus trayectorias también muestra un compromiso constante con la formación y el crecimiento profesional. Aunque tienen amplia experiencia, los directores entrevistados no se conforman y buscan siempre actualizar sus conocimientos. Muchos han complementado su formación con estudios de posgrado y programas de desarrollo profesional en liderazgo educativo, gestión pedagógica y administración escolar. Esta actitud proactiva refleja su disposición para adaptarse a los cambios del sistema educativo y responder a los retos de un entorno cristiano que exige adaptación continua a nuevas realidades pedagógicas y sociales. Así, sus trayectorias se caracterizan no solo por los años de experiencia, sino por su búsqueda permanente de excelencia y actualización como líderes educativos.

Las entrevistas también evidencian que los directores tienen una visión clara de su desarrollo profesional, motivada por su interés en mejorar sus competencias en áreas clave de la gestión educativa. Su formación continua muestra su compromiso con la mejora, tanto personal como de los equipos que lideran. Sus currículums confirman esta dedicación: la mayoría ha invertido en estudios de posgrado y ha participado en diplomados, seminarios y talleres sobre liderazgo educativo, gestión pedagógica y administración escolar.

Otro rasgo relevante de sus trayectorias es la diversidad de experiencias previas. Sus currículums destacan distintos roles en instituciones variadas, desde cargos administrativos en colegios hasta funciones en asociaciones educativas y programas de inclusión. Esta variedad les ha dado una visión integral de la educación, fortaleciendo su capacidad para gestionar tanto lo pedagógico como lo administrativo. En las entrevistas, los directores destacan cómo sus experiencias diversas les han dado herramientas valiosas para enfrentar los retos diarios de la gestión escolar (D1, D2, D3).

Entonces, el análisis de las entrevistas y los currículums vitae muestra que los directores han liderado proyectos educativos importantes en sus instituciones, como programas de capacitación docente, mejoras en la calidad educativa y

estrategias de inclusión. Sus logros van más allá de la gestión interna, ya que también han participado en eventos educativos nacionales e internacionales. Esto refleja su compromiso con la educación de calidad y con los valores cristianos que promueven en sus colegios.

Los currículums también destacan su participación en redes educativas nacionales e internacionales, lo que ha fortalecido su desarrollo profesional. Gracias a estas redes, han compartido buenas prácticas, conocido nuevas perspectivas y se han mantenido actualizados en tendencias educativas. En las entrevistas, los directores subrayan el valor de estos espacios de aprendizaje mutuo, que les han brindado herramientas para tomar decisiones y aplicar nuevas estrategias pedagógicas.

Otro aspecto clave es su interés por fortalecer sus competencias directivas. En las entrevistas, los directores señalan la importancia de capacitarse en gestión de equipos, toma de decisiones y manejo de conflictos, habilidades esenciales para un liderazgo efectivo. Sus currículums confirman este compromiso, mostrando su participación constante en cursos y programas de liderazgo, gestión administrativa y comunicación interpersonal. Gracias a ello, han logrado ejercer un liderazgo más sólido y adaptarse mejor a los retos actuales de la educación.

En relación con los valores cristianos, los directores coinciden en que estos han sido fundamentales para construir su liderazgo. Integrar estos valores en su gestión les ha permitido fomentar un entorno escolar de respeto, solidaridad y compromiso con el bienestar de los estudiantes y la comunidad. Los principios cristianos no solo orientan el enfoque pedagógico, sino que también influyen en la forma de gestionar conflictos, relacionarse con el equipo de trabajo y liderar las instituciones. Así, la educación cristiana no se limita al contenido académico, sino que impregna cada decisión diaria.

De este modo, la combinación de formación académica, participación constante en programas de actualización y compromiso con los valores cristianos ha fortalecido su liderazgo de manera integral. Cada uno de estos elementos ha sido clave para su capacidad de dirigir eficazmente las instituciones educativas. Este enfoque integral ha impactado tanto en su desarrollo profesional como en la mejora de la

calidad educativa de sus colegios. Los directores entienden que ofrecer educación cristiana de calidad implica un proceso continuo de aprendizaje y adaptación, a nivel personal e institucional.

Además, los currículums vitae y las entrevistas muestran que las trayectorias profesionales de los directores se han construido combinando distintos factores. No solo han adquirido conocimientos teóricos en su formación académica, sino que también han desarrollado un liderazgo sólido a partir de la experiencia. Su compromiso con la formación continua y con los valores cristianos ha sido clave para ejercer un liderazgo eficaz y enfrentar los retos de la gestión educativa. Esta visión integral ha sido determinante en el éxito de los proyectos que lideran, fortaleciendo la calidad educativa y la misión cristiana en sus instituciones.

A lo largo de sus trayectorias, se observa una tendencia común hacia la autodirección en el desarrollo de habilidades y competencias. Muchos directores señalan que, además de los estudios formales, buscan aprender de manera autónoma leyendo libros especializados, asistiendo a conferencias y compartiendo experiencias con otros profesionales. Esta disposición refleja una mentalidad de crecimiento continuo y adaptación frente a los cambios en el ámbito educativo.

En cuanto a la gestión, los directores destacan la importancia de colaborar con padres de familia, docentes y estudiantes. Han aprendido que un liderazgo efectivo no solo implica lo administrativo, sino también crear un sentido de pertenencia y compromiso en la comunidad. Fomentar relaciones positivas y la participación ha sido clave para el éxito de los proyectos que han implementado.

Un punto importante que surge de las entrevistas es que, pese a desafíos como la escasez de recursos o tensiones internas, muchos directores han convertido estos retos en oportunidades de aprendizaje. Consideran que la resiliencia ha sido una de las competencias más valiosas que han desarrollado, permitiéndoles mantener la estabilidad y el enfoque en los objetivos educativos de sus instituciones.

La evolución de las trayectorias de los directores también muestra un cambio en las prioridades de la gestión educativa. Aunque la eficiencia administrativa y el rendimiento académico siguen siendo importantes, muchos directores entrevistados destacan que, en los últimos años, ha cobrado relevancia el desarrollo de competencias socioemocionales en estudiantes y docentes. Atender la dimensión emocional de la educación ha permitido crear entornos escolares más saludables, donde los estudiantes se sienten apoyados y valorados en su aprendizaje.

En este contexto, la atención a la salud mental y emocional de los estudiantes se ha convertido en una prioridad creciente. A lo largo de sus trayectorias, muchos directores han puesto en marcha programas y políticas para identificar y atender las necesidades emocionales de los estudiantes. Esto se complementa con la capacitación docente en el manejo de situaciones emocionales y en la promoción de un ambiente de respeto y empatía. Los directores consideran que este enfoque es clave para el bienestar integral de los estudiantes y para su éxito académico.

Otro factor relevante ha sido la evolución de la tecnología en la educación. Con el avance de la digitalización, los directores han tenido que adaptarse a nuevos métodos de enseñanza y a la gestión digital de las instituciones. Han promovido el uso de herramientas tecnológicas en el aula y en los procesos administrativos, fomentando una educación más innovadora y accesible. Su capacitación constante en tecnología les ha permitido enfrentar los retos de la educación digital.

Finalmente, las trayectorias profesionales de los directores se caracterizan por su formación continua y por la experiencia adquirida en la toma de decisiones, lo que ha fortalecido su papel en cada institución. Según Jiménez (2016), la trayectoria profesional comprende etapas que cada persona desarrolla y que adquieren significado según su experiencia académica y laboral. Esto se refleja en las entrevistas, donde se observa un profesionalismo basado no solo en lo académico, sino también en la construcción de un ambiente adecuado para toda la comunidad educativa.

### 3.2. RESULTADOS SUBCATEGORÍA 1: TRAYECTORIA LABORAL

Los tres directores entrevistados no solo cuentan con una amplia experiencia docente, sino que también han demostrado un compromiso constante con la mejora de la calidad educativa. A lo largo de sus trayectorias, han liderado proyectos innovadores orientados a fortalecer el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional del profesorado. Han impulsado talleres y programas de capacitación continua para docentes, lo que ha favorecido la actualización pedagógica y la adopción de nuevas metodologías de enseñanza (D1).

Su larga trayectoria se refleja también en su participación activa en redes educativas nacionales e internacionales. Gracias a estas redes, han compartido experiencias con otros profesionales, conocido las últimas tendencias educativas y difundido buenas prácticas. Esta participación ha sido clave para implementar modelos educativos innovadores en sus colegios, alineados con estándares internacionales, y para fortalecer la mejora continua de la calidad educativa. Además, les ha permitido establecer colaboraciones que les ayudaron a afrontar con mayor eficacia los desafíos del sector (D3).

Otro aspecto importante que resaltaron los directores es su capacidad de adaptación a los constantes cambios del entorno educativo. A lo largo de sus carreras, han enfrentado retos como la integración de la tecnología en el aula, la gestión de la diversidad estudiantil y la adopción de estrategias inclusivas. Esto les permitió desarrollar un liderazgo flexible y resiliente para responder a las necesidades emergentes del siglo XXI. Asimismo, destacaron que uno de los pilares de su gestión ha sido la formación integral de los estudiantes, priorizando tanto los contenidos académicos como el desarrollo de valores cristianos y habilidades socioemocionales, contribuyendo a una educación centrada en el bienestar de los alumnos (D1).

Finalmente, sus trayectorias profesionales muestran una evolución progresiva en el liderazgo educativo. Comenzaron como docentes y luego asumieron cargos de mayor responsabilidad como subdirectores o coordinadores pedagógicos. Esto les permitió diseñar e implementar estrategias educativas y operativas de mayor

alcance en sus comunidades escolares. La transición a cargos directivos fue un hito en sus carreras, donde aplicaron sus conocimientos pedagógicos y habilidades administrativas para transformar sus instituciones, liderar equipos docentes y gestionar recursos de manera eficiente.

De la misma manera, el crecimiento de estos directores no solo se refleja en su ascenso dentro del organigrama institucional, sino también en su compromiso constante con la mejora continua y la calidad educativa. A lo largo de sus carreras, lideraron la implementación de programas innovadores, incorporando nuevas metodologías pedagógicas y fortaleciendo las competencias docentes. Su enfoque en la gestión pedagógica ha sido fundamental para impulsar avances significativos, siempre con una visión centrada en el aprendizaje integral de los estudiantes y en su formación ética y cristiana. Además, priorizaron estrategias inclusivas para garantizar que todos los estudiantes, sin importar sus condiciones, accedan a una educación de calidad que valore su dignidad y sus capacidades.

El perfil de estos directores destaca por su capacidad para integrar diversas competencias y conocimientos adquiridos en sus trayectorias. Combinan experiencia docente con habilidades administrativas, lo que les permite liderar equipos eficazmente y gestionar los aspectos operativos de los colegios sin perder de vista la misión educativa. Su adaptabilidad a distintos contextos ha sido clave en su éxito, ya que les ha permitido comprender mejor los retos y oportunidades de la educación cristiana y aplicar cambios que fortalecen tanto lo académico como los valores cristianos en sus instituciones.

Sus trayectorias también reflejan un compromiso profundo con la formación integral de los estudiantes. Más allá de mejorar la calidad académica, promueven los valores cristianos en todo el proceso educativo. Esta formación integral busca el desarrollo académico, moral y espiritual de los estudiantes, fomentando ambientes inclusivos basados en el respeto, la cooperación y la solidaridad. Este compromiso con los valores cristianos guía cada decisión de los directores, asegurando la coherencia entre sus acciones y los principios de sus instituciones (D3).

Además, la amplia experiencia docente de estos directores les ha permitido

comprender de cerca los procesos educativos en el aula y las necesidades de los estudiantes. Este conocimiento ha sido clave en su transición hacia roles de liderazgo. A lo largo de sus trayectorias, asumieron mayores responsabilidades, comenzando como coordinadores pedagógicos hasta llegar a directores. Su crecimiento ha estado acompañado de una búsqueda constante por la mejora educativa, integrando enfoques pedagógicos innovadores y adaptados a las realidades de sus comunidades, promoviendo así una educación de calidad alineada con las necesidades de los estudiantes y la misión cristiana de sus colegios.

También, a lo largo de sus carreras, los directores han mostrado una clara orientación hacia la educación inclusiva, un valor central en los colegios protestantes que lideran. Han trabajado activamente para crear entornos educativos accesibles para todos los estudiantes, sin importar su contexto social, económico o físico. Su enfoque inclusivo no se limita solo a adaptaciones curriculares o atención a estudiantes con necesidades especiales, sino que también implica promover, desde la gestión administrativa, la igualdad de oportunidades dentro del entorno escolar. Los directores entienden que la inclusión va más allá de lo pedagógico y requiere construir una cultura escolar que valore la diversidad y fomente el respeto mutuo, fortaleciendo así el sentido de comunidad en sus colegios.

La gestión administrativa ha sido otro pilar esencial en sus trayectorias. Al asumir mayores responsabilidades, han equilibrado sus habilidades pedagógicas con un conocimiento profundo de los aspectos organizativos y financieros de la educación. Su capacidad para gestionar recursos, coordinar equipos y tomar decisiones estratégicas ha sido clave para el éxito institucional. Además de mejorar procesos educativos en el aula, también se han enfocado en fortalecer la infraestructura y los procesos administrativos, incluyendo sistemas de evaluación, gestión de proyectos educativos y la comunicación con docentes, padres y estudiantes.

Sus trayectorias también evidencian un compromiso constante con la formación académica continua, tanto en lo personal como en la capacitación de sus equipos docentes. Los directores reconocen que liderar en educación requiere actualización

permanente sobre metodologías, tecnologías educativas y enfoques pedagógicos. Esta actitud de aprendizaje constante les ha permitido adaptarse a los cambios del sector y liderar de forma eficaz. Asimismo, priorizan la formación continua de los docentes, pues consideran que un profesorado capacitado es clave para ofrecer educación de calidad y cumplir la misión educativa cristiana de sus instituciones. Este enfoque de mejora continua ha sido determinante en el desarrollo integral de los colegios protestantes bajo su liderazgo (D2).

Los logros de los directores entrevistados reflejan su compromiso con la calidad educativa. Una de sus áreas prioritarias ha sido la capacitación docente, que consideran fundamental para mantener altos estándares educativos. Han liderado programas de formación que fortalecen las competencias pedagógicas de los maestros, incluyendo talleres, seminarios y cursos sobre metodologías innovadoras, uso de tecnologías y gestión del aula. Estas iniciativas no solo mejoran la práctica docente, sino que fomentan un ambiente de aprendizaje continuo donde los educadores se sienten motivados a seguir creciendo y adaptándose a las demandas del sistema educativo.

Otro de los logros destacados es la participación activa de los directores en proyectos de evaluación de la calidad educativa, tanto a nivel nacional como internacional. Han liderado procesos de autoevaluación en sus instituciones, lo que les ha permitido identificar áreas de mejora y reforzar su compromiso con la excelencia. Estas evaluaciones han sido clave para obtener acreditaciones externas, reconocidas como un sello de calidad que respalda la gestión educativa. Además, algunos directores han colaborado en la elaboración de manuales educativos que sirven como referencia para otros docentes dentro de sus redes de colegios, integrando buenas prácticas pedagógicas y valores cristianos esenciales para su enfoque educativo.

En el ámbito de la educación inclusiva, los directores también han alcanzado logros significativos. Han liderado eventos nacionales e internacionales sobre inclusión, demostrando su compromiso con la integración de todos los estudiantes en el proceso educativo. Estos espacios les han permitido compartir experiencias, ampliar redes de contacto y aprender de otras realidades. Su participación refleja

una intención clara de seguir promoviendo la inclusión, desarrollando estrategias que garanticen el acceso de todos los estudiantes a una educación de calidad y oportunidades de desarrollo integral (D3).

Los directores se destacan por su liderazgo en capacitación docente, implementación de estándares de calidad y proyectos relacionados con la inclusión educativa. Sus logros trascienden la docencia, con contribuciones relevantes en investigación, publicación y dirección de proyectos educativos inclusivos. El análisis muestra un equilibrio entre experiencia práctica y logros concretos en gestión de calidad educativa y programas de formación docente en la red de colegios protestantes. Este enfoque ha consolidado su liderazgo a nivel institucional, académico y en la comunidad educativa global (D3).

Los logros de los directores reflejan su capacidad para implementar mejoras significativas en calidad educativa, inclusión y desarrollo pedagógico integral. Su liderazgo ha sido clave en proyectos de impacto nacional e internacional, demostrando compromiso con la innovación educativa y con los valores protestantes. Cada director aporta una visión estratégica basada en su experiencia y logros, fortaleciendo el desempeño de la red educativa protestante y contribuyendo al desarrollo integral de estudiantes y docentes, en línea con los principios cristianos (D2).

Además, los directores mantienen un compromiso constante con la mejora continua en sus instituciones, priorizando el bienestar de la comunidad educativa mediante iniciativas de inclusión, fortalecimiento de la calidad educativa y consolidación de la identidad cristiana. Su influencia trasciende la gestión directa, convirtiéndose en referentes en la construcción de una cultura educativa basada en principios éticos y valores cristianos que impactan positivamente en estudiantes y docentes. Esta capacidad para guiar procesos de transformación refleja su dedicación y visión de largo plazo en la educación cristiana (D3).

Asimismo, los directores entrevistados demuestran una notable apertura al cambio y a la adaptación frente a las nuevas demandas del sistema educativo. Han liderado procesos de modernización pedagógica, incorporando avances tecnológicos y tendencias educativas actuales, sin perder de vista los valores fundamentales de la

educación cristiana. Este enfoque progresista y flexible evidencia su habilidad para enfrentar los retos del entorno educativo contemporáneo, asegurando que sus instituciones se mantengan como referentes de la educación protestante en el Perú (D1).

Estos directores representan un liderazgo comprometido con la calidad educativa y la formación integral de los estudiantes, fortaleciendo de manera continua las instituciones que dirigen. Gracias a sus trayectorias profesionales, han acumulado experiencia clave para transformar y mejorar las condiciones educativas en los colegios protestantes. Su influencia abarca todos los niveles de gestión, desde lo administrativo hasta lo pedagógico, consolidando su papel como actores fundamentales en el desarrollo educativo del país.

Sus logros demuestran una destacada capacidad para liderar en contextos desafiantes, gestionando de manera eficaz los recursos humanos y materiales de sus instituciones. Se han convertido en agentes de cambio, promoviendo metodologías innovadoras y adaptándose a las tendencias globales de la educación. Además, han impulsado políticas de inclusión que garantizan el acceso equitativo a una educación de calidad para todos los estudiantes, reafirmando el compromiso con los valores cristianos que guían su gestión.

Además, un rasgo sobresaliente de su liderazgo es el enfoque en la formación y capacitación docente. Han invertido recursos y esfuerzos para fortalecer las competencias de los educadores, conscientes de que la calidad de la enseñanza es fundamental para una educación efectiva. Mediante programas de formación continua, diplomados y talleres, aseguran que los docentes estén preparados para enfrentar los retos del aula, adoptar nuevas estrategias pedagógicas y utilizar tecnologías que enriquezcan el aprendizaje. Esta inversión en el desarrollo profesional del profesorado refleja claramente su compromiso con la excelencia y la mejora constante de la educación.

Entonces, la gestión administrativa de calidad ha sido un factor clave en el éxito de los colegios protestantes dirigidos por los directores entrevistados. Han demostrado gran habilidad para administrar eficientemente los recursos, establecer procesos

organizativos claros y fomentar una cultura de colaboración entre el personal administrativo, docente y estudiantil. Esta gestión eficaz no solo ha optimizado el uso de recursos, sino que también ha permitido implementar proyectos innovadores que impactan positivamente en el bienestar estudiantil y en el clima escolar. Su capacidad para liderar equipos y gestionar situaciones complejas ha sido esencial para mantener la estabilidad y el crecimiento institucional.

Más allá de cumplir metas académicas, los directores han velado porque los valores cristianos sigan siendo el pilar de la educación en sus colegios. La formación en estas instituciones no se limita al ámbito académico, sino que incorpora principios cristianos que orientan las acciones y decisiones de educadores y estudiantes. Han promovido un ambiente de respeto, integridad y responsabilidad, asegurando que los valores cristianos estén presentes en cada actividad y en la vida diaria de la institución. Esta integración refuerza el propósito formativo de los colegios protestantes, consolidándolos como espacios que educan integralmente, tanto en lo académico como en lo espiritual.

También se destacan por su capacidad para construir un ambiente de trabajo en equipo. Han fomentado relaciones colaborativas entre docentes, personal administrativo y estudiantes, creando comunidades educativas cohesionadas. Este trabajo conjunto ha sido fundamental para implementar proyectos pedagógicos innovadores y para alinear a toda la comunidad escolar con los objetivos educativos y los valores de la institución. La cultura de colaboración ha fortalecido el sentido de pertenencia y ha facilitado la resolución de conflictos.

Además, los directores sobresalen por su habilidad para desarrollar estrategias efectivas de comunicación interna y externa. Han establecido canales de comunicación abiertos y transparentes con docentes, estudiantes y padres de familia, integrando mejor las expectativas de todos los actores del proceso educativo. A nivel externo, han cultivado relaciones con otras instituciones, organizaciones y autoridades educativas, facilitando el intercambio de buenas prácticas y la realización de proyectos conjuntos. Esta capacidad de comunicación ha sido esencial para el éxito de sus iniciativas y para consolidar su liderazgo.

Los directores han demostrado un enfoque pragmático y orientado a resultados en la gestión de los recursos financieros. Han optimizado los recursos disponibles mediante estrategias de recaudación de fondos y la creación de alianzas con entidades externas, lo que les ha permitido financiar proyectos de infraestructura, capacitación y adquisición de materiales educativos. Gracias a este enfoque, han mejorado las condiciones de enseñanza y aprendizaje sin depender únicamente del presupuesto gubernamental. Su capacidad para gestionar eficientemente los recursos ha sido clave para la sostenibilidad y el crecimiento de sus instituciones.

Otro aspecto destacado en su trayectoria es el impulso a la innovación pedagógica. Han promovido el uso de tecnologías educativas, incorporando plataformas digitales, herramientas interactivas y recursos en línea que enriquecen el aprendizaje. Esta apuesta por la innovación ha permitido que sus colegios se adapten a las exigencias del siglo XXI, preparando mejor a los estudiantes para un entorno digital. Además, han fortalecido las competencias digitales de los docentes, asegurando que cuenten con la formación necesaria para integrar efectivamente la tecnología en su práctica pedagógica.

En el ámbito de la inclusión educativa, los directores han implementado políticas y estrategias que garantizan la integración de estudiantes con necesidades educativas especiales. Han creado entornos inclusivos mediante la adaptación curricular, la contratación de personal especializado y la puesta en marcha de programas de apoyo psicológico y pedagógico. También han fomentado la participación activa de los padres, sensibilizándolos sobre la importancia de la inclusión y trabajando junto a ellos para el bienestar de los estudiantes. Esta orientación inclusiva ha consolidado a sus colegios como espacios de equidad y respeto (D1, D2).

Su visión educativa se refleja también en la promoción de la formación integral de los estudiantes. Han impulsado actividades extracurriculares que incluyen deportes, arte, música y formación en valores cristianos, contribuyendo al desarrollo de habilidades sociales, emocionales y espirituales. Este enfoque integral ha fortalecido la capacidad de liderazgo, la resiliencia y el trabajo en equipo entre los estudiantes, consolidando una comunidad educativa preocupada no solo por el

rendimiento académico, sino también por el bienestar emocional y espiritual de sus miembros (D3).

Además, los directores han liderado la implementación de políticas de evaluación educativa, promoviendo procesos de autoevaluación institucional para identificar áreas de mejora y establecer metas de crecimiento académico y administrativo. Estos procesos han involucrado a toda la comunidad educativa, fomentando una cultura de evaluación y retroalimentación constante que impulsa la mejora continua en la práctica pedagógica y en la gestión escolar.

Finalmente, su capacidad para liderar en contextos de cambio e incertidumbre ha sido crucial. Han dirigido procesos de transformación educativa que incluyen la adopción de nuevas metodologías, la adaptación a cambios legislativos y la implementación de nuevos modelos de gestión. Este liderazgo adaptativo, basado en la flexibilidad, la resiliencia y la visión estratégica, ha sido esencial para garantizar la continuidad y el éxito de sus instituciones en un entorno educativo dinámico (D1, D2, D3).

### **3.3. RESULTADOS SUBCATEGORÍA 2: FORMACIÓN CONTINUA**

Los directores entrevistados coinciden en que su formación académica ha sido fundamental para desarrollar una comprensión sólida de los aspectos pedagógicos, administrativos y organizativos que demanda la gestión educativa. Sin embargo, destacan que la experiencia adquirida en el día a día ha sido igualmente decisiva para consolidar su liderazgo. Señalan que, si bien la formación formal les proporcionó una base teórica indispensable, su verdadero aprendizaje surgió del trabajo constante con estudiantes, docentes y la comunidad educativa. Esta experiencia práctica les ha permitido aplicar de forma efectiva los conocimientos académicos, adaptándolos a las necesidades y realidades específicas de sus instituciones (D2).

Junto a su formación inicial, los directores comparten un compromiso constante con la actualización profesional. Han invertido tiempo y recursos en estudios de posgrado, diplomados y cursos especializados, tanto en el ámbito nacional como internacional. Estos programas han fortalecido sus competencias en liderazgo

educativo, gestión de proyectos, administración escolar y dirección de equipos. Gracias a esta formación continua, se han mantenido al tanto de las últimas tendencias y enfoques pedagógicos, logrando implementar innovaciones que han impactado positivamente en la calidad educativa. Además, la formación internacional les ha permitido conocer y aplicar buenas prácticas de otros contextos educativos (D3).

También se observa una diversidad notable en sus áreas de formación académica. Algunos directores han centrado sus estudios en administración o gestión organizacional, aplicando con éxito conceptos de liderazgo estratégico y gestión de recursos humanos. Otros han profundizado en la pedagogía, reforzando sus capacidades para liderar equipos docentes y mejorar la calidad educativa. Esta variedad de enfoques les ha permitido ejercer un liderazgo integral que combina lo pedagógico y lo administrativo, clave para el éxito de sus instituciones (D1).

Por último, los directores subrayan que la actualización constante es indispensable, especialmente en un contexto educativo cristiano. Reconocen que los cambios en la educación, los avances tecnológicos y los nuevos enfoques pedagógicos exigen una formación permanente que vaya más allá de lo técnico. Destacan la importancia de desarrollar competencias emocionales, éticas y espirituales, esenciales para liderar instituciones centradas no solo en la excelencia académica, sino también en el fortalecimiento de los valores cristianos que orientan su misión educativa (D2, D3).

Si bien la formación académica inicial es importante, no basta por sí sola para garantizar una gestión educativa eficaz. Los directores entrevistados coinciden en que, para liderar exitosamente instituciones educativas, es fundamental participar de manera activa en programas de formación continua. Estos incluyen diplomados, talleres y seminarios orientados a fortalecer competencias clave en áreas como gestión educativa, liderazgo y metodologías de enseñanza innovadoras (D2, D3). Según sus currículums, estos programas son frecuentes y se centran principalmente en temas como gestión pedagógica, liderazgo cristiano y estrategias de inclusión (D1). Mantenerse actualizado es esencial para que los directores puedan aplicar las últimas tendencias educativas en sus colegios.

De acuerdo con los directores, la formación continua no solo implica adquirir nuevos conocimientos, sino también desarrollar competencias directivas vitales para una buena gestión. Entre las habilidades más destacadas están la gestión de equipos, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y las habilidades interpersonales (D2, D1). Estas competencias resultan fundamentales para liderar eficazmente instituciones educativas, especialmente en colegios cristianos donde el liderazgo debe alinearse con valores y principios cristianos. Los currículums muestran que muchos directores han seguido formaciones específicas en gestión de proyectos, liderazgo colaborativo y evaluación institucional (D2). Estas capacitaciones les han permitido enfrentar los retos diarios con mayor eficacia, fomentando un ambiente de respeto mutuo y trabajo en equipo, aspectos fundamentales en las instituciones protestantes.

El impacto de la formación continua es notorio en la gestión educativa de los colegios liderados por los entrevistados. Ellos señalan que actualizar permanentemente sus conocimientos y habilidades ha mejorado directamente la calidad educativa, los procesos de evaluación y el trabajo en equipo (D1, D2, D3). Este impacto trasciende lo administrativo e incluye también la implementación de procesos pedagógicos innovadores. Los currículums confirman que los directores aplican en la práctica diaria lo aprendido, optimizando la calidad educativa de sus instituciones. Así, la formación continua beneficia no solo a los directores, sino también a toda la comunidad educativa, promoviendo el crecimiento integral de estudiantes, docentes y personal administrativo.

Otro aspecto clave de la formación continua es la participación en redes educativas y el trabajo colaborativo con otros líderes. Los directores entrevistados consideran fundamental esta interacción, pues les permite compartir buenas prácticas, colaborar en proyectos y acceder a nuevas perspectivas para afrontar retos comunes (D1, D2, D3). Los currículums evidencian que los directores participan activamente en asociaciones educativas locales e internacionales y en proyectos conjuntos con otros líderes. Esto fortalece sus capacidades de liderazgo y les proporciona herramientas y estrategias valiosas que aplican en sus colegios. Además, esta colaboración enriquece su práctica educativa y facilita mantenerse actualizados sobre las mejores prácticas del sector.

Los resultados del análisis para el objetivo específico 2 muestran que los directores tienen una formación académica inicial sólida, generalmente vinculada a educación, administración y liderazgo educativo. La mayoría posee títulos de licenciatura, a menudo complementados con estudios de posgrado, y algunos han estudiado en instituciones nacionales e internacionales. Si bien esta formación inicial es un buen punto de partida, los directores reconocen que actualizar y ampliar constantemente sus conocimientos es esencial para afrontar los desafíos de la gestión educativa en contextos cristianos.

Respecto a la formación continua, se observa que los directores participan activamente en programas de actualización profesional, tales como diplomados, seminarios y talleres. Estos programas se centran en la mejora de competencias en áreas clave como la gestión educativa, el liderazgo, y las metodologías de enseñanza innovadoras. El análisis de los currículums vitae muestra una participación constante en actividades de formación, lo que indica un compromiso claro con la actualización de sus conocimientos y habilidades. En opinión, esta participación continua es vista como crucial para su desarrollo profesional, ya que les permite mantenerse al tanto de las tendencias y herramientas educativas más recientes.

El desarrollo de competencias directivas también juega un papel fundamental en la formación continua de los directores. Las entrevistas revelan que los directores valoran especialmente la capacitación en áreas como la gestión de equipos, toma de decisiones, manejo de conflictos y habilidades interpersonales, competencias que consideran esenciales para una gestión exitosa. En su currículum vitae se puede observar una tendencia a formarse en gestión de proyectos, liderazgo colaborativo y evaluación institucional, lo que les permite enfrentar los retos diarios de manera más efectiva. Desde una perspectiva personal, se considera que estas competencias directivas deben seguir siendo ampliadas, ya que son fundamentales para fortalecer la dirección educativa y promover los valores cristianos dentro de la institución (D1, D2, D3).

Asimismo, los directores entrevistados coinciden en resaltar el impacto positivo que la formación continua ha tenido en la gestión educativa de las instituciones que lideran. A lo largo de su carrera, han participado en una variedad de capacitaciones,

desde diplomados hasta talleres especializados, lo que les ha permitido estar al día con las últimas tendencias y enfoques pedagógicos. Estos programas han proporcionado a los directores herramientas fundamentales para implementar procesos innovadores tanto en la enseñanza como en la administración. La aplicación de estos conocimientos en sus colegios ha tenido un efecto directo en la mejora de la calidad educativa, ya que han podido adoptar nuevas metodologías de enseñanza que se ajustan mejor a las necesidades de los estudiantes y del entorno educativo en el que operan.

Los directores destacan que, gracias a la formación continua, han logrado implementar mejoras sustanciales en la gestión administrativa, lo que ha optimizado la operatividad de sus instituciones. La actualización constante en aspectos como la gestión de recursos, la planificación estratégica y la evaluación institucional ha permitido a los directores tomar decisiones más informadas y eficaces. Esta mejora en la administración ha tenido un impacto directo en el bienestar general de las instituciones, haciendo que los procesos sean más fluidos, transparentes y orientados al logro de los objetivos educativos establecidos. Como resultado, los colegios dirigidos por estos líderes se han vuelto más eficientes y capaces de ofrecer una educación de mayor calidad.

Además, la formación continua ha fortalecido el trabajo en equipo dentro de las instituciones educativas. Los directores reconocen que uno de los elementos clave para el éxito de cualquier proyecto educativo es la colaboración efectiva entre los diferentes actores de la comunidad educativa, como docentes, administrativos y estudiantes. Gracias a las capacitaciones en liderazgo colaborativo y gestión de equipos, los directores han sido capaces de fomentar un ambiente de trabajo en equipo en sus colegios, lo que ha redundado en una mayor cohesión entre los miembros de la comunidad. Esta colaboración ha permitido que se implementen proyectos educativos de manera más eficiente, ya que todos los involucrados trabajan hacia un mismo objetivo, compartiendo responsabilidades y conocimientos (D1, D2).

Otro factor clave en el desarrollo profesional de los directores ha sido su participación en redes educativas y colaborativas. Estas redes les han ofrecido un espacio para interactuar con otros líderes educativos, compartir buenas prácticas y

discutir sobre los retos comunes que enfrentan las instituciones. Este intercambio de experiencias ha enriquecido no solo su formación continua, sino también su visión sobre cómo mejorar la gestión en sus colegios. La posibilidad de aprender de la experiencia de otros directores y educadores ha permitido a los entrevistados adoptar enfoques innovadores y adaptados a sus propios contextos educativos, lo que les ha dado la confianza para implementar cambios significativos en sus instituciones.

La participación en estas redes también ha fortalecido la capacidad de los directores para identificar oportunidades de colaboración en proyectos educativos. Al estar conectados con otros profesionales del ámbito educativo, han podido colaborar en iniciativas conjuntas, compartir recursos y desarrollar proyectos que benefician a sus instituciones y a la comunidad educativa en general. Esta colaboración les ha permitido aprender de diferentes enfoques pedagógicos y administrativos, lo que ha mejorado la capacidad de los directores para enfrentar desafíos y liderar de manera más efectiva. Además, les ha proporcionado un sentido de pertenencia a una comunidad profesional más amplia, lo que ha fortalecido su compromiso con la mejora continua y la innovación educativa.

Por último, los directores reconocen que la interacción en redes educativas y colaborativas no solo les ha permitido actualizarse y adquirir nuevas herramientas, sino que también les ha proporcionado una red de apoyo invaluable. Esta red les ha dado la oportunidad de resolver dudas, compartir preocupaciones y recibir consejos de otros colegas que han enfrentado situaciones similares. Esta interacción constante no solo fortalece sus habilidades de gestión, sino que también refuerza su liderazgo, ayudándoles a sentirse más seguros en sus decisiones y en su capacidad para gestionar los retos educativos de manera efectiva. En definitiva, la participación en redes ha sido un componente esencial en el desarrollo profesional de los directores, contribuyendo significativamente a la mejora de la calidad educativa y al éxito de los proyectos educativos en sus colegios.

Los directores entrevistados destacan que el acceso a la formación continua también ha tenido un impacto positivo en su capacidad para adaptar las metodologías educativas a los cambios sociales y tecnológicos. Los avances en la tecnología educativa han obligado a los directores a familiarizarse con nuevas

herramientas y plataformas digitales que pueden optimizar tanto la enseñanza como la gestión administrativa. Este aprendizaje continuo en el ámbito tecnológico no solo mejora la infraestructura educativa, sino que también fortalece la preparación de los estudiantes para un mundo cada vez más digitalizado (D1, D2, D3).

La formación continua se ha convertido en una herramienta fundamental para mejorar la inclusión educativa en los colegios dirigidos por estos directores. A lo largo de sus trayectorias, han participado en programas especializados sobre diversidad cultural, de género y atención a estudiantes con necesidades especiales. Gracias a esta capacitación, promueven prácticas inclusivas que garantizan el acceso a una educación de calidad para todos los estudiantes, sin importar sus características personales. Los directores coinciden en que este tipo de formación es esencial para gestionar colegios más equitativos y justos.

Un aspecto importante de la formación continua es que ha fortalecido la capacidad de los directores para gestionar procesos de cambio dentro de sus instituciones. La introducción de nuevos programas educativos, estrategias pedagógicas y procedimientos administrativos requiere habilidades para liderar el cambio. A través de diplomados y seminarios, los directores han aprendido a implementar transformaciones de forma gradual, minimizando la resistencia y logrando la aceptación de toda la comunidad educativa.

Asimismo, la formación continua ha dotado a los directores de herramientas para mejorar la relación con las familias y la comunidad. Mediante programas sobre comunicación efectiva y resolución de conflictos, han fortalecido la colaboración entre la institución y los padres de familia, en beneficio del proceso educativo de los estudiantes. Este enfoque ha sido clave para consolidar un sentido de comunidad en los colegios.

Asimismo, la formación continua ha permitido a los directores actualizar las estrategias de evaluación educativa, adaptándolas a las necesidades de los estudiantes. Gracias a cursos especializados, han incorporado métodos de evaluación más justos y diversos, centrados en el desarrollo integral de los

alumnos. Este cambio ha contribuido a mejores resultados académicos y al fortalecimiento de competencias críticas en los estudiantes.

Otro aspecto destacado por los directores es la relevancia de la formación en gestión de recursos. La capacitación continua les ha proporcionado herramientas para administrar de forma más eficiente los recursos financieros y materiales, maximizando su uso y encontrando formas innovadoras de obtener fondos. Esto ha permitido mejoras notables en la infraestructura de los colegios y en la implementación de programas educativos de calidad.

Asimismo, la formación continua ha fortalecido su capacidad para construir y mantener una visión estratégica. Muchos programas incluyen módulos sobre planificación a largo plazo, lo que les ha permitido establecer metas claras para el futuro de sus instituciones. Esta visión resulta fundamental para asegurar la sostenibilidad de los colegios y adaptarse de manera proactiva a los cambios en el entorno educativo.

Por último, la formación continua ha impulsado la adopción de enfoques colaborativos en la gestión educativa. Gracias a cursos de liderazgo colaborativo, los directores han aprendido a trabajar de manera más cercana con sus equipos docentes, fomentando un liderazgo compartido y un ambiente participativo. Esto ha fortalecido la cohesión institucional y la capacidad de enfrentar de forma colectiva los desafíos que se presentan.

## CONCLUSIONES

Esta investigación busca analizar cómo son las trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes en el Perú, por ello se ha trabajado con dos subcategorías para conocer a profundidad este fenómeno científico. A partir de los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

La formación continua emerge como un factor clave para el éxito de los directores en sus trayectorias profesionales. A lo largo de las entrevistas, los tres directores coinciden en que la capacitación en nuevas metodologías de enseñanza, liderazgo educativo y gestión pedagógica ha sido fundamental para su desarrollo profesional y para enfrentar los desafíos que presentan los contextos educativos cambiantes. Esta tendencia se refleja claramente en sus currículums vitae, donde se evidencia una participación constante en actividades de formación que les han permitido mantenerse a la vanguardia en cuanto a conocimientos y habilidades pedagógicas.

En una segunda conclusión, el análisis de las trayectorias también revela un fuerte compromiso con la formación integral de los estudiantes, que va más allá de la enseñanza académica. En las entrevistas, las directoras subrayan su enfoque en la formación de valores cristianos, la inclusión y la participación de la comunidad educativa. Este compromiso se refleja en los logros alcanzados, como la implementación de programas de integración de estudiantes con necesidades especiales y la creación de un ambiente inclusivo que fomente el respeto y la convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa.

En una tercera conclusión, una dimensión clave en la trayectoria profesional de las directoras es su capacidad para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno educativo. Las entrevistas muestran que las directoras han logrado adaptarse a nuevos modelos pedagógicos, como el uso de la tecnología en la enseñanza y la implementación de nuevas estrategias de evaluación. Esta capacidad de adaptación es corroborada por los currículums vitae, donde se observan cursos y diplomados relacionados con las últimas tendencias educativas, lo que les ha permitido estar preparados para liderar sus instituciones frente a las demandas del siglo XXI.

Cuarta conclusión, las directoras entrevistadas coinciden en que sus trayectorias profesionales no han sido el resultado exclusivo de sus estudios académicos o de las capacitaciones que han recibido, sino también de su experiencia personal y su continuo deseo de mejorar. Durante las entrevistas, las directoras han señalado que la constante reflexión sobre su práctica profesional, junto con la toma de decisiones basadas en experiencias previas, ha sido fundamental para su desarrollo como líderes educativos. Estas experiencias, que incluyen desafíos, éxitos y aprendizajes, han sido claves para entender las necesidades de sus comunidades educativas y para tomar decisiones más efectivas en su gestión diaria. La combinación de la teoría y la práctica les ha permitido desarrollar un liderazgo más adaptativo y realista, capaz de enfrentar los retos que presentan las instituciones educativas de hoy.

Quinta conclusión, la formación académica ha sido, sin duda, un pilar en el camino de los directores, pero estos reconocen que no basta con tener conocimientos teóricos. La experiencia práctica, adquirida a través de años de trabajo en el ámbito educativo, ha sido un factor decisivo en la evolución de su liderazgo. Esta experiencia les ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos en sus estudios de una manera más efectiva, contextualizándolos según las necesidades particulares de sus instituciones. Así, su capacidad para tomar decisiones, gestionar equipos y afrontar los desafíos cotidianos se ha visto fortalecida por su experiencia en el terreno, lo que les ha permitido llevar a cabo una gestión más acertada y eficiente.

La última conclusión revela que el compromiso con la mejora continua ha sido un factor fundamental en el recorrido profesional de los tres directores. A lo largo de sus trayectorias, han demostrado un enfoque proactivo hacia el aprendizaje y la evolución constante. No se conforman con los logros alcanzados, sino que están siempre en busca de nuevas estrategias, herramientas y conocimientos que puedan aplicar en sus instituciones. Este deseo de mejorar ha sido un motor para su participación en programas de formación continua, como diplomados, seminarios y talleres, los cuales les han permitido mantenerse actualizados frente a los avances educativos y los nuevos enfoques pedagógicos. La disposición para

aprender y crecer profesionalmente es una característica clave que ha moldeado sus trayectorias y que sigue guiando su desempeño.

A nivel personal, los directores también han señalado que sus trayectorias han estado marcadas por la influencia de sus valores familiares y personales, que han sido fundamentales en la construcción de su visión educativa. Muchos de ellos han mencionado que sus padres o figuras de autoridad en su vida fueron una fuente de inspiración para seguir una carrera en la educación, motivándolos a asumir responsabilidades y liderar con integridad. Esta influencia ha sido clave para que los directores mantengan un enfoque ético y moral en su gestión, especialmente en lo relacionado con la toma de decisiones difíciles.



## RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

1. Proponer algunas actualizaciones específicas para el rol de director y lograr que la formación continua responda a la necesidad de la función como directores. Estas actualizaciones (diplomados, cursos, especializaciones) se deben adaptar a la necesidad del contexto educativo.
2. Fomentar espacios para dialogar las buenas prácticas directivas de los gestores para un trabajo comunitario en beneficio de la educación; esto puede ser primordial para evitar diferencias o brechas entre los colegios (estudiantes) y que todos puedan alcanzar una educación de calidad.
3. Promover perfiles idóneos para las funciones de directores y no solo basado en competencias académicas sino socioemocionales para que inspiren a toda la comunidad en cambios o transformaciones que beneficie a toda la comunidad educativa.
4. Continuar con estudios en instituciones estatales para conocer los perfiles de los directores y cómo estos se adaptan al cambio de la educación. Se sugiere realizar más entrevistas para comprender cómo son las trayectorias profesionales de los directores en el Perú.
5. Finalmente, es importante resaltar que las trayectorias de los directores de la red de colegios protestantes en el Perú muestran una clara interrelación entre su crecimiento profesional y su impacto en las instituciones que lideran. A través de su experiencia y formación, los directores han logrado transformar sus instituciones en espacios educativos más inclusivos, innovadores y alineados con los valores cristianos. Este proceso de transformación es el resultado de un liderazgo basado en la empatía, la reflexión constante y el compromiso con el desarrollo integral de los estudiantes.

## REFERENCIAS

- Añorve, M. (1991). La fiabilidad en la entrevista. La entrevista semiestructurada y estructurada, un recurso de la encuesta. *Revista de Investigación y Bibliotecológica*, 5(10), 29-37.  
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/ibi/article/view/3793>
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Avalos, B. (2007). La formación continua de los docentes en América Latina y el Caribe: Reforma y renovada visión. UNESCO.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*. McKinsey & Company.
- Barth, R. S. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principals can make the difference*. Jossey-Bass.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Blase, J., & Blase, J. (2004). *Handbook of instructional leadership: How successful principals promote teaching and learning*. Corwin Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. Jossey-Bass.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.  
<https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brookfield, S. D. (2017). *Becoming a critically reflective teacher*. Jossey-Bass.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1995). *Human resource management*. McGraw-Hill.

- Calvo, G., & Ruiz, L. (2016). *Trayectorias profesionales y movilidad laboral*. Universidad de Salamanca.
- Cañibano, C., & Bozeman, B. (2009). Curriculum Vitae method in science policy and research evaluation: The state-of-the-art. *Research Evaluation*, 18(2), 86–94. <https://doi.org/10.3152/095820209X441754>
- Chandía, R. (2023). *Trayectorias laborales y precariedad*. Editorial Universitaria.
- Collins, A., & Halverson, R. (2009). *Rethinking education in the age of technology: The digital revolution and schooling in America*. Teachers College Press.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications, Inc.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., & Brown, E. (2007). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. DfES Publications.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- Fernández, I. (2004). *La formación continua del profesorado en el marco de la sociedad del conocimiento*. Editorial Graó.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Corwin Press.

- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. SAGE Publications.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Imbernón, F. (1994). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado*. Editorial Graó.
- Jiménez, J. (2016). *Movilidad y trayectorias laborales*. Editorial Universitaria.
- Jong, Y., & Jung, C. (2015). The development of interview techniques in language studies: Facilitating the researchers' views on interactive encounters. *Canadian Center of Science and Education*, 8(7), 30-39.
- Knight, J. (2007). *Instructional coaching: A partnership approach to improving instruction*. Corwin Press.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Routledge.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. *Laboratory for Student Success, Temple University*.
- Leithwood, K., & Seashore Louis, K. (2012). *Linking leadership to student learning*. Jossey-Bass.
- Marcelo, C. (2008). *Desarrollo profesional y formación permanente del profesorado*. Editorial Octaedro.
- Medina-Jerez, W., Clark, D. B., Medina, A., & Villavicencio, H. (2021). *Professional trajectories in education: A Latin American perspective*. Editorial Universitaria.

- Montenegro, M. (2016). *La estabilidad laboral en el sector educativo*. Editorial Universitaria.
- Ontario College of Teachers. (2012). *Foundations of professional practice*. Ontario College of Teachers. <https://www.oct.ca>
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Reyes, P., & Hernández, A. (2008). El estudio de caso en el contexto de crisis de la modernidad. *Cinta Moebio*, 32, 70-89.  
<http://www.moebio.uchile.cl/32/reyes.html>
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.
- Sánchez-Olavarría, C., & Huchim, D. (2015). Trayectorias docentes y desarrollo profesional en el medio superior. *Revista de Investigación Educativa*, 21, 149-167. <http://www.redalyc.org/pdf/2831/283140301008.pdf>
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. 16(1), 71-80.  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/campus/metodo/RSCapitulo1.pdf>
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career Development Quarterly*.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Crown Business.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon.
- Sherman, A. W., & Bohlander, G. W. (1996). *Managing human resources*. South-Western College Publishing.

- Sime, L. (2007). The educator in non-formal educational settings: A case study of graduates from the Catholic University of Peru (Tesis doctoral, Radboud University Nijmegen). <https://hdl.handle.net/2066/56058>
- Simons, H. (2009). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Ediciones Morata, S.L.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- UNESCO. (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152934>
- UNESCO. (2020). *Guía para el desarrollo de políticas docentes*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374226>
- Vargas, R. (2000). Trayectoria profesional de los ingenieros en la industria maquiladora electrónica: El caso de Sanyo Video Componentes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 2(2). Consultado el día de mes de año en: <http://redie.uabc.mx/vol2no2/contenido-vargas.html>



# APENDICES

## INSTRUMENTOS

### GUIÓN DE ENTREVISTA (apéndice 1)

#### Introducción

- Agradecimiento al entrevistado por su participación.
- Explicar el objetivo de la entrevista en la investigación.
- Explicar lo que se entiende por trayectorias profesionales, trayectorias laborales y formación continua.
- Recordar sobre la grabación de la entrevista y la confidencialidad de la información producida.
- Considerar que posiblemente sea necesario reunirse nuevamente para aclarar algunos aspectos de la entrevista.
- Solicitar datos de caracterización:
  1. Nombres completos
  2. Edad
  3. Tiempo de servicio
  4. Especialidad
  5. Grado o nivel

Categoría	Subcategorías	Preguntas
TRAYECTORIAS PROFESIONALES	TRAYECTORIA LABORAL	1. ¿Podría comentar sobre su trayectoria profesional hasta llegar al puesto de director?
		2. ¿Qué habilidades sociales considera que son más importantes para un director en la actualidad? ¿Cómo las ha desarrollado a lo largo de su carrera?
		3. ¿Cree usted que su experiencia como docente fue esencial para el rol como director y cuáles de estas experiencias fueron esenciales para su gestión?
		4. ¿Cómo gestiona las nuevas políticas educativas en su centro educativo?
		5. ¿Cómo maneja los conflictos o intereses de los docentes que existen en su centro educativo?
	FORMACIÓN CONTINUA	6. ¿Qué tipo de preparación debe tener una directora para desarrollar un trabajo eficiente en la gestión de un centro educativo?
		7. ¿Cuál es su especialidad en educación y cuál fue su última actualización (curso, diplomado, maestría) que ha realizado y cómo impactó en su quehacer como director?

		8. ¿Cómo se ha adaptado a los cambios de la tecnología inmersos en la educación y que hizo su gestión para responder a la demanda de la misma?
		9. ¿Cuáles fueron sus propuestas innovadoras (pedagógica o administrativa) que ayudaron a mejorar el servicio educativo en su trayectoria profesional como directora?
		10. ¿Qué criterios debe tomar en cuenta la gestión de cambio de una directora en su rol como líder de un centro educativo?
		11.

**Despedida del entrevistado.**



## MATRIZ DE ANÁLISIS DE CURRICULUM VITAE (apéndice 2)

### 1. Objetivo de la matriz de análisis:

Conocer la trayectoria laboral y académica de las directoras para profundizar una información eficiente y esta sea relevante para la investigación.

### 2. Informantes

El instrumento será aplicado a tres directoras de los colegios ya mencionados que tienen las siguientes condiciones:

- Estar trabajando en la actualidad y con grado mínimo de licenciatura en educación.
- Tener un mínimo de cinco años de experiencia.

categoria	Subcategoría	Criterios	D1	D2	D3
<b>Trayectoria profesional</b>	<b>Formación continua</b>	Formación académica:			
		Título universitario / carrera: Año de inicio y fin.			
		Casa de estudios			
		Formación adicional: (cursos, diplomados, maestría, etc.) Certificaciones relevantes.			
		Lenguas extranjeras. (detallar el nivel de competencia)			
		Habilidades técnicas: (idiomas, software, conocimientos específicos)			

<b>Trayectoria laboral</b>	Cuantos años de experiencia profesional en la carrera docente.			
	Último puesto de trabajo.			
	Cargo ocupado.			
	Duración del empleo.			
	Principales responsabilidades del último puesto de trabajo.			
	Logros alcanzados en la trayectoria como profesional.			
	Habilidades blandas: (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, etc.)			
	Proyectos relevantes: Voluntariado / Participación en actividades sociales.			
	Premios y distinciones: Publicaciones / Investigaciones.			
	¿Qué aspectos del CV se destacan por reconocimiento profesional o logros			

		obtenidos?			
		Perfil del profesional según el cv.			
		Conclusiones finales.			

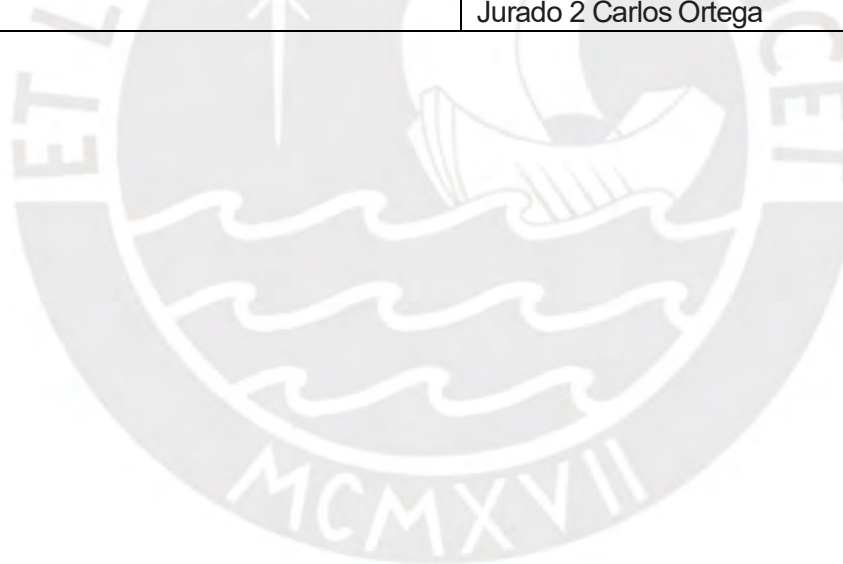
Desarrollar una línea de tiempo por cada informante a partir de la información del CV.

Observaciones.



### PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA TESIS (apéndice 3)

Actividad académica	Docentes evaluadores del avance	Fecha
Socialización del plan de tesis en el curso Cultura investigadora	ALEX SANCHEZ LUIS SIME	15/11/2023
Socialización del plan de tesis en el curso Seminario de tesis 1	ALEX SANCHEZ ELIZABETH SALCEDO	09/04/2024
Socialización del avance de tesis (marco de la investigación) en el curso Seminario de tesis 1	ROSA TAFUR EUGENIA CORNEJO EDITH SORIA	11/06/2024
Socialización del avance de tesis (diseño metodológico) en el curso Seminario de tesis 2	ROSSANA ZURITA ROSA TAFUR	17/09/2024
Socialización del avance de tesis (interpretación de resultados, conclusiones) en el curso Seminario de tesis 2	ROSA TAFUR IVÁN MONTES RODRIGO FUENTEALBA	19/11/2024
Revisión de la tesis versión completa por parte del asesor	ROSA TAFUR	31/03/2025
Aprobación de la tesis por el asesor para que pase a jurado	ROSA TAFUR	04/04/2025
Revisión del jurado (aprobación)	Jurado 1 Daysi García	11/06/2025
	Jurado 2 Carlos Ortega	23/06/2025



## TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

### Entrevista D1

Entrevistador: Muy bien, muy Buenos días, muy Buenos días. Miss Ninoshka Naraza que es un gusto saludarla por este medio. Bueno, primero agradecemos por su tiempo. Agradecemos también por acceder a esta entrevista que va a ser muy importante para nuestra investigación, que es acerca de trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes del Perú. Pero antes de continuar, por favor, me gustaría que se pueda presentar y para conocerla un poco más.

Entrevistada: Bien, gracias por la oportunidad. Soy Ninoshka Naraza Córdoba, soy docente de profesión, mi especialidad es educación primaria y tengo caminando en el plano educativo ya 28 años. Ahora efectivamente me desempeño como directora de un colegio privado aquí en Lima y bueno, estoy a la orden.

Muchas gracias Miss y creo que ya escucharon más ya los años que tiene llevando una docencia nos va seguramente comentar, nos va un poquito también a describir cómo es la carrera docente y más que la carrera docente, cómo es una carrera, no de una trayectoria, de una directora. Así es que ya usted nos irá comentando. Y antes de pasar a las preguntas, yo quiero comentarle un poquito acerca del trabajo o la investigación, hacer referencia al título de trayectorias profesionales de los directores en una red de colegios protestantes en el Perú. Cabe resaltar que esta investigación. Sí, pues, es muy poca. Tenemos muy poca literatura acerca de esta investigación, hay muchas personas que están esperando. ¿Cuál es la primera muestra de este trabajo? Considerando de que. Se habla mucho de los docentes, pero no se habla de los directores específicamente en trayectoria. ¿Entonces para conocer qué es una trayectoria, cómo es una trayectoria? Definitivamente nuestro trabajo no va a no se va a basar en el tema de marcar una trayectoria, pero sí analizar para que nos pueda dar rasgos de qué cosas podemos encontrar dentro de ello. Además, también hacerle recordar y también para que quede claro. De que esta entrevista busca conocer su trayectoria Porque están accediendo otras directoras también, pero la intención de esta no es comparar ni ver una gestión con otra, sino conocer esas trayectorias y además, que también esto es confidencial. Su nombre no va a aparecer en la investigación, se van por códigos y además de ello. Su. Si ustedes siguen en un momento no seguir participando en la

investigación, también está con todo el derecho de poder retirarse. Eso no afecta a la investigación como indica en el documento que usted ya lo es, lo ha firmado, Pues la trayectoria profesional es un poquito para acá entender, según Jiménez, ¿2016 no dice que la trayectoria profesional es la sucesión de ocupaciones? Con funciones que desarrolla una persona durante el proceso de su vida. Ahora estas funciones y ocupaciones, nosotros le hemos dividido en dos. Por lo menos, según Vargas, 2000 no en trayectoria laboral y en formación continua. Creemos que la trayectoria laboral es parte de una trayectoria profesional, el cual las en este caso no se escribe como una sucesión también de actividades, no de experiencias, que lleva un individuo a ocupar puestos desde menor a mayor jerarquía. Teniendo en cuenta esto también la formación continua no es la formación continua. Nos cabe acercarnos de que es una formación inicial, una formación académica que considera un proceso permanente y que acompaña en este caso al docente durante toda su carrera. Este, según Cise 2014, teniendo en cuenta estas dos referencias bibliográficas para entender un poquito acerca de lo que vamos a hablar, pues la idea es esta, la idea es conocer. La idea es un poco. O de repente, qué es lo que me ha marcado en cada etapa que usted ha ido desarrollando su trabajo tanto como docente y directora. Entonces frente a ello, entonces vamos a empezar con la pregunta y ya nos comentó usted un poco de lo que ahora está sus funciones como directora en un colegio privado y yo entiendo de que esta no es su primera experiencia, así es que voy a pedirle que pueda describir. ¿Cómo fue la primera vez que usted antes de ser directora? ¿Cómo describe esa trayectoria que llevo para ser directora? Por primera vez.

Entrevistada: Ah ok a ver como comenté, mi formación inicial es en docencia, yo soy docente de educación primaria y en ese. En ese proceso asumí la formación a cargo del aula de primer grado. Mi primer. Mis primeras experiencias fueron en primer grado de primaria. Estuve ahí algunos años y luego. Fue emigrando, me fueron llevando a diferentes grados de primaria. Incluso por esas razones que 1 no entiende y enseñar en secundaria también 2 años recuerdo luego en algún momento asumí la coordinación de primaria a la par de mi ejercicio como profesora. Esto duró también algunos. Posteriormente me dieron la responsabilidad de coordinar la parte pedagógica del Colegio, si bien el cargo de coordinador académica no existía como tal, pero estaba en mis funciones y me dieron horario para esto de hacerme cargo de todo el tema académico, no de todos los profesores

iniciar primaria y secundaria sin dejar de tener. Carga docente. Y el siguiente paso fue, efectivamente, asumir la dirección del Colegio.

Bastante interesante, o sea, ha desempeñado diferentes roles, no de una ausencia, una encargatura, una coordinación. Definitivamente eso caracteriza a un docente también. Usted me acaba de comentar en una experiencia de que enseñar en secundaria. A veces los docentes estamos no para de repente para ayudar o cubrir algo cuando se presente en una institución educativa. Y todo este que este proceso es diferentes roles que usted ha desempeñado. ¿Cómo describe esa trayectoria? ¿Cómo usted ahora que ya tiene como experiencia, como nos podría comentar esos procesos que? ¿Ha vivido?

Entrevistada: De hecho, hay algunas cuestiones que yo identifico como pilares, no la primera, el aprendizaje constante. Creo que es que ha sido una un camino de todo el tiempo. No siempre ha estado presente en interés profesional el aprender cómo hacer mejor mi trabajo desempeña mis funciones. Otra cuestión que creo que es relevante es haber tenido oportunidad de tener cambios en la experiencia profesional. Como te comentaba, yo comienzo como profesora de primer grado, porque a mí me gustaba mucho enseñar en esa edad mucho, y cuando deciden cambiarme de grado, para mí fue un cambio inesperado. Y con el que yo no estaba de acuerdo. No me cambian de primer grado, quinto grado, recuerdo quinto y sexto y para mí esto no era ni bueno. En ese momento asumí, pero siempre me ha gustado ser flexible, abierta, pero no era lo ideal para mí. Luego me cambian de enseñar todas las áreas. Mi fuerte siempre ha sido matemática. Y me mandan enseñar comunicación, que fue otro cambio inesperado con el que yo hubiera decidido, no hubiera decidido comunicación. Y ya el cuarto que te comentaba que me mandan a enseñar en secundaria, que yo no tenía por qué. Pero bueno, fue la indicación y asumí. Y entonces esto yo lo resumo como flexibilidad. Acompañado de diversidad, no creo que esa diversidad a mí me permitió enriquecer. Mi experiencia, mis expertos, tener públicos distintos estudiantes, distintos padres distintos. Y también tengo que decirlo mi apertura, porque yo decía, ya o K Vamos, hay que aprender, hay que empezar entre comillas de cero y a sacar esto adelante. Creo que de ahí deduzco que ha sido una trayectoria diversa, creo que ha sido desafiante, creo que implicó para mí mucho aprendizaje, mucho y 1/4 característica. En al plantear desafíos diferentes. En relaciones distintas, porque una cosa es trabajar con profesores de primaria, otra con secundaria, lo mismo pasa con los

estudiantes, lo mismo pasa con los padres. Entonces uno aprende a distinguir quiénes son estos grupos de interés, que ahora para mi gestión a mí me ayuda muchísimo.

Pues bastante bueno y pues justo os he mencionado, bueno, dos palabras que yo le resumo se dicen, aprendizaje constante, pues nosotros le llamamos por lo menos para mí formación continua y seguramente ya nos va a ir a comentando. He revisado. ¿Se ve analizado su CV de verdad? Hay muchas cosas que ahí lo voy preguntando, que son de mucho interés. Y el otro, lo que ustedes dicen, no este estos nuevos retos que ya conocimos y Como que vamos asumiendo como docentes, pero también que se transforman luego en experiencias cuando va a servir para de repente ir conociendo nuevos campos y definitivamente también ayuda en nuestro crecimiento profesional. Teniendo en cuenta todo este recorrido, estas distintas áreas, retos lo que usted ha pasado en su trayectoria antes de ser directora ¿Entonces, qué habilidades has aprendido y conocido a también o tal vez estudiado? ¿Qué habilidades sociales son importantes para una directora? Entrevistada: A ver. Una habilidad para mí fundamental. No sé si llamarle habilidad. ¿Yo creo que es más una competencia, pero se vincula con la pregunta, es el ejercicio de liderazgo? Sin liderazgo no va a haber éxito en la gestión. Y el liderazgo lo relaciono con lo que las habilidades sociales. Significan porque no voy a poder ejercer liderazgo, sino desarrollo, habilidades sociales y la primera, creo yo que es fundamental es Conocerte, conocerte 1. Para mí es la que va a permitir aprender, crecer, relacionarte y desarrollar las otras habilidades que vas a requerir para poder tener una buena gestión. Entonces, de plano conocerse a sí mismo porque no hay otra forma de relacionarse con otros si uno no se conoce. La segunda creo que es con todo lo que implica la inteligencia emocional. Que está muy de la mano con conocerse, pero que no es lo mismo. El poder. Regularse emocionalmente también creo que es fundamental. Y la inteligencia emocional también tiene que ver con conocer emocionalmente al otro, el poder intervenir de manera pertinente, adecuada, oportuna en los momentos clave para lograr ese cambio que uno está que uno pretende lograr comprendiendo que estamos trabajando con personas. No son máquinas, no se programan, simplemente si no hay todo mundo complejo dentro de cada uno de los docentes, de los administrativos del personal de padres de estudiantes. Entonces creo que la inteligencia emocional es un ingrediente fundamental, con movil. O sea, luego la comunicación igual de vital. Y cuando digo

comunicación, me refiero a todo lo que la comunicación implica, la capacidad de escuchar de manera activa, el poder transmitir ideas, mensajes de manera asertiva. El uso del lenguaje de manera estratégica, por ejemplo, en una conversación difícil, los directivos tenemos muchas conversaciones difíciles y el poder tener dominio de lenguaje creo que es fundamental cuando uno quiere construir significado y quiere avanzar, no en objetivos. Podría nombrar otras tantas, pero me quedaría con estas como como centrales.

Bastante, bastante bueno, porque yo quisiera tomar el primer punto que usted marcó acerca del liderazgo. Bueno, como se dice, no todo jefe es un líder que es notable uno puede ser jefe pero no ser líder y es algo que siempre va a marcar en todos los que están a cargo de una institución educativa. Pero también ese liderazgo va, tiene que ir involucrado con el tema hacia dónde quiero lograr. Ha sido fácil, sencillo, en su experiencia como directora en la actualidad, también ahora como directora de ejercer un liderazgo bastante se podría decir participativo, que todos puedan decir sí, sí, directora está bien, perfecto o ha sido complicado con temas de repente, porque siempre pienso en toda la institución educativa. Hay grupos de poder. Intereses en medio, no como como en toda institución. ¿Y cuál y cuál ha sido su mejor? ¿Se podría habilidad para si en caso hubo tensiones, qué uso, qué hizo o cuál ha sido su mejor habilidad para resolver ese problema?

Entrevistada: A ver, este no es fácil y nunca va a ser fácil. El liderazgo no es fácil. El liderazgo siempre implica muchos riesgos, así que. Ni es ni. Y tampoco espero que lo sea. Lo segundo es que en mi entender no es posible que todos estén de acuerdo. No se puede. ¿Es una utopía pretender que eso suceda? Lo que sí creo que es importante es lograr. El transmitir una visión clara de lo que se quiere lo más clara posible. Y ahí es fundamental la participación de toda la comunidad educativa. Pero entendiéndose que toda no significa que todos opinan y todos toman decisiones, Yo lo entiendo cómo Estos espacios de escucha en el que todos sí levanten su voz de diferentes formas que su voz sea genuinamente escuchada, aunque al momento de tomar decisiones no necesariamente va a significar que se hace lo que se espera que se haga. No porque eso pasa como yo te expliqué lo que quiero, lo que espero, la expectativa que tengo, yo asumo que como me escuchaste, voy a decir genuinamente entonces va a pasar lo que yo quiero y no necesariamente es así. Entonces creo que viene el desafío del líder. Caso el director. De tomar decisiones y en esa explicación, en ese sustento y esa

construcción de sentido, también poner en el plano por qué no se hacen ciertas cosas y cuando se puede, porque también hay circunstancias en las que no se puede, no corresponde dar explicaciones. Y ahí creo que hay un ingrediente fundamental que es la confianza. Va a haber situaciones en las que se toman decisiones sin que haya explicación de por medio y el es que tanto el personal, los colaboradores confían en el líder para que, aunque no estén de acuerdo, continúen en la causa y Estoy enfocándome en los que no estén de acuerdo porque claro, De hecho es fundamental que una mayoría que haya una masa crítica importante Que sí compre el cambio o Si crea ahora siempre vamos a tener, pues los que están adelante, los que quieren, los que se comprometen, los que hacen, los que están en duda y yo creo que este es el desafío de líder. ¿Ahí está la intervención del líder para voy a decir convertir esa duda en en compromiso, esa duda en por lo menos en un beneficio de duda, no? Bueno, no te creo del todo, pero a ver, vamos a intentarlo, por eso es bastante. Y luego siempre va a haber un grupo, un grupo de interés que así le vemos. Lo que le demos no va a estar de acuerdo y no va a querer. Y creo que, si bien hay que mantener un clima adecuado de trabajo, hay que mantener el tema del respeto, que es fundamental, la escucha, que siempre es importante. No tomar mucho tiempo, no tomar más tiempo del necesario en atender este grupo, creo yo no, y ya cuando he tenido alguna he tenido muchas situaciones. Así. Creo que es importante que todos incluido estos estos grupos que son los más resistentes. Perciban que hay un objetivo que trasciende al líder. O sea, no, no, no es mi voluntad. Lo que yo quiero es lo que el Colegio en este momento necesita. Es objetividad esa claridad creo que es clave para para sostener el barco caminando aún con las resistencias que puede haber.

Sí, sí, sí es eso es fundamental que el director o la directora pues tenga claro hacia dónde quiere llevar y que es donde va a llegar, pues en verdad no solamente sea el beneficio de un grupo, sino de todos los integrantes de la comunidad educativa, no, porque eso es lo que se desea en el área llegar. Y mire usted me estaba comentando sus roles, me estaba comentando cómo, qué esencial o qué habilidades debemos tener. ¿Qué importante es ir marcando las pautas como un líder? Pero yo creo que también esto cuando uno asume una. Pues hay muchos retos, hay muchos anhelos, metas que una directora se plantea, pero hay algo esencial que es la experiencia para llegar a ello. Entonces, para empezar, cree que la experiencia docente es fundamental para hacer un buen rol del director. ¿Y ahí

mismo, qué experiencias cree usted de docente que haya adquirido? ¿Le ha le ha sido esencial, le ha ayudado mucho en la gestión ahora como directora?

Entrevistada: A ver. Por lo que indica la norma peruana. ¿Hay no, no puede ser director, si no eres docente? No, y creo que hace sentido porque es el docente en el ejercicio que va a poder, si si logra, si avanza en su carrera profesional, va a poder tener claridad de esos procesos en el aula para poder hacer un insumo. Yo lo veo así, El estar en aula es un insumo para. Puede tener una un mejor desempeño en la gestión, pero. No es determinante. Puedo tener o puedo haber sido una muy buena profesora y eso no significa ser una buena directora. Incluso voy a atreverme a decir en algunos casos una profesora promedio. No digo que debajo de ese empeño, pero una profesora promedio podría ser un excelente director. Ahora, en lo personal, sí. De hecho, la docencia a mí me sumó mucho, como como parte del kit de herramientas para una buena gestión. Concretamente en mi caso, cuando fui profesora. Fue muy disruptiva, yo recuerdo. Incorporado en mi en mi trabajo docente, muchas formas. Que no, no existían en esos en esos momentos no haber quebrado la organización del aula quiebre horarios. Yo no tenía horario en la semana y me daban el espacio. La directora no tenía tiempo para supervisar y como no había tiempo para hacerlo, entonces en el buen sentido de la palabra, yo podía hacer muchas cosas. Que con un en un colegio mucho más controlado no hubiera sido posible. Entonces esto a mí me sumo mucho, porque ahora que yo encuentro teoría sobre metodología sobre formas y aprender sobre funciones ejecutivas, el haberlo hecho de esa manera a mí me dice, sí, es posible. ¿Quién me convence que no si yo lo he? ¿En el aula no? Otra cuestión comenté al inicio la experiencia docente para la gestión, es esta esta movilización si un docente es profesor de una sola área, en el caso de primaria no, o de un solo grado o de un solo colegio. Creo que esa experiencia va a sumar, pero no va a sumar tanto que si tienes diferentes experiencias. ¿Porque ves diferentes escenarios y eso te da mucha más amplitud, no? Y por tanto, mucho más criterio.

Bastante estoy pensando en lo que usted me estaba comentando hace un momento de lo que qué hizo mientras estaba comentando no sé qué, qué si marco no marca la experiencia docente, pues definitivamente es nos va a ayudar a entender más aún todavía, no como como una directora. ¿Usted qué está ejerciendo a la ahora aún la dirección de un colegio particular? ¿Pues cómo, cómo estas decisiones? ¿Cómo? Estas experiencias, como todo lo que usted ha ido adquiriendo en su

camino, pues ha ido ayudándola también. En el cual bueno, me admiro mucho de lo que usted ha alcanzado en el tema de preparación académica. Definitivamente usted es Magister coménteme un poquito, En resumen, de lo que es ahora su preparación académica.

Entrevistada: Ajá, a ver. Siendo docente me interesaba mucho ser una buena profesora, Y ahí mi interés en formación didáctica en la didáctica en general. En mi hoja de vida que te compartí, tú vas a ver algunas especializaciones que tienen que ver con formación didáctica, la matemática que hice una segunda especialidad, formación docente, gestión de las TIC para la educación básica. No está en ese porque ese currículum yo lo preparé con un SIM. Ahí no hay los cursos de didáctica que llevé muchos comunicación, historias, ciencias. Y no siempre fueron diplomados, generalmente los cursos caen después de 5 años. Entonces ya no está, no, pero sí. Yo tuve una formación muy, muy sólida en tema de didáctica. Luego evaluación ha sido también un interés siempre mío. Ya a manera hablando de diplomados de especializaciones, esta didáctica formación, esta gestión de TIC, últimamente he llevado formación. En metodologías disruptivas. Y voy a poner, entre comillas, la corona de toda esta línea formativa. Fue la maestría en currículo que decidí llevarla siendo directora porque necesitaba una visión amplia y a la vez profunda. De qué es cómo construir aprendizaje en el Colegio. O sea, yo tenía muy claro de que mi rol como directora era generar aprendizaje. Y para eso necesitaba tener una comprensión más rica sobre el currículo, Incluso recuerdo que. Mi admisión en las perfiles de admisión me decían, pero deberías llevar maestría en gestión, y yo no, no maté el currículo. Por otro lado, digamos todo lo que te comento hasta aquí es la formación en el aspecto pedagógico y curricular. Pero Por otro lado tengo la otra línea que ya tiene que ver con la gestión concreta, Y ahí tengo el diplomado en gestión de la calidad, que fue 1 de los primeros que llevé, porque en este mismo interés ¿Cómo aseguró la calidad? Y necesitaba conocer. Y los indicadores, los estándares, los procesos que se tenían que llevar a cabo. Luego he llevado varios diplomados, algunos están allí, después he llevado algunos otros, y gestión educativa en Administración y finanzas también, y en liderazgo, no, básicamente esa sensibilidad.

Sí, yo me di cuenta de que lo ha dividido en dos, que es bastante interesante. En El Mundo educativo hay muchas. ¿Este se podría decir áreas para poder capacitarse, estudiar e ir preparándose? Está y es bastante, es bastante, yo diría.

Retador para un docente, sí, y más aún si queremos estar a La Vanguardia de lo que va sucediendo, los cambios en en nuestra sociedad. ¿No, pero ya me ha respondido a una pregunta que todavía no la hice acerca de sus estudios, cómo la ha ido escogiendo? Pero sí me interesa. Ejemplo, qué de todo lo que usted me ha mencionado para su último nombramiento, ahora directora en el Colegio dónde está ¿Qué logros académicos creen que ha sido determinante para ese nombramiento como directora?

Entrevistada: 1 de los requisitos que se requería para. Para ser un candidato apto era tener una maestría, ser maestría. Aquí también pongo entre paréntesis que es distinto ser magíster que tener estudios de maestría. En tema de calificación, pero a mí me habla mucho. Cuando alguien termina una maestría y no logra el magisterio, me habla de procesos inconclusos y no sé si quienes me contrataron como directora lo consideren o no, pero en lo personal es importante.

Que le interrumpa. ¿A qué se refiere, cuándo es magister?

Entrevistada: Lo que pasa es que. Yo puedo haber terminado una maestría, concluir mi plan de estudios en una Universidad cualquiera. Y yo no tengo automáticamente el grado de magisterio. Necesito sustentar una tesis y en Perú aún hay muchas universidades que no tienen esta, no han visto la estrategia de impulsar el grado. Hay muchos profesionales en Perú, no solo de educación, que terminan la maestría, pero no logran graduarse, no como magistra. A esto me refiero, pero bueno, fuera de eso, para mi nombramiento ese era un requisito. En lo personal, y lo digo porque parte de la evaluación tuvo que ver con dos cosas, primero mi trayectoria digamos lo de poner con estos términos el prestigio profesional que yo tengo. Y lo segundo es la entrevista. Y creo que el prestigio y la entrevista. No responden solo a la maestría, De hecho, un Consejo que yo siempre doy es antes de la maestría, sobre todo si somos más jóvenes. Especialízate porque la especialización te da riqueza. Era cuestión de salir, son más cortas, son muy focalizadas y es como que vas Armandando un menú. Entonces creo yo que el expertiz que pueden reconocer en mí tiene mucho que ver con las especializaciones y la maestría fue como la no sé si llamarle la corona, no de varios de los procesos formativos que he llevado.

Bueno, sí, bueno, aquí para que también quede grabado. Usted es Magister en currículum en la Universidad católica. Ya muy. Recordada también por nuestros profesores de la maestría, Pues y ya ahora que estamos hablando del tema de los

cursos diplomados de este caso, especializaciones, cuáles creen de lo cual usted decide estudiar uno de ellos o especializarse o llevar un curso que de que desea capacitarse? ¿Cómo las elige y qué toma en cuenta? ¿Su función? Lo que usted desee aprender. O lo que está de moda no, porque es distinto. No debo de pensar en qué. ¿Por qué dijo ese curso o ese taller, ese programa, esa especialización?

Entrevistada: Sí, De hecho, cuando hago una un repaso de cómo fui decidiendo normalmente decidí por programas que no estaban de moda, que no sonaban siendo profesora. Yo no era ni coordinadora. Él dijo la gestión de la calidad, por ejemplo, no instituciones educativas. Siendo directora elijo maestría en currículo, entonces como que, entre comillas, un contrasentido. Pero a mí sí, sí me he sentido. Porque. ¿Creo yo que la o sea la lógica que construyo es la siguiente, cuál es la necesidad? ¿Qué tipo de líder, qué tipo de profesional es el que el equipo necesita para que esto suceda? Por ejemplo, este momento no 2024, noviembre de 2024. ¿Qué directoras necesitan? Mis profesores con equipo de trabajo ahora. ¿Que podría eventualmente trabajar en otro espacio? ¿Qué perfil y de ese perfil, qué es lo que a mí me falta o dónde necesito yo enfocarme más o desarrollar? Por supuesto, me tiene que interesarme, tiene que gustar, pero ese es el análisis y honestamente no es lo que necesitan. Ahora es lo que yo creo que van a necesitar de acá. Años. O sea, siempre mi capacitación ha ido muy por delante de lo que estoy necesitando en ese momento, Y ya a manera de criterios para tomar decisiones, como digo que es un tema de mi interés, por supuesto. Proyectado a lo que se podría esperar en un tiempo. El tema de la calidad del programa para mí es fundamental, yo no negocio con eso. ¿La experiencia de los formadores ahora yo pregunto, quiénes son profesores, qué expertos tienen? Antes no, para mí era simplemente el programa la Universidad, ahora voy un poco más allá. ¿Luego, ya en la maya, qué posibilidad voy a tener de poner en práctica? Los módulos o los cursos que se van a trabajar y también me interesa mucho. ¿Diversificar? No, no, siempre en un lugar, no siempre una temática. Sí creo en la especialización. Yo puedo haber llevado varios cursos de liderazgo, pero me gusta ir viendo diferentes enfoques, no solo 1, no.

Bastante me he quedado admirado porque hay algo que, por lo menos de manera particular, también pensaba. ¿Pero ahora usted dijo algo que no lo voy a olvidar, que? ¿Cuándo va a elegir o cuando quiero llevar algo, pienso también qué es lo que se necesita hoy, qué necesitan mis docentes y yo como directora? Porque a

veces si pensamos digo, bueno, yo, director, sí que lo llevaré esto lo otro, pero y no pensamos en el otro. Y a veces me hace ver un poco la empatía, un poco lo que usted nos estaba contando, un poquito acerca de sus habilidades o lo que debería tener un líder. Su trayectoria profesional en la dirección, pues va a ser diferente al modo de cómo piensa, cómo actúa y Cuál es su interés, porque definitivamente. Si contamos colegios hay un montón tanto públicos y privados, pero por qué no todos tienen llegan a la misma calidad Educativa. Marca el tema del este caso del líder pedagógico, ahora comentando, un poco acerca de las didáctica o especialización en tecnología. cómo ha gustado mucho porque también está marcada en su CV ¿Entonces, ¿cómo se adaptaron? No ha sido tan complicado para usted, pero yo sí lo puedo preguntar entonces. ¿Cómo se ha contagiado? A su contexto, estoy haciendo líder para que no tengan miedo de la tecnología.

Entrevistada: Bueno, seguimos en el desafío porque como todo, la tecnología está en un proceso de cambio constante, Y creo que el desafío no es la tecnología como tal, sino. ¿Cómo trabajar en el equipo de profesores? ¿No solo profesores? Los administrativos también deben implementar cambios y mejoras en el aspecto tecnológico y otros, pero creo que el desafío no es la tecnología como tal, sino la flexibilidad, la capacidad de adaptación al cambio. Porque si me resisto con la tecnología, me voy a resistir con todos los cambios que hay o muchos de los cambios que. ¿Entonces, nosotros? Hemos implementado más de una vez. Voy a decir alguna estrategia que tiene que ver con mapear el equipo, dos o entes administrativos quienes vayamos a intervenir y tener identificados los grupos en función a su nivel de respuesta. Entonces no siempre, pero casi siempre hemos implementado cambios con un grupo más. Más fácil de llevar, no de implementar y siempre con la indicación. Esto el colegio te está capacitando, el colegio te está ayudando, el Colegio financia parte o todo o un programa formativo, alguna experiencia, porque necesitamos que esto moje a otros profesores, no a otras personas. Y luego ha venido una segunda etapa en que ya se ha se ha abierto a todos con más acompañamiento a quienes lo necesitan más. Y esto nos ha permitido avanzar en varios aspectos. Igual tenemos resistencias. Y ya cuando las hay es bueno. ¿Toca hacerlo, no? Y aquí yo tengo una consigna. He encontrado algunos escenarios en los que cuando alguien algún personal no quiere. El jefe inmediato, bueno, es que qué hago, no quiere. Entonces le busco otra opción. Y siempre que ese cambio sea necesario. Y tenga que ser, tenga que implicar una

política institucional. Este no es opcional. Y ahí es donde yo creo que toca incomodar. Hay que saber cómo. Sin aceptar directamente a la persona su calificación como persona, pero como profesional, si no está dando el perfil, hay que decírselo. Y hay que ponerle el desafío dando opción a 1 mejor disposición.

Ajá. Muy bien, pues bueno, de verdad que también el tema pues es no solo la tecnología Y de educación y tecnología es algo retador, más aún cuando ese tema ahora último en los años que han pasado, pues la tecnología da saltos, pero abismales. ¿Y a veces de nosotros como docentes nos ha nos ha costado más, no? Definitivamente unos más que otros, pero yo creo que a todos nos ha costado un poco, pero la idea es ir y tener luego un hábito y teniendo pues ya un acercamiento más amigable se podría decir con la tecnología porque no se va a ir, va a estar ahí y luego.

Entrevistada: ¿Y en algunos casos es quitar las otras formas, no? Voy a poner un ejemplo si queremos implementar pizarras interactivas. Luego de haber hecho un buen piloto, un buen acompañamiento, capacitación y todo lo que se necesita, pues hay que quitar la otra pizarra. ¿Se acabó? Sí.

Mire Y teniendo en cuenta esto, lo que usted nos está comentando acerca de hay formas y a veces y a veces hay que un poquito ajustar para que puedan darse estos cambios. Entonces es necesario hablar de estas formas y llevarlos a competencia. ¿Entonces, qué competencia debería tener un director? Este es el ambiente de liderazgo para para hacer un trabajo más eficiente. ¿Qué competencia le ha ayudado a usted? ¿No que puede identificar y que le ha ayudado a mejorar su rol como directora?

A ver, pienso yo en el marco del liderazgo, definitivamente la comunicación que lo comenté hace un momento es esencial. El manejo de conflictos, que tiene una parte comunicacional, pero que hay otros aspectos que entran a taller en el manejo de conflictos. Luego la toma de decisiones. Creo que es fundamental también el saber cuándo cómo. ¿Le llaman el timing no tener claridad de cuál es el momento? La organización del tiempo. A corto, mediano y largo plazo, el individual, el del equipo, el del calendario. Luego en su conjunto, lo que implica las habilidades directivas. El tema de planificación organizacional. Otra dos se llamarle competencia. Yo creo que, es más. Un ejercicio que mueve competencias. ¿Es el acompañamiento, no? El coaching que le llaman ahora es clave también. Luego, pensamiento crítico, hay que tener mucha capacidad de análisis de ver el bosque y no solo el árbol, eso cree

fundamental. La innovación tiene que haber un chip de qué más o y cómo no implementarlo. Otra cuestión que creo que es fundamental que sea distinto de pensamiento crítico, es el pensamiento divergente, el estar encontrando otras formas. Si nos ceñimos solo a un camino, a una manera, yo creo que no vamos a sobrevivir mucho tiempo, no hay que ir encontrando siempre otras maneras.

Claro, claro que sí, y es bastante como ustedes ya nos describe, pues involucra muchas cosas definitivamente y más aún cuando se desea, pues ir ordenando, ir mejorando, ir creciendo como. ¿Como comunidad educativa, no? Esa es eso, es definitivamente siempre va a ser un trabajo adicional en un director.

Entrevista: Ahora si me permites, porque claro, hablar de competencia profesionales abarca un abanico inmenso y hay mucha bibliografía al respecto. Sí creo que es clave considerar estas competencias. ¿Voy a decir que tienen que ver con la persona, no? Y que van no necesariamente de la mano con la formación académica. ¿Pero que son competencias? No me refiero al tema de confiabilidad. Integridad. Coherencia. Todo, todo el toda la experiencia y la formación académica. Si no está descansando sobre estas competencias más personales, creo que se van a caer, así que las incluyo también y las pongo en primer plano.

Perfecto. Muchas gracias Miss. Yo creo que también ya en esto puedo entender un poquito seco. ¿Cómo ha sido su enfoque de líder ahora como directora? Definitivamente va marcando y yo voy cerrando con esta pregunta. Acerca de un poquito me interesa este el ambiente con los docentes ya YY siempre va a marcar mucho el director. Usted nos habló cómo trabaja con ellos, nos habla un poquito, cómo los anima a tener a capacitarse o cómo buscar las estrategias. ¿Aparte de ello, qué actividades se promueven ese desarrollo profesional de los docentes y directivos?

Entrevistada: A ver lo divido en dos, dos momentos incluso podré haber 1/3, pero por el momento son dos, primero creo que es. Uso la metáfora de arar la tierra. No hay, hay que preparar el terreno para porque uno puede invertir en capacitación, uno puede hacer monitoreo, De hecho, mucha experiencia con muchos modelos de acompañamiento en su momento era supervisión, luego monitoreo. Y ahora también se habla de acompañamiento de coaching pedagógico. Pero si el terreno no está arado, es pérdida de tiempo y es pérdida de recursos no financieros y

frustración también. ¿Entonces creo que tiene que haber un primer momento en que se moviliza el terreno y esto implica algunas tareas, no? Primero el tener una visión y transmitir una visión clara de lo que se espera. ¿Cómo visualizo el cambio para el profesor? No, yo estoy en este escenario, este es mi desempeño. ¿Entonces, qué es lo que se espera de mí? Tiene que haber claridad. Lo segundo creo que es generar un sentido de urgencia, no hay tiempo, tiene que ser pronto. Y estas dos cuestiones combinadas con que el cambio, si bien es para todos. Te involucra a ti. Y esto en colegios en los que yo he trabajado y acompañado también profesores en otro rol de acompañante. Es como que suena, es obvio, pero no es tan obvio para el profesor, no. Muchos profesores dicen, el cambio es para los otros, pero yo estoy bien. Entonces sí es necesario que el profesor. Tenga claridad de visión, entienda sentido de urgencia y, sobre todo, transfiera eso a su rol y lo convierte en su necesidad. Y parece que echar a mano de varias estrategias no diferentes, entonces ese arar también va de la mano o generar un cambio o no es necesario. ¿En cómo la organización escolar tiene que estar a disposición de ese desarrollo profesional y eso no lo ve en el presupuesto, lo ve en el calendario? ¿Lo ve en la agenda de directivos? Si es que hay reunión de directivos, porque suele pasar. Y eso es muy común que el. Presupuesto el calendario de la agenda están orientados a actividades, están orientados a. A muchas cosas menos. El desarrollo profesional no está en la agenda, no es prioridad y esto, que es para mí fundamental, es arar. La tierra requiere tiempo. ¿No va a ser inmediato, o sea, los resultados no van a medir inmediatamente y entonces hay que pensar muy bien cuál es el mejor momento para introducir capacitación, acompañamiento y todo lo demás

Entonces estos 2 años que yo tengo en la gestión, en mi última experiencia, yo he dedicado mucho tiempo a darle tierra, mucho no conversaciones, reuniones en monitoreo con otro frente, trabajar con un equipo que se va a hacer cargo de esto, que comprendan qué queremos. Eso va, por un lado, Por otro lado, mucha intervención en tema de calendarios, en tema de agenda. En tema de presupuesto y no es fácil porque tengo que dejar de mejorar y dejar de pintar esto que se ve tan bien para invertir en capacitación luego. Cierro esto en un primer a incluso la capacitación que ya se realiza. Debe tener un tratamiento distinto a yo envié un equipo de profesores a capacitarse. Recibe su certificado y en el mejor de los casos, comparten brevemente de lo que se trató. Yo creo que eso es, entre comillas, inútil.

O sea, no impacta en la cultura, no impacta en el cambio de manera drástica y entonces creo que hay que. Preparar toda una propuesta, pero en el quiénes se capacitan, cuándo se capacitan, en qué se capacitan y sobre todo. ¿Qué van a hacer con eso? Y creo que ahí está el desafío más grande. ¿Cuál es tu compromiso? ¿Quién va a acompañar eso que tiene que pasar después de la capacitación? Yo creo que ahí eso es fundamental porque los que no fueron a la capacitación. O bien reciben algo concreto, útil, necesario, o bien notan que algo está pasando de tal manera que se den cuenta que esto no es opcional. Esto va a tener que seguir pasando, no todo eso en el primer momento y ya el segundo momento, que yo creo que es no más fácil, pero va a venir ya como efecto natural. Este plan de capacitación, este plan de acompañamiento, nosotros estamos implementando para el próximo año un proceso de autoevaluación. Queremos fortalecer la autoevaluación y la coevaluación a través de algunos algunos algunos modelos. El próximo año lo haremos como un piloto. Y la intención es darle al profesor. Responsabilidad y a la vez autonomía y responsabilidad. ¿No te empodero el empowerment, pero también te tomo cuenta de esto, no que es el accountability entonces? Ese ejercicio de no esperes que yo venga decirte si está bien o no o cuán bien está. O sea, mi mirada es importante, pero quien tiene que tomar la batuta de tu mejora eres tú. Y ese cambio de chip implica varias intervenciones antes y durante el proceso. Por ejemplo, y con esto cierro nosotros. Hemos puesto como ingrediente principal para la evaluación de ingreso de personal, la selección de personal. Y para. La evaluación del desempeño docente, la reflexión para la mejora. Si nosotros identificamos un buen profesor, pero que su proceso de reflexión o de autoevaluación es no, no está en el nivel esperado, así tenga los cartones, que tenga la experiencia que tenga y aunque haga una buena clase, no lo contratamos. Y en algunos casos, la desvinculación de algún personal ha tenido que ver con que hemos visto en el camino que el docente no, no se da cuenta. ¿Por cuestiones de personalidad, por lo que fuere, entonces no podemos esperar un cambio, una mejora más, que cambie una mejora sostenible? No, así que hay mucho de capacitación en el colegio, hay mucha formación, ahorita hemos dado una vuelta tremenda en que en el presupuesto de calendario también creo que es importante que el director sea parte de la formación. Y que no esté atrás con la laptop, sino que Participe como que fuera 1 más. A mí yo tengo como objetivo próximo entrar a aulas, ponerme en la acción. No lo he hecho hasta ahora, pero es

de De hecho está está en mi agenda. YY creo que esto todos estos ingredientes van sumando, no a a que la cultura se convierta en este proceso de aprendizaje constante para todos.

Es bastante el trabajo que que sí es este cuando 1 quiere de la mejora del docente. Imagino que también algo parecido a un en un en una etapa de su vida también lo habrán hecho y que también ha marcado y ha ayudado. Y esperamos también que eso marque también esos docentes que van no en ese camino, desde esa trayectoria de quién sabe más adelante también. Tenga las opciones también de dirigir a un colegio.

Muchas gracias. Mini Óscar. Con eso acabamos la entrevista, agradezco su tiempo y bueno, voy a pasar a terminar la grabación.

Gracias a TI.



## Entrevista D2

Saludos, presentación e introducción al tema.

E. Muy bien, muy buenas tardes. Miss Eliana. Antes de iniciar, me gustaría su presentación y el cargo que tiene usted ahora.

D2: Sí, ¿cómo no? Mi nombre es Eliana Rodríguez Lorca, soy la directora general del Colegio América del Callao, el Colegio que pertenece a la Iglesia Metodista del Perú.

E: Muy bien, perfecto Miss. Primero agradecemos en nombre de la Universidad católica por acceder a esta entrevista y agradecemos también este espacio que usted nos da el día de hoy. Vamos a hacer una entrevista acerca de su trayectoria entonces, antes de ello voy a explicarle acerca de qué es una trayectoria profesional así de manera general, para que entienda un poco acerca de lo que vamos a trabajar el día de hoy. Sabemos que dentro de las trayectorias se hace referencia a una sucesión u ocupaciones, funciones que desarrolla una persona. Durante todo un proceso de vida, no? ¿Y esto? Pues, además, en este proceso involucra a un conjunto de vivencias, experiencias, formaciones académicas, no, y que ayude a desenvolverse a una persona a alcanzar, en este caso un mejor nivel de ingresos y profesionalismo. En mi investigación vamos a hablar de dos categorías para entender lo que es la trayectoria profesional. Vamos a hablar acerca de la trayectoria laboral y la formación continua. Que ambos, estas dos subcategorías van a ayudarnos a entender qué es una trayectoria profesional. En la trayectoria laboral, pues sabemos que es también una sucesión de actividades que desarrollo que conlleva un individuo a ocupar puestos, que va desde lo menor hasta una mayor jerarquía según su área o especialidad, esto basado según (Vargas 2000) y la formación continua, implica tanto una formación inicial como una formación en permanente en el aspecto académico y se considera un proceso permanente que acompaña al docente durante toda su carrera este, según (Cise 2014).

Ahora vamos a iniciar con nuestras preguntas. Y también hacer recordar que esto se va a manejar de manera confidencial. Su nombre no va a aparecer en la investigación. Van a ser codificados. ¿Si usted no está de acuerdo con la investigación, tiene todo el derecho de salirse? Esto no va a perjudicar y no, tampoco, no condiciona mi investigación. Así como dice el documento que firmó acerca del consentimiento, ahora si continuamos con las preguntas.

1. E: Miss ¿Cómo describe su trayectoria profesional hasta llegar al puesto de director? ¿Cómo usted describe su trayecto? ¿Pero antes de pasar esta pregunta decir Coméntenos un poquito acerca de cómo es su trabajo de directora en el colegio donde está donde está ahora laborando?

D2: Bueno, este el trabajo de directora es bastante intenso en este Colegio es un colegio grande, con mucho alumnado, muchos docentes con bastantes problemas de salud. Ha habido como un atraso en las capacitaciones del personal, entonces hay mucho, muchas capacitaciones de actualización que hay que hacer, hay que hacer formatos, hay que establecer protocolos. ¿Hay bastante trabajo del director aquí por hacer, ¿no? Y además no hay una subdirectora pedagógica. ¿Entonces yo estoy trabajando los dos cargos no? La Dirección General Administrativa y también la académica porque en este momento no hay y hace muchos años que no hay una dirección pedagógica aquí, una subdirección pedagógica. ¿También faltaba tener una línea de jefes de área, ¿no? ¿Entonces ha habido que ir ubicándolos formándolos, estableciendo los objetivos que tienen en su trabajo y lo bueno que sí hay es coordinaciones en los tres niveles, Esas 3 personas son mi mano derecha, izquierda... ¿Y otra más de la dirección anterior (colegio anterior) como una experiencia previa antes de asumir este cargo?

Entonces yo tengo un esquema de trabajo distinto, necesito que haya jefes de área, necesito que haya auxiliares y eso no tengo. Para que el aprendizaje de los chicos sea de calidad sea óptimo, teniendo en cuenta que las conductas de nuestros estudiantes también han cambiado bastante, la pandemia y todos estas intervenciones políticas que hay a veces nos impiden que los chicos puedan seguir un orden, tengan interés en el aprendizaje y más bien tengan ahora interés en cosas más lúdicas, el celular ha venido pues arruinarnos un poco la vida del orden y del conocimiento de lo que no se debe saber a ciertas edades, pero eso es parte de lo que estoy haciendo, tratando de poner orden aquí, restableciendo los cargos que faltan y buscando una educación de calidad para los chicos.

E: Increíble, ya nos describió todo el Colegio, ya tenemos un poquito más de conocimiento acerca de su trabajo en el Colegio América y como está usted ahora como directora. Entonces, teniendo en cuenta esta descripción, me gustaría que me comente acerca de cómo ha sido su trayectoria profesional hasta llegar al puesto de director. Y tengo entendido que lleva años ya como directora, trabajo

como directora.

D2: llevo 16 años, yo imagino. Sí trabajé 14 años, en el María Alvarado, ya estoy en el segundo acá.

E: 16 años. ¿Cómo fue esa trayectoria antes de llegar a ser directora de la o su primer año? Y ¿cómo describe ese trayecto profesional que tuvo para llegar a ser directora en su primer año?

D2: ¿Sí, bueno, mi camino ha sido de menos a más, ¿no? Yo he ido avanzando profesionalmente y subiendo los peldaños que consideré necesarios para crecer profesionalmente y alcanzar nuevas medidas. Primero tenía, pues saqué mi título profesional universitario. Luego hice una serie de diplomados, cursos y no sólo de educación, sino también cursos de administración. Idiomas, sobre todo en inglés, talleres, actualizaciones dentro y fuera del país. Hasta hacer la maestría. ¿Hubo una persona dentro de la estructura de nuestra iglesia que en algún momento me motivó a buscar la dirección de algún colegio, entonces me dijo, ¿Mira, Tú eres profesora, ¿tendrías interés en algún momento dirigir un colegio? Y ahí como que prendió una llamita de interés, no, y empecé a construir este camino para la dirección de un colegio, primero te digo en la Universidad, estudios, fuera, una serie de cursos universitarios también que más adelante puedo compartir contigo. Estudié también en la escuela de directores de IPAE, que esa fue una época muy importante porque a la vez que yo estudiaba ahí pude empezar aquí como subdirectora pedagógica, hace unos años atrás. Entonces lo que aprendía a la práctica venía y lo ponía en práctica directamente, entonces fue muy bueno. Esos cursos fueron muy buenos, un par de años ahí, con buenos profesionales, también de la educación. Y hasta que llegó el momento en que me ofrecieron la dirección del Colegio María Alvarado, primero fui, como te digo, subdirectora aquí y después directora de María Alvarado, ya yo pude irme con un buen aprendizaje de la parte administrativa, académica y todo lo demás que hay que aprender para poder acceder a la dirección de María Alvarado. Antes de eso yo fui una maestra, profesora de educación física. Tuve una serie de cargos directivos dentro de una institución que me gustaba mucho, que era olimpiadas Especiales. Hacía un servicio ahí en el área deportiva. Es una organización que atiende a chicos con discapacidad intelectual. Ahí tuve cargos directivos también y eso me perdió. Me permitió ir fortaleciendo un poco el liderazgo, la organización de una institución, ver los lineamientos que necesitas para hacer eventos, para lograr aprendizajes. ¿Y

fue así, poco a poco, el Señor (Dios) Me fue abriendo una serie de puertas que fueron formando este tiempo al cual he llegado ahora?

2. E: Bastante interesante. Usted nos ha dado muchos puntos que me hace referencia a pensar que tuvo una trayectoria retadora y actualizada, como ya lo ha mencionado, fue de menos a más, y ahora ya en un cargo importante en el colegio. ¿Qué habilidades sociales considera que son más importantes para un director? ¿Cómo las ha desarrollado a lo largo de su carrera?

Sí, bueno, es bien importante que una persona, que un director sea una persona madura, Yo he tenido el privilegio en este momento, soy por segunda vez directora de una institución grande y creo que con mayor certeza te puedo decir, que tiene que ser una persona madura, equilibrada emocionalmente, con habilidades para comunicarse, para escuchar. Para resolver conflictos, porque ese es nuestro día a día, resolver conflictos y, sobre todo, trabajar en equipo, porque un director solo no puede, por más que haga todos los estudios de la vida. Como dice el dicho Zapatero a su zapato, uno tiene que saber de todo un poco, pero tienes que contar con esos líderes que hay en los distintos espacios de la escuela. ¿Porque si viene, es cierto, hay un director, pero hay una serie de líderes muy destacados en los distintos espacios de la escuela, que son tu ayuda constante, no? Entonces el trabajo en equipo es bien importante y también es necesario que sea una persona que afronte las dificultades, no, lo que estábamos comentando hace poco que te haces el loco y que pase el tiempo y ya no pasó nada. No, yo pienso que el director tiene que ser una persona que afronte las dificultades de manera asertiva, porque tampoco se trata de que yo lo enfrente, pero la delego. ¿O veo de una manera incorrecta cómo tengo que solucionar el problema? sobre todo porque nosotros trabajamos con personas, profesores, padres de familia, niños, jóvenes, adolescentes. Y es importante también ejercer un liderazgo que mejore la institución, la modernice, la transforme y pueda innovarla, pero con buenos valores, no en el caso de nuestros colegios con valores cristianos basados en la palabra del señor.

E: Claro que sí, bastante interesante lo que usted nos explica porque luego lo voy a preguntar si usted ha evaluado puntos importantes que tiene que ver con el tema de la formación continua y el desarrollo de un liderazgo empático, desarrollar un tema complicado, saber manejar situaciones o conflictos en la comunidad

educativa, saber delegar, saber trabajar en equipo. La formación académica es necesaria, también el tema de desarrollo de las habilidades blandas o sociales como se están llamando ahora. Ya nos comentará o no sé si usted recuerda un momento complicado, el cual de repente dijo, Uy, creo que no hubiera tomado esa decisión y me adelanté en esta, pero bueno y ya está hecho no, Y hay que asumirla.

¿Alguna vez recuerda una situación que debió de repente esperar o no sé, o quizás tomar otro tipo de decisión? Con alumnos, con docentes, con padre de familia.

D2: Sí, sí, y una que me costó 7 años. 7 años.

E: O sea, porque usted menciona algo importante que es fácil decir, bueno, el nombre director suena muy bonito o directora suena muy bonito, pero el buen desempeño, una buena función demanda muchas cosas y usted ya lo ha escrito perfectamente, por lo menos para mí.

¿Qué podría aconsejarnos o qué podría decirnos frente a esas situaciones cuando enfrenta un director?

D2: Sí, el punto Joel es que nosotros somos representantes legales de una institución. Y eso nos hace, voy a decir. Culpables, sino responsables de todo lo que pasa aquí adentro, Entonces, a veces los miembros de la institución cometen errores. hablemos de una profesora, un coordinador. Y digamos que el responsable de eso eres tú, aunque no lo hayas cometido. Y eso es lo que te comento, que fue una decisión equivocada quizás o no muy bien quizás me descuidé un poco de haber hecho un seguimiento mayor y confiar mucho en una coordinadora no que no tomó una buena decisión y eso trascendió en que yo he tenido 7 años de visitas a la Fiscalía, no, hasta que gracias a Dios ya terminó la situación, no terminó como hubiera querido, pero. Se terminó de una vez, no, no fue fácil, por eso es que este cargo es tan delicado. Uno tiene que tener, como dicen todas las antenitas, siempre alertas y tener una muy buena relación con tu equipo y sobre todo, tener una visión unida, no todos juntos hacia lo que quedemos, porque si no pasan estas cositas no que por ahí alguien comete un error y el director es el que tiene que asumirlo.

3. E: Así es. Sí, como usted dijo no, el director es el representante legal, la autoridad, el que va a dar al final la cara, como se dice, frente a todas las situaciones que presenta un colegio, bastante interesante, lo que usted nos ha comentado hasta ahora. ¿Ahora me gustaría saber un poquito acerca de sus del desempeño, que usted en la dirección? ¿Qué rol ha desempeñado antes de llegar a la dirección?

D2: Sí, bueno, yo soy profesora de educación física, de carrera y en ese sentido trabajé primero en una institución. Siempre me ha gustado mucho el servicio y los chicos que tienen muchas dificultades. Me he especializado mucho en el tema de psicomotricidad, entonces con los más pequeñitos y he trabajado en colegios de educación especial, donde he podido desarrollarme en este aspecto.

Luego he sido entrenadora, digamos que ascendiendo entrenadora de algunos equipos importantes con los cuales he podido viajar al extranjero también y representar al Perú, en varias oportunidades. De ahí esos campeonatos también han sido nacionales, internacionales. Algunos he dirigido un par de instituciones de apoyo social. Y he podido capacitar muchos docentes en diversos proyectos también, no en todo lo que es atención a la diversidad, atención a la discapacidad puede liderar un par de proyectos, los cuales fueron sustentados por una institución americana en lo que es capacitación de docentes para atención a la diversidad.

¿Entonces esa experiencia de dirigir un grupo de personas para capacitar? A una cantidad muy grande de colegios. Empezamos como por ejemplo con los colegios fe y alegría. ¿Entonces ya te imaginas la cantidad de instituciones que se han podido capacitar? Fue muy bueno. También tuve la posibilidad de escribir un manual. En el tiempo de mi experiencia pude escribir un manual para los profesores que trabajaban lo que es la educación psicomotriz y lo vendí. Lo vendí súper bien y lo vendiste en provincia porque yo trabajaba en el Canal 7, tenía un espacio ahí para el programa que se llamaba la familia del 7 y yo tenía este tema en la familia de lo que era el desarrollo psicomotriz del niño desde cero hasta los 5 añitos.

¿Entonces era muy interesante, no? Yo llevaba comentarios para los padres de familia, llevaba niños para que otros colegas también pudieran ver cómo hacer una clase específica, de equilibrio, de ritmo, de coordinación. Y eso también me dio mucha experiencia de conversar con el público porque había llamadas de provincias. ¿Y por eso te digo que el tema comunicativo es sumamente importante? Saber escuchar y saber expresarse es muy importante. Después de esa experiencia también he podido tener cargos directivos dentro de mi iglesia, lo cual también me ha permitido seguir formándome y relacionándome con gente de otras edades. si bien es cierto. Primero como profesor y como manejar con chicos adolescentes, chiquititos, padres, pero en la Iglesia es distinto, no es un grupo mayor con otros objetivos y también me permitió aprender en este tiempo. De ellos,

no con cargos directivos y cargos de confianza también. Bien, y uno de ellos, pues fue primero venir acá al Colegio América en el cargo de subdirectora, cuando hubo un cambio en la Dirección General, vinimos con un director Nuevo y yo en la parte de la subdirección, no. Después de unos 3 o 4 años ya yo pasé al Colegio María Alvarado y ahora después de 14 años, la Iglesia me ha dado la tarea de venir aquí a este mi trabajo en el Colegio América.

4. E: Usted nos comenta mucho acerca de su experiencia, que de verdad es muy bueno y muy rico, porque esto ayuda también como usted ha ido paso a paso, cómo ha ido conociendo que definitivamente estos rubros y como le ha ayudado en su formación, en su crecimiento como profesional, como docente, ahora como directora, yo creo que es fundamental también porque cuando llega el cargo de director, pues ya conoces muchos aspectos que te puede ayudar a tomar quizás una mejor decisión. ¿Cree usted que su experiencia como docente fue esencial para el rol como director y cuáles de estas experiencias fueron esenciales para su gestión?

D2: Bueno, y Fíjate que ahora, estando en este cargo y como parte de la dirección del Colegio de los colegios asociados, pertenecemos a la asociación ADCA nosotros, entonces aquí también estoy ocupando un cargo importante. me han nombrado presidenta de los colegios de ADCA y eso significa que mi trayectoria sigue creciendo, Sí, y también he tenido la oportunidad de tener esa Presidencia en otra institución que es de nuestra iglesia, que es latinoamericana y es Alaine. Hace unos años atrás también me nombraron presidenta de Alaine. ¿Entonces tú ves que mi escalerita ha ido siempre de menos a más? ¿No? Ahora estoy mirando la Universidad, estoy mirando con interés. Este sí, porque siento que todavía puedo servir más adelante y vamos a ver qué nuevas cosas me trae Dios en mi camino.

E: Y está bien. ¿Nos puede escribir un poquito de ADCA, por favor?

D2: Sí, ADCA es la asociación de colegios asociados, de asociaciones. ¿Entonces aquí pertenecen todos los colegios, que son asociaciones y son los grandes colegios que tenemos en Lima, no? Tenemos ahí esa silvestre, el Markham, Roosevelt, Newton, María, Alvarado, San Andrés, la Unión, América, todos esos colegios. ¿No me he comido a nadie, creo Hiram Bingham también, no? Y lo bueno de pertenecer a esta asociación es que permite a nuestros estudiantes a participar

en eventos deportivos y culturales, esta es una asociación que desarrolla la parte deportiva y cultural. Nosotros tenemos campeonatos de casi todos los deportes. También hay de literatura, de música, de danza y de qué me falta Coros, me parece. Ahora hay otras cosas menores, ajedrez, artes marciales también. Bueno, nosotros no participamos en todo porque eso implica también toda una inversión. Solo participamos en algunos deportes y en algunos aspectos culturales, no en todos.

E: Perfecto, muchas gracias Miss, porque eso también nos ayuda a saber de que hay ustedes pertenecen a un grupo de colegios. Y cual es el fin específico en este caso por los colegios ADCA. Usted como presidenta y todos estos colegios, que definitivamente también es un cargo directivo que seguramente con otros retos, con otras aspiraciones, que seguramente ya nos irá comentando. Usted también nos comentó acerca de su experiencia de docente. que ya sabemos lo importante que fue para luego marcar este el tema de la dirección y de todas las experiencias que usted me ha mencionado, cuál cree que sea esencial o importante, o que le haya ayudado a tener un rol con un rol eficiente en la dirección o que le ha ayudado a mantenerse tantos años en la dirección.

D2: Bueno, no se puede dejar de lado la parte formativa, la parte académica, porque primero es muy importante la experiencia, pero que siempre tiene que ir acompañada de los logros académicos también, lo que se aprende lo que uno estudia. A mí siempre me ha gustado estudiar, me ha gustado mucho leer y eso me ha abierto muchas puertas, También tuve la bendición de poder aprender inglés y eso me ha abierto otras puertas más. Entonces tener un título universitario es muy importante, posgrado, certificaciones, publicaciones. En este caso yo hice un manual no de educación psicomotriz, mi experiencia profesional como profesora de varios años con niños difíciles, con algunas condiciones también. Y luego trabajé también en un colegio, el Colegio San Silvestre, que era un Colegio de alto rendimiento, donde era totalmente opuesto a trabajar con niños con discapacidad. Eso me obligó a mí a perfeccionarme también en esto. Y más adelante también con los cargos directivos que uno tiene las actividades de gestión que tiene que realizar. Actividades de liderazgo. Y a mí me gusta innovar, me gusta. Yo siento que me caracterizo por ser innovadora y buscar soluciones. A veces tengo una serie de situaciones y digo ya hoy día se va todo eso a solucionar y cuando viene un problema no me gusta decir mañana pasado o ven pasado mañana y conversamos, hoy día vamos avanzando, en la medida que se pueda, por supuesto, pero tiene

que ser rápido. Y otra cosa que me gusta hacer es atreverme a hacer cosas, a veces el temor, las normas, las leyes que nos están atormentando ahora en el área educativa nos están limitando muchísimo, Yo, honestamente, me atrevo a hacer cosas en el nombre del señor y hasta ahora, gracias a Dios, no me ha ido mal, para hacer algunos cambios. He tomado decisiones en las cuales me he equivocado, he rectificado, he pedido perdón. Y he. Cambiado la situación, considero también que es importante tener habilidades, como te decía de comunicación. No, y eso siento que yo lo puedo hacer bien, no comunicarme, escribir, hablar, gestionar el tiempo. También me ayuda muchísimo ser organizada tales días. Yo atiendo proveedores por decir veo recibos, pagos de las cuestiones estas en las boletas de pago del colegio. Todo esto tiene dos fechas en mi vida y otras dos fechas tengo para supervisar, me gusta estar en los salones, me gusta recibir a mis niños en la puerta. Algunos días en secundaria, otras en primaria, involucrarme con ellos, Patio, entonces eso me ha ayudado muchísimo a conocer la institución donde estoy e ir avanzando en lo que necesito. gestionar mi tiempo, el trabajo en equipo ni hablar es necesario. Tengo un buen equipo de 7 personas con las cual atendemos todas las situaciones. El lunes temprano nos reunimos y con tiempo también vemos lo que ha pasado en la semana, evaluamos los eventos que han sucedido, lo bueno, lo malo y nos preparamos para la siguiente vez. Y también vemos la semana siguiente. ¿No? Ya revisamos qué es lo que toca. Tenemos un calendario organizado. Que. Ver, porque cuando uno empieza con las improvisaciones se arruina la vida. Es muy importante ser muy organizado y también siento que es necesario ahora más que nunca tener buenos conocimientos de la tecnología porque nos mantiene actualizados, nos ahorra un montón de trabajo de tiempo. Es necesario que aprendamos. A veces dicen no los directores no quieren asistir a talleres o a capacitaciones o aprender de aplicaciones nuevas, porque como que no sé, creen que ya vino en su chip todo esto no, pero en nuestras generaciones no ha venido el chip. Entonces tenemos que incorporar. Claro, a mí me gusta aprender de tecnología, me gusta que me expliquen por qué tengo que comprar un plush (cable de computadora) diferente al que tenemos ahora o por qué tengo que actualizar las máquinas y yo veo que están funcionando. Si a mí me explican y yo entiendo, entonces puedo hacer cambios, puedo innovador, innovar, puedo invertir también. porque uno también maneja los dineros del pueblo (padre de familia). Sí, me siento muy bien también porque he recibido algunas distinciones, no a raíz del

trabajo y he participado en algunas conferencias y capacitaciones como ponentes y eso. Te hace sentir bien, por más que uno hace su trabajo desinteresadamente y por servir realmente es bueno cuando te dan las gracias o te dan una distinción y uno se siente bien, esos pequeños reconocimientos y yo gracias a Dios he recibido varios y de eso me siento muy contenta también.

5. E: Bueno, Miss, y así ya me comentó un poquito de sus logros académicos, Y también su tipo de estudios que ha llevado y tipo de certificaciones, también cual usted ha ido eligiendo en el camino y le fue ayuda. Que importante es esto de tener esta proyección, no solamente prepararse, sino también. Que la experiencia va teniendo un espacio importante en nuestro crecimiento profesional y las decisiones que voy tomando para mejorar; interesante lo que usted menciona, también que cuando se equivocó pues tuvo que retractarse y tuvo que tomar otra decisión y que no es fácil, porque seguramente siempre le ven dar la autoridad y usted tiene la palabra final ¿La directora lo dijo, pero también la directora puede equivocarse, pero también puede volver a tener otra decisión que ayude a no una mejor el bienestar porque se busca el bienestar de toda la comunidad educativa.

D2: sabes, que es importante cuando uno comete un error y creo que he salido más o menos airosa de eso, cuando, por ejemplo, cuando había una situación con los padres de familia, y yo me doy cuenta que tienen la razón, o que he cometido un error o que lo hubiera podido hacer mejor de repente, o que hay otra ruta para lo que había decidido. Y esa otra ruta te lo dice otra persona. En este caso estamos hablando de los padres, Entonces me parece que es importante reconocer cuando otra persona tiene una mejor decisión que la tuya, si te la está ofreciendo, entonces me ha ido bien cuando le he dicho. Uy papás tienen razón, voy a volver a revisar esta situación y les contesto, tampoco me gusta responder precipitadamente, me gusta darme mi tiempo, pensar bien los pros y los contras y rectificar si acaso se puede, y si no asumir.

6. E: ¿Claro que sí, cuando usted tenga que decía Capacitarte porque ya me mencionó que sí está con talleres ¿Cómo elige los cursos o talleres en los que se capacita? ¿Que toma en cuenta para que usted pueda capacitarse?

D2: Mira, a lo largo de mi trayectoria, ayer justamente estaba mirando los cursos que he hecho y los he elegido con mucho cuidado. He elegido cursos y talleres que

siento que necesito para para mantenerme actualizada, para conocer aspectos. Conocer aspectos que no están dentro de mi formación principal, por ejemplo. Cuestiones administrativas, que nosotros aprendemos de administración, lo básico, pero hay detallitos, por ejemplo, de préstamos a los bancos, por decir, ¿Uy, eso lo ve el contador, no, señor, Tú tienes que saber cómo es el manejo del préstamo en los bancos, Qué bancos te dan mejor tasa, con quién tienes que hablar Y eso entonces, cuando yo siento que no lo sé bien. ¿Busca información? ¿No? Y a lo largo del tiempo he logrado hacer cosas interesantes, Por ejemplo, yo seguí un curso de desarrollo de habilidades gerenciales en la ESAM.

En esa preparación me dio una visión importante. También he podido estar en la escuela de directores de IPAE, que te comentaba que fue muy bueno. No sé si ahora todavía eso se da. Si hay esos ese curso que fueron como 2 años, donde tuve profesores que ahora son a nivel de ministro, fueron profesionales muy buenos. También he seguido curso de diplomado en cultura corporativa, por ejemplo, en la UPC, donde también vimos cómo recuperar el prestigio de un colegio, cómo recuperar la mala fama de un colegio, porque eso es importante. A veces te llega esa situación, no te enteras de que tu colegio se está hablando mal por tal situación. ¿Cómo recuperas tú eso? No es fácil y por eso se puede seguir cursos, también he llevado cursos sobre capellanías y educación cristiana, en ICD en Argentina, porque era un tema que escapaba mis conocimientos, yo en la parte de servicio me he dedicado a la parte educativa y no soy Pastora ni capellana. Entonces, para saber cómo dirigir la parte de la capellanía y cómo relacionarme con el capellán, también tuve la oportunidad de hacer esto este taller, en ICD Argentina. bueno, luego vino la maestría en educación con mención en evaluación y la Calidad Educativa, que fue también muy interesante, cursos de autoevaluación.

¿En ese tiempo se empezó toda esa idea de autoevaluar las instituciones educativas? lamentablemente no ha continuado, pero yo no tenía idea qué había que hacer entonces seguí un curso para poder hacerlo bien, También he tenido mucho interés en la neurociencia. Y ese campo era nuevo aquel entonces. Me fui de frente a hacer con esta institución de cerebrum, hicimos una excelente diplomado con 16 maestros del colegio, yo también me metí porque el director tiene que ser humilde en su ignorancia, por decirlo así, estos temas nuevos que han aparecido como la neurociencia en ese momento. Teníamos que estudiarlo. ¿Y por qué no hacerlo con tu equipo de colegio, no? ¿Qué mejor con tus compañeros de

trabajo, no? También he hecho talleres de gestión y alta dirección aplicada a las instituciones educativas en la UPC. He podido hacer también unas capacitaciones varios años en California, se llama Annual Quebec Conference. Es una bendición que a mí me obsequia una exalumna del colegio en California tienen unas capacitaciones que reúnen entre 4000 y 7000 docentes. Es muy buena, de muy buen nivel y yo he ido muchos años hasta allá y gracias a Dios por poder dominar el inglés, he podido asistir a estas capacitaciones que me han servido realmente y he traído información para trabajar más de un año en el Colegio, novedades en ciencias, en arte, en deporte, en tecnología, en metodología, en un montón de cosas más, También tuve el privilegio de participar en unas conferencias educando como Dios manda, no porque uno no solamente llena la cabeza de conocimiento, sino también el corazón y el espíritu de la parte cristiana que necesitamos compartir con nuestros alumnos, no, esto lo hice con Haxi, que es una institución importante, cristiana también, que también certifica instituciones educativas, no? Bueno, he hecho muchos programas de capacitación continua en la Universidad San Ignacio Loyola. Porque gracias a los logros que tienen nuestros estudiantes, nuestros ex alumnos, ellos le dan a los directores cursos gratuitos que son excelentes. Si alguna vez te lo ofrecen, anda, yo sé que es lejos, pero realmente la Universidad nos da muchas herramientas y nos actualiza, también he participado en CADE en los CADE educación para conocer todo el aspecto nacional de lo que está pasando, porque nuestros colegios no son hongos, están metidos en un contexto educativo nacional y es importante que el director tenga esa visión nacional, ¿Qué es lo que quiere el Ministerio? ¿Educación qué problemáticas hay? No, ahora lo último que acaba de salir es que tenemos que enfocar, enfocarnos a todos los aspectos socioemocionales de los chicos, y no solamente la parte cognitiva, sino también la parte socioemocional. ¿Y en estos aspectos de educación que organiza IPAE realmente es muy interesante, inclusive a veces tenemos la visita del Ministro de turno y se le pueden hacer preguntas y ahí conocer un poquito más cómo va nuestro país, yo ahora que estoy trabajando en el Callao tengo otra perspectiva de aprendizaje, Callao y la región Callao. Me bombardea de cosas que tenemos que lograr, no hace poco nos citaron a una reunión y nos dijeron, hemos bajado del tercer puesto de logros en matemática al noveno. Directores, esto no puede pasar. Entonces estamos en todo un esfuerzo de recuperación como región de la matemática y comunicación porque queremos llegar nuevamente al tercer lugar.

Bueno como te comentaba toda esta necesidad de aprendizaje que hay, la parte de contenido, de conocimientos, no solamente la parte experiencia. Y ahora último he cerrado con lo que está de moda, pues la inteligencia artificial. Que digamos que ya desde hace unos meses atrás también. Empezado a bueno desde el mes de marzo, más o menos en Estados Unidos, esta capacitación a la que voy que te cuento en California ahí ya había talleres para profesores sobre cómo aplicar la inteligencia artificial, en Estados Unidos hay un poco más de libertad, Yo siento que acá tenemos que restringirla un poco, sobre todo nuestros estudiantes. Y para eso yo le he pedido al área de sistemas que pueda establecer cuáles son los lineamientos que vamos a trabajar en el Colegio América y la inteligencia artificial, sobre todo para los chicos, porque ya la están usando, hace rato. Yo he aprendido a usarla, nos explicaron cómo hacer, qué hacer, dónde hacer, dónde pagar, dónde no pagar y ya puedo digamos, entender este nuevo lenguaje que hay a nivel de la Juventud y de un montón de maestros que también lo están haciendo, y ver cuáles son sus pro y sus contra. Eso es lo que a mí me gusta hacer, estar en el momento con el conocimiento que está, digamos en boga. Eso es importante.

E: Qué importante lo que usted nos está comentando, porque siempre ven al director que no se capacita y como es la autoridad ya sabe todo, qué importante que el director tenga esa disposición de capacitarse. Siempre hay algo nuevo, tengo que saber, hay que aprender, Y si de repente es que puede ayudar a mejorar la gestión y el bienestar de todo de la comunidad educativa, educativa, bienvenido.

D2: Aparte de ello, pues la carga laboral netamente como director es fuerte. Aparte de ello está el tema del estudio, pero esto hace que también que la gestión sea diferente, los resultados sean, quizás los logros sean mejores también.

Ahora has visto que el Ministerio ha mandado una encuesta, donde nos preguntan si acaso podríamos enseñar y cuántas horas podríamos enseñar a mí me encanta. De verdad que cuando yo puedo reemplazar me meto a los salones y reemplazo. Definitivamente es difícil que pudiera asumir un curso, aunque sea de un salón, porque es un montón de trabajo. Me encantaría, pero mientras no tengo una subdirectora pedagógica siento que no tengo el tiempo para hacerlo. No, en este momento no puedo, pero sí me gustaría mucho, porque eso de estar en contacto con el aula te permite conocer más detalles de lo que pasa. También con los estudiantes y los docentes con la metodología que ellos desarrollan. Entonces sí me gusta la idea, pero ahorita yo no tendría tiempo para hacerlo bien,

probablemente podría hacer cualquier cosa y repartir cualquier cosa a todos los chicos, pero no es la idea, uno siempre tiene que hacer las cosas bien, como para el Señor. Entonces finalmente y como te decía, yo busco capacitarme en todo aquello que a los estudiantes lo requieren de acuerdo a los tiempos, porque hay que pensar en ellos, en los chiquititos cómo van a salir dentro de 10 años del colegio y hay que ir preparando al colegio, hay que ir aprendiendo también qué es lo que puedes ofrecer a tus padres, Familia en un futuro.

7. E: Perfecto Miss y creo que ya un poquito también me respondió a la siguiente pregunta acerca de cómo prioriza su formación continua, Usted también va a la par de la realidad - ¿Qué prioriza en su formación continua?

D2: Sí, ahora yo sí priorizo cuatro cosas. Gestión, la tecnología, la neurociencia y actualizarme en otros aspectos el punto fuerte también en los cambios que nos da el Ministerio de Educación. Porque ese es otro tema que nos hace leer un montón, todas las resoluciones que salen y las actualizaciones de las resoluciones y los nuevos artículos, y todo eso, ese también es un aspecto grande e importante que no debemos dejar de lado.

E: Y eso es este bastante interesante. Y me y me gustaría hacer una pregunta frente a eso, usted cree que en este caso la parte ligados al Ministerio de Educación, la parte legal, políticas educativas, todo lo que hace el Ministerio de Educación y usted ya con una trayectoria amplia en el tema de dirección ¿Son estas decisiones o estas resoluciones de ayuda para una directora.

D2: Sí, Fíjate, yo he tenido la el privilegio de participar en varias mesas de trabajo del Ministerio de Educación, como te digo, a mí me gusta estar metida. En los cambios. Entonces a veces llegaba la carta y decía, hoy quién puede asistir a las mesas de trabajo del Ministerio de Educación, La Presidenta no podía, otros no podían y yo decía yo voy, y terminaba participando en varias mesas de trabajo con el Ministerio de Educación, ellos tienen muy buenas ideas, pero lamentablemente cuando las ideas bajan. No sucede lo que debe suceder porque en el camino las personas no están comprometidas con la visión compartida que tienen los que dan las buenas ideas y eso es lo que nos pasa en todos lados, A veces el director también tiene una maravillosa idea, pero en el camino tenemos algunos profesores que no comparten nuestra visión y entonces no sucede lo que debería suceder. Yo

siento que en muchos aspectos del Ministerio pasa eso. No hay buenas ideas, hay buenos asesores, conozco asesores que dicen no hemos trabajado hasta la 1:00 de la mañana estos proyectos y cuando se sacan se aprueban, pero no suceden como deberían suceder. Entonces ahí no puedo juzgar, digamos. Lo que el Ministerio nos da no siento que en muchos casos hay buenas intenciones.

Pero en el camino es donde tendríamos que no sé si buscar gente más comprometida con la educación, gente que realmente quiera la mejora de la educación en el país y no tenga el interés solamente de tirar la mano para recibir un sueldo o estar en un escritorio con una bonita computadora. No, eso es lo que pienso.

E: Muy bien mis, eso es bastante importante ¿por qué A veces se escucha mucho en los docentes, por qué este cambio? Y a veces viene desde el Ministerio de Educación, y no solo es del director.

D2: Hay cosas, mira, hay proyectos súper buenos, bien hechos, pero también el Ministerio tiene su mala fama, porque siempre han dicho, lo del Ministerio no es bueno y mucha gente ya no aprovecha esos buenos proyectos, pero hay unos muy muy interesantes y yo los he aplicado en los dos colegios y a veces me dicen, Oye Esto qué interesante lo saqué del Ministerio de Educación. Ah, sí, a ver. Porque hay cosas buenas, pero a veces tampoco se dan abasto para compartirla.

8. E: Usted ya me mencionó también acerca de cómo usted se ha ido adaptando al tema de la tecnología y ya no le voy a preguntar cómo se adaptó Más bien le voy a preguntar, ¿le fue tan fácil? ¿Le fue fácil adaptarse el tema de las nuevas necesidades de los estudiantes (emociones)?

No, no, no es fácil, pero empecé desde que empezó, desde que yo estaba trabajando como profesor en el San Silvestre y empezó todo este tema de la tecnología, sobre todo para los docentes. Gracias a Dios el Colegio nos capacitó muy bien y empezamos desde el uso del sapito, ese que era no te acuerdas uff, antiquísimo y tuvimos muy buenos profesores. No en que los que nos dijeron no hay que tener miedo de apretar un click o investigar qué pasa ahí. Entonces, gracias a eso yo nunca le he tenido temor a la máquina, no siempre aprieto y sé que voy a abrir una página, voy a encontrar algo y la voy a cerrar. Lo que pasa es que en algunas instituciones se sembró miedo. No vayas a malograr, vas a ahorrar todo, mis colegas, por ejemplo, Ay, no, mejor no, porque voy a borrar. De repente aprieto

a mal. Yo no tuve esa experiencia, tuve, como te digo, buenos profesores que me permitieron hacer las cosas sin temor y de ahí he ido avanzando. ¿Implica tiempo? ¿No? Cuando empezó todo esto de las reuniones virtuales hizo una capacitación también con México, y había que conectarse a la hora y abrir la clase del profesor y abrir el chat, que en ese momento nadie sabía cómo se hacía. ¿Y lo mismo pasó con la pandemia, no? En las noches los profesores se capacitaban entre ellos y yo me colaba. ¿Qué estaban haciendo? que aplicación estaban usando y yo también, Es una cuestión de voluntad, Joe, no tener la voluntad de querer aprender, de seguir adelante, ir priorizando lo que necesitas no es fácil porque necesita tiempo Y una actitud dispuesta.

9. E: Efectivamente, usted dijo algo muy importante, el tema de actitud, y eso es lo que hace que un director en general, un profesional, pues tenga mejor resultado. Otra forma de cómo hacer una función eficiente o un trabajo eficiente. Y ahora mencionando todo lo que usted me iba contando, yo me quedo a una palabra y me encanta esto. Y qué bueno de tener esta entrevista con usted, porque hay una palabra que siempre le he estado resaltando, el tema de servicio. Y usted lo ha aprendido desde docente. Estuvo involucrado incluso con un tema de una educación diferenciada, con chicos que necesitaban otro tipo de educación, pues aprendiendo incluso cuando fue directora también en su tema de sus talleres, sus actualizaciones, sus diplomados. Y en esta pregunta, cuando dice qué competencias considera que son esenciales para un director. Y seguramente va a resaltar eso el tema del servicio que me lo ha estado mencionando en distintas de distintas formas y maneras. ¿Qué otras competencias consideran usted que son importantes o son esencial para un trabajo eficiente de un director?

D2: Bueno, la gestión, la gestión de todo tipo, Porque tú gestionas todo el Santo día, no recursos materiales. Conocimiento de los planes, también capacitaciones marketing que es tan importante para vender en el buen sentido tu colegio. También es importante tener competencias y conocimientos financieros. Para no ver los presupuestos, el trabajo en equipo, una comunicación estratégica y efectiva, importante, conocimiento de los planes y programas del Ministerio que es muy importante, la búsqueda de la innovación, la atención a la diversidad, que eso a mí me encanta y veo que cada vez está haciendo más importante, buscando las

barreras que tengan los chicos para aprender es importante también no dejar de lado la integridad, la tolerancia, el compromiso que uno debe tener con su trabajo, el respeto a los derechos y a los deberes tanto de los trabajadores como de los estudiantes. Y la tecnología también. Esto debajo de una cortina de un liderazgo que sea totalmente adecuado y oportuno.

10.E: Efectivamente y hablando de liderazgo ¿Cómo fue este? ¿Cómo fue su evolución? ¿Cómo fue este recorrido, de líder y como directora durante todo este tiempo ya usted ya está en otro colegio como directora, entonces seguramente este enfoque de líder pues es muy importante, ¿Cómo le fue?

D2: Bueno, como te he comentado, yo he ido creciendo de a poco, de menos a más. Esa evolución ha ido creciendo, se ha ido formando. Y gradualmente. Y he ido construyendo y mejorando un liderazgo con diferentes experiencias prácticas concretas, con estudios, experiencias buenas y otras no tan buenas. ¿No? Los golpes a lo largo de la trayectoria del director te permiten aprender mucho. Pero siento que he tenido siempre una actitud positiva y dispuesta a hacer. No, yo no le tengo miedo al trabajo, a mí me gusta hacer con los demás, participar de las cosas que se hacen. Sí hay que reemplazar reemplazos, si hay que limpiar limpio se cayó un papel, no voy a llamar al muchacho de mantenimiento para recogerlo, no hay que recogerlo y a través de esto tú también das un buen ejemplo a lo que te están mirando, que tú no sabes qué gente está mirando, Solo sabemos que nuestro Dios nos está mirando en todo momento, pero no sabemos quién más nos está mirando. ¿En alguna ventana por ahí, y me parece que es importante esa actitud positiva de hacer y de servir principalmente.

E: Una de las tantas cosas que personalmente aprendí de usted, usted fue mi jefa muchos años. Y que no me voy a olvidar. Una de las tantas cosas y algo que tengo, por ejemplo, siempre grabado y algo que usted también me acaba de comentar eso no, no tener temor a hacer las cosas, no, si me toca barrero día no me va a hacer menos si me toca reemplazar. Y es algo que siempre se me ha quedado grabado personalmente. ¿Que aprendí de usted? No, no lo había visto jamás de mi vida entonces y ahora sé lo que se siente, sé lo que también. Eso marca a las personas que te ven, no tanto porque te ven, sino porque a veces hay una necesidad, y debe hacerse de inmediato. Y si estás sucio tu patio y están ocupados todos, pues yo puedo agarrar un ratito y no y pasar y recogerlo.

D2: Por ejemplo, cuando he llegado a algún otro lugar también. Ah, la directora Pase primero. Pase a servirse primero, pero nuestro señor nos dice otra cosa, los demás primero y nosotros al final, y eso cuesta romperlo, verdad, Porque en varios lugares le dan lo mejor y lo primero al director, pero yo he tratado de hacer lo contrario, lo mejor y lo primero para el personal y en lo posible yo hacerlo al final con todos, pero darle prioridad siempre a los colaboradores del colegio, porque no. Hay un buen respeto, a veces para el trabajador hay costumbres. Costumbres que siempre ha sido así, el director siempre ha sido una figura intocable, ¿no? A mí me gusta romper un poco ese esquema. No, estoy muy de acuerdo. Y en cuanto a qué cosa hago para hacer eso con el personal que tengo ahora mi cargo, yo digamos promuevo muchas capacitaciones y actualizaciones, no, la economía no me da para contratar profesionales de renombre o poder hacer cursos en lugares importantes. Antes no me refiero a mí, sino al personal con este trabajo y los chicos. me preocupo mucho de actualizarlos y, sobre todo, de cuidar su salud, porque en esta institución hay muchas personas con enfermedades bastante serias, complicadas, que significan permisos médicos, tratamientos y me preocupa mucho el tema de su salud. hacemos charlas constantemente, La doctora ocupacional viene y algunos se fastidian, porque. ¿Ay, ya sé que estoy gorda, no? Ya sé que soy obesa, ya sé que tengo que bajar de peso, ya sé que tengo que cambiar mi alimentación, ya sé que tengo que dormir mejor, pero nadie lo quiere escuchar. Porque nadie quiere hacer un cambio de mejora en su salud, porque significa renunciar a muchas cosas que me encantan y no quiero, pues no, a pesar de que sé que no está bien. Entonces yo insisto, un poco en esto, no para que sigan escuchando. Aprender aprendiendo cosas que necesitan para su especialidad, para el cuidado de su salud, ya sea presencial o virtual. Talleres también que consigo dentro o fuera de la institución. Yo he trabajado mucho con la DREC - Callao, que da muchas capacitaciones gratuitas. Bueno, gratuitas entre comillas, porque después me piden el auditorio gratis. Importa, no importa, no hacemos ese ese negocio. Hay muy buenos capacitadores en la DREC. Entonces he logrado sobre todo en este tema del del enfoque por competencias y en la evaluación formativa. Hemos trabajado mucho porque es difícil que lo entiendan y que lo hagan de manera adecuada, no solo los maestros, sino también que lo entiendan los papás, porque eso de que el ciclo la competencia. Todavía no les queda claro a los papás, entonces hemos trabajado mucho en eso. Y también yo animo a los

docentes a esforzarse, a capacitarse mejor y tener siempre una actitud abierta al cambio y al crecimiento profesional, a veces hicimos un foro de la semana pasada, y salió como algo llamativo que el colegio no les facilita economía para poder hacer diplomados o maestrías, claro, qué lindo sería que pudiéramos hacerlo, pero yo siento que eso es una tarea del docente, yo formo mi carrera y me cuesta, pues si consigo una beca por ahí o que de repente la institución me ayude con la matrícula. Inscripción, qué bueno. Pero pienso que la Formación Profesional y ese crecimiento es responsabilidad de cada uno, para poder dar un mejor servicio también.

11. E: Ya prácticamente la última pregunta que me toca, y qué interesante todo lo que usted me ha comentado ¿Qué actividades promueve para el desarrollo profesional de los docentes y directivos a parte de lo comentado anteriormente?

D2: compartir experiencias académicas para el crecimiento de todo nuestro entorno. ¿Y sabe qué? También un poco para terminar esto es muy importante que el director se cuide y esté bien, porque si nosotros no estamos bien, no podemos servir a nadie. Si tú estás mal de salud, si no descansaste, si no te alimentas bien, si no haces ejercicio, si no lees, si no escuchas música, si no tienes experiencias positivas, en nuestro caso, no asistir a nuestra iglesia, orar, leer nuestra Biblia. Si no estamos así sustentados. Es muy difícil dar un buen servicio y trabajar bien.

E: Perfecto, perfecta recomendación, porque creo que es necesario este, el de servir bien, no más que un jefe. Creo que esto me voy a quedar bien grabado en este tema de servicio, porque es fácil decir, bueno, yo soy el jefe, yo soy la directora, pero es distinto ser la líder, la que sirve, la que para hacer las cosas mejor y dar un buen servicio a todo el equipo, a toda la Comunidad. Educativa, donde se encuentre. Bueno, mis con esto vamos a parar la grabación.

Listo, vámonos a almorzar ahora.



Entrevista D3

E: Muy bien, buenos días. Mis María Isabel, agradezco por su espacio y tiempo. Bueno, comentaré un poquito acerca de que esta investigación acerca de la trayectoria profesionales de los directores en una red de colegios privados en el Perú. Bueno, me gustaría que se presente y el cargo que se tiene actualmente.

D3: Buenos días, soy la profesora María Isabel Mendoza Solís y la directora del Colegio particular andino en Huancayo.

Perfecto, bien, bueno, Miss también para hacerle recordar que esta esta investigación es netamente confidencial y hay un documento que usted firmó que acerca de que está aceptando la confidencial que es, pero también el tema de si usted en un momento decide retirarse de la investigación, eso no afectará tanto a usted y tampoco a la investigación. En mi caso, no se preocupe o se respetará todo su derecho de salir cuando usted crea que es necesario. Teniendo en cuenta esto, lo voy a explicar rapidísimo, acerca de ¿Por qué hablamos de trayectoria? Bueno, las trayectorias, sabemos qué es un suceso de ocupaciones, funciones que

desarrolla una persona (Jiménez, 2026) y para conocer acerca de funciones y ocupaciones debemos hablar acerca de la trayectoria laboral de una directora y también de su formación continua para entender un poquito de ¿Cómo es una trayectoria de un director esta investigación? Esto hará que una trayectoria esta marcada por no solo experiencia sino el tipo de preparación que lleva una directora y como esto influencia en su gestión. Esta investigación es una novedad en el campo de los directores y no hay otras en el Perú ni tampoco en América del Sur, como le decía es una investigación nueva, lo que se está buscando es analizar y no es comparar gestiones, no es comparar direcciones, solamente analizar las trayectorias y que involucra esas trayectorias. Teniendo en cuenta esto, le paso a comentar un poquito las preguntas, así que inicie con ello, usted

1. ¿cómo lo escribe su trayectoria profesional hasta llegar a su puesto de director actualmente? Todo su recorrido docente, como lo describe.

D3: Bueno. Bueno, creo que es una escalera en la cual uno va, subiendo peldaño a peldaño y va ganando experiencia, capacitándose para llegar a ello, entendiendo también que creo no es no es el punto final, no es la cúspide, sino hay mucho más por lograr que ser la directora de un colegio. Pero eso es una escalera. La que una tiene que ir subiendo tiene que irse esforzando, tiene que irse capacitando. Y la experiencia en distintas áreas de trabajo que te da la docencia creo que sirven de mucho.

E: Bien, qué importante lo que usted menciona, estas escaleras, esta construcción, este proceso. Pero yo imagino también que en este proceso nosotros vamos conociendo nuevas cosas, va aprendiendo nuevas cosas y también va mejorando las cosas que uno ya de repente ya los conoce para tomar mejores decisiones. Pero para ello necesitamos tener habilidades sociales, habilidades que nos ayuden a poner de repente una mejor gestión o lograr mejores nuestros objetivos.

2. ¿Qué habilidades sociales considera usted que son importantes? Para un director actualmente.

D3: Yo creo que. Liderazgo, una comunicación asertiva, empatía. ¿Qué otras habilidades? Creo que esas son las básicas, no esas habilidades que este sociales que uno tiene que aprender a desarrollar también, porque si no lo tiene, pues queda solo aprender a desarrollar.

E: ¿Esas habilidades que usted me menciona, usted ha podido de repente

desarrollar desde la carrera docente o lo aprendió ya siendo directora?

D3: No, yo creo que se aprenden al transcurrir de la experiencia docente porque se tiene empatía primero con nuestros colegas cuando uno es maestra. Ya mira, casi como 15 años o más, yo tengo de haber laborado como maestra o como jefa de nivel, luego como otra área de gerencia y luego este en otra dirección y ahora aquí, entonces este, pero eso se va desarrollando, se va desarrollando porque tampoco, no se culmina ni se tiene la habilidad tan desarrollada como para que algo no te pueda salir por ahí malo puedas, no puedas tener una comunicación efectiva. Finalmente es tu meta, pero es un completo desarrollo día a día porque las personas son diferentes porque las instituciones también lo son.

3. Claro que sí, usted me ha comentado un poquito de lo que ha sido un poquito sus funciones, sus puestos, que ha ido escalando, me podría decir qué más Aparte de ello, ¿cómo inicia y cuáles son sus, por lo menos, lo más importante? ¿Qué ha logrado?

D3: Ah, yo he trabajado, yo he trabajado primero, yo he postulado a la UGEL 6 de ATE Vitarte, siendo todavía egresada de la de la Escuela Pedagógica de Chupaca. Pero gracias a Dios obtuve un buen puesto, el noveno puesto, y no tuve que entrar ni a la adjudicación porque vino un profesor de la de la Molina de Molicentro y me invitó a trabajar en el Colegio 1140. Yo trabajé en el 1140. Y luego trabajé en el Colegio Johannes Gutenberg del Agustino, este Colegio que es de ayuda social, Colegio de misioneros de extranjeros, donde siento que he pasado una buena cantidad de mi vida y que esa ha sido mi escuela. Luego regresé a Huancayo y trabajé en el Colegio andino ahí como profesora y también luego pasaron los años y trabajé como jefa de nivel. Recibí una invitación porque era capacitadora de la editorial Santillana y luego recibí una invitación para ser gerente de zona y eso fue lo que hice más o menos 7 u 8 años, gerente de zona, pero con la mirada de docente, con la oportunidad de chequear y revisar los libros, de hablar con los profesores definitivamente. Es otro mundo diferente al del Colegio, pero algo va ligado. Después fui parte de un proyecto familiar personal que fue un nido, un nivel inicial y un primer y segundo grado propio, y ahí ejercí la docencia, pero también a la vez la dirección y finalmente ese día la invitación de la Iglesia para ser la directora del Colegio Andino.

4. Wow, estoy haciendo un recorrido, pero bastante amplio y qué interesante porque también tuvo una experiencia administrativa. El tema ese de la de editorial, conocer un poquito de la perspectiva docente, pero bueno, desde otra función es bastante interesante. ¿Seguramente ya iremos conociendo un poquito más acerca de cómo le ha ido marcando eso también en su trayectoria? ¿Y cuáles de estas experiencias fueron esenciales? Que es de ayuda ahora en su gestión como director actualmente.

D3: Y la experiencia docente hace mucho hace entender la tarea del día a día del docente, mientras uno está en la oficina. Si ha pasado por las aulas y ha pasado por mucho tiempo, sabe que es una tarea docente. No es solo una tarea administrativa, sino ahí juega, por ejemplo, la empatía uno puede empatizar muy bien si ha vivido. Entonces yo he tenido mucho tiempo de maestra, de maestra de aula y también para asumir la dirección del Colegio Andino, he dejado un aula, también la dirección de la gerencia de ese centro, pero un aula porque pienso que es necesario que no se pierda esa práctica docente que nos hace ser empáticos, que nos hace conocer de abajo y entender a los docentes. Así es que la experiencia docente. Es muy importante para la tarea de un director.

E: Sí además, que lo que usted menciona nuestra parte empático no es bien fácil ya siendo autoridad, quizás no, porque hay que tomar una decisión y no siempre todas las decisiones pueden gustar a todos. Pero se trata de buscar, creo que la mejor alternativa, no solamente por el Colegio, sino por toda la comunidad educativa en lo que siempre se busca.

5. ¿Qué logros académicos fueron importantes para su nombramiento como directora?

D3: No, quizás para para la promotoría pueden ser importantes los logros académicos, pero yo los valoro como míos, como mis propias metas, como mis propias aspiraciones. ¿Y por qué las he hecho? Porque tenía la intención de fortalecer mi tarea docente, entonces yo soy egresada de Psicología, estoy tratando de lograr este o el próximo año la titulación. Yo ya terminé mi carrera de Psicología. Y a la par o antes quizás hice la maestría de problemas de aprendizaje y ahora estoy terminando el doctorado en psicología educativa y tutoría, porque básicamente he elegido estos. Una carrera más en la maestría y el doctorado es porque yo quiero fortalecer en esa área mi carrera. Yo no quiero ser psicóloga, yo

quiero que la psicología me sirva para mi tarea docente. Si he estudiado la maestría en problemas de aprendizaje es porque quería saber cómo podría apoyar a mis niños que tuvieran problemas de aprendizaje. Y si ahora estoy casi ya terminando este año y este diciembre termino el doctorado, es porque lo empecé mucho antes de estar en la dirección del Andino, pero sí en la dirección anterior de un de un nido pero era porque básicamente no veía porque aspiraba alguna dirección, sino porque yo quería fortalecerme. Fortalecer mi carrera y son mis logros, mis aspiraciones, al margen de lo que pueda el otro mirar, pero son aspiraciones propias.

6. Bueno, usted menciona mucho acerca de su formación, su formación académica, bastante buena, interesante. Y eso me hace ser una pregunta.

¿Es decir, entonces cómo usted elige esos talleres, esos cursos que se capacita, qué toma en cuenta? ¿Por ejemplo, voy a llevar un doctorado o diplomado? ¿Qué toma en cuenta para decidir por esa capacitación?

D3: Cómo lo dije, es para para fortalecer mi tarea docente. Ahora entiendo que no estoy en un aula y justamente estaba pensando que de repente caería bien el tema de una no sé, de una maestría de un diplomado en gestión educativa, pero todo lo que hice atrás fue porque lo necesitaba para desarrollarme, o sea, problemas de aprendizaje. Porque estaba en un aula. Y porque me gusta enseñar, porque me siento bien enseñando psicología. He estudiado por eso, como decía, no porque quiero ser una psicóloga, pero sí quiero que eso me sirva y quiero titularme. Y quiero también ser una profesional que pueda valer de alguna manera y tomar de la psicología la parte educativa que le corresponde. Entonces creo que personalmente yo lo hago para fortalecer mi carrera, fortalecer mi circunstancia también. Entonces ahora si esta dirección continuara, yo vería que me es necesario esta capacitación. Yo estaría, por ejemplo, yo he estado pensando, buscando algo sobre gestión educativa. Tengo una idea. Si cuando tenía la gerencia de zona de una editorial. Pues sí tuvimos una capacitación por una Universidad de renombre de lo que es negocios gerencia, pero esto no es una gerencia educativa y es diferente a una dirección.

E: Claro, claro que sí y pero bueno, si me doy cuenta que usted no va para querer tener más títulos, sino es un tema que busca completar su formación, eso es bastante interesante, tener una directora que no solamente un tema de logros

personales sino también ve un tema pensando de docente.

D3: Sí, completar eso, no completar. O sea, yo, como digo yo no me preocupo por lo que vaya a mirar la promotoría, no sé la aquella autoridad que vaya a elegir a su directora. Primero he pensado porque amo ser maestra. ¿Cómo hago fuerte mi carrera de docente? A pesar de ser directora, yo me puse a estudiar esta psicología educativa porque había egresado de Psicología, porque siento y creo y apuesto por la tutoría docente. Y entonces esto me sirve como directora me sirve porque puedo entender. Puedo saber cómo los docentes pueden desarrollar, por ejemplo, la tutoría. Puedo hablar con los psicólogos porque perfectamente los entiendo, entonces yo me capacito pensando en que cómo puedo fortalecer esto primero esta tarea que yo tengo como maestra.

7. Claro que sí, y eso me hace pensar entonces que como maestra no solamente está preparada, sino también está adaptándose a esos nuevos retos que se van presentando y sabemos que la tecnología es un reto para todo maestro, para todo director, para toda directora. ¿Cómo usted se ha adaptado a estos, a estos cambios de la tecnología inmersos a la educación?

D3: Yo creo que la pandemia nos ha ayudado a ello, yo he vivido la pandemia siendo directora y siendo esto profesora. Quizás de un grupo pequeño de estudiantes, pero. Sí, con la cualidad de indagar, de averiguar entonces, y como tengo presente esto de que debemos dar lo mejor de nosotros, debemos dar el mejor de los servicios. Entonces, en el tiempo de la pandemia había que aprender a grabar un vídeo, aprender a hacer unas diapositivas interesantes, aprender a trabajar con distintas herramientas tecnológicas. Y fue una muy buena oportunidad, creo yo, para aprender esto me sirve muchísimo. Lo hemos desarrollado a la medida de lo que el jardín, que era pequeño esto ha podido. Hemos contratado ingenieros de sistema y alguna persona que sabía y decía, mira, yo sé el ppt entonces puedes enseñarnos y eso es lo que he hecho y es lo que creo que ahora he logrado. Y finalmente lo otro. También sabía que necesitaba para fortalecer mi tarea. Entonces me inscribí a un curso, me inscribí a otro curso, me he inscrito a un curso de canva, me he inscrito a otro curso de cómo hacer vídeos con filmora. Entonces cosas que quizás si hubiera venido la pandemia no las hubiera. No los hubiera personalmente valorado, pero como las necesitaba. Creo que las

necesidades nos empujan a lograr algo, la necesidad y tu voluntad de no quedarte. No soy un experto en tecnología, pero creo que creo que puedo y aquí aún en el colegio hago cosas. O sea, yo no soy de informática, no le digo, mira, puedes hacer tú este flyer, yo hago, hago el FLYER, luego lo converso con los docentes o lo comparto, lo abro y les digo lo que yo pienso de esto. Ustedes saben lo voy a compartir ustedes, cambien ustedes añaden. Pero no estoy alejada, no es para mí, hay una sorpresa, hay cómo se hace eso, de mi parte trato de y todo lo que pueda aparecer por ahí, porque finalmente estamos en ese tiempo. Eso nos ha traído de bueno la tecnología. Ahora también estudio, estudio virtual, estudio en la Cantuta, el doctorado, pero virtual.

8. Es bastante interesante todo lo que usted nos comenta en tema de su preparación académica. ¿Sí, usted, ya hablando un poquito del tema de liderazgo, qué competencias considera que son esenciales para una directora alto y cómo se deberían desarrollarlas?

D3: Yo creo que dentro de dentro de ser empática. Poder esto. Liderar no ser una jefe, sino una líder. Está el tema de la autoridad y la autoridad, no se impone, la autoridad se gana y es por eso también que tienes que estar preparado. Creo que el conocimiento te da autoridad, o sea como si tú estás preguntando mucho, puedes preguntar porque puede haber alguien algún profesor te puede saber muchísimo más que tú, pero tú tienes que de alguna manera marcarle el camino, guiarlo, acompañarlo. Entonces ese conocimiento te va a dar autoridad, te va a ayudar muchísimo. Creo que el liderazgo tiene que ir de la mano con el conocimiento. Y ser un líder ahora en estos tiempos es muy complicado porque también es un poco de Psicología conocer a las personas. Todas las personas son diferentes, tienen distintas personalidades. Entonces el conocimiento de Psicología a me ayuda, porque digo. Algo debe pasar, algo tengo hacer con él. A veces converso, pero a veces solamente miro, observo y. Siento que no vale la pena, por ejemplo, desgastarse con cierto tipo de personas. Nada comprende, pasa y ya en algún momento entenderá y con tu autoridad de conocimiento podrás demostrarle que no necesitas pelear, o sea, tú sabes qué es lo que estás haciendo. Estás direccionada por la ciencia y la ciencia tampoco va a fallar y la ciencia te da autoridad y conocimiento creo que te da autoridad.

E: Bastante interesante. Lo que usted menciona, aquí importante es ser líder y no

ser jefe, Y usted dice que también y esto se gana, es parte de un trabajo. Yo imagino que también ese caminar también ha tenido. A ciertos o desaciertos, pero qué importante es marcar, tener claro que un director, una directora, ser empáticas, ser líder de repente no caer a todos bien, pero sí buscar de que sus decisiones sean claras y hacia dónde quiere llevar, porque están toda la Comunidad atento a lo que decide la directora.

Sí, me parece también la experiencia, creo, por qué pienso personalmente yo salí de la Universidad, salí del pedagógico y fui directora. Yo muchos años fui profesora. Entonces muchos años supe que es ser profesora. Supe que es tener una autoridad. Admiré a mis autoridades y algunas cosas las copio. Entonces creo yo que lo que también es lo que te han marcado y yo estoy muy agradecida a Dios porque me han sabido marcar, porque he tenido directores, supervisores, jefes que han sabido marcar mi vida profesional. Jonan, como digo, siempre hay un, hay un lugar que es tu escuela, que te que ha servido para que te vayan así moldeando, así es así es esta tarea. Así es como debe ser una profesora, así es como debe ser un director. Así es como debe ser un supervisor. Yo valoro mucho el Colegio Johannes Gutenberg porque a mí me ha formado, a mí me ha formado. Mucho ese colegio, yo admiro a los directores que he tenido. Al supervisor que he tenido muy de nosotros y siendo de nosotros, nunca igual que nosotros, una persona que se ha ganado el respeto, la consideración, no necesitaba gritar, no necesitaba esto. No sé, pues no indisponer, pero creo que la experiencia también te marca y te va dando pistas como que tú admiras a alguien. Sí, recuerdo que le hacía esto, entonces seguro que va a funcionar para ellos también. Creo que eso también es válido.

9. Claro que sí. Estaba marcando y ya veo entonces cómo ha ido su enfoque de su formación de líder, porque hay una persona que bueno, por lo menos las personas que van marcando en su trayectoria laboral y eso hasta me imagino que también imita. Cuando ya ejerce y se acuerda de cómo han sido y cuando se equivocaron evitar esas equivocaciones para hacerlas mejor, sí, y ahí ya me respondió la siguiente pregunta, entonces yo quisiera un poquito hablar de la siguiente, que es acerca de cómo promueve el desarrollo profesional de los docentes, no de los directivos en todo. En todo caso, este me habló mucho de la empatía, mucho del liderazgo. ¿qué

actividad es usted cree como como directora ha hecho para que mejore este desarrollo profesional?

D3: Mire las actividades en el Colegio para los docentes porque valoro personalmente el conocimiento y quiero lo mismo para mis colegas. ¿Pues ellos son igual que yo, profesores entonces? Y pienso que el conocimiento nos da muchas luces. Hemos tratado como Colegio desde el inicio de la gestión, hacer alianzas, alianzas estratégicas que nos puedan beneficiar en la formación de los docentes. No hemos perdido ninguna semana de gestión, por ejemplo, para capacitar. Con las universidades, con las editoriales y capacitarlos en tanto en la parte pedagógica, en la parte socioemocional, capacitarlos no solamente ellos, sino también hemos hecho alianzas este año le hemos llamado el tiempo o el año de lograr algunas alianzas. Entonces, como digo, tenemos alianzas con las universidades que nos traen capacitación, traemos tenemos alianzas con las editoriales que nos traen lo mismo. La capacitación en formación pedagógica también, por ejemplo, hemos hecho una alianza con el CAP Mantaro, que es este de alguna manera un organismo de salud. Entonces tienen campañas médicas, tienen charlas nutricionales, tienen campaña de vacunación aquí mismo en el colegio. Creo que. Las actividades se basan en ello en que podamos ver las necesidades del docente y podamos de alguna manera, tratar de cubrirlas. Esforzamos por cubrirlas Sabes que no solamente es capacitarse, no hay otras necesidades, también que los profesores ponen y nosotros en el Colegio tenemos una asociación de trabajadores. Por ejemplo, ellos en la semana de vacaciones han pedido 3 días al Colegio para salir, han viajado a la merced. Entonces sé que eso también suma actividades como esas. También suman campeonatos, respaldar que puedan. Puedan salir a un paseo como trabajadores del Colegio.

Y nosotros darles todas las posibilidades para que ellos puedan tener esos espacios que finalmente que no solamente somos cognitivos, somos corazón, somos emociones, somos familia porque aquí hay gente que tiene familia. Entonces no sé un regalo que puede involucrar a toda la familia. ¿Pienso que también es bienvenido por qué? Porque me pongan al lugar de ellos y a mí me gustaría que se preocuparan así y como digo. A mí me han, me han formado, por ejemplo, ahí en el Colegio Gutenberg, este no celebrábamos el día, celebrábamos el día del maestro, pero si celebraba el día del trabajo para todos los colaboradores del

colegio y los. Misioneros, los supervisores, ellos eran los que servían. A todos. Ellos nos decían, ya hoy día es el día de ustedes, todos nos sentábamos. Las cocineras del colegio dejaban todo listo y ellos eran los que servían, los que pasaban, los que decían, necesitas más refresco entonces, cosas que también te pone a ti en el lado de servir a ellos. ¿Y las actividades se basan en eso, en cómo te sirvo, cómo sirvo para que tu salud esté bien, para que tu capacitación sea continua? Para que te sientas feliz y te tomes unos días para salir. En eso es consisten las actividades que promovemos aquí en el colegio.

Muy bien, muy bien Miss, es bastante interesante todo lo que usted menciona. Y bastante relevante, nada más preocuparse de manera integral. Eso es algo que muy pocas veces se escucha. Sí, nos preocupamos por la capacitación, pero nos olvidamos a veces que también ellos merecen ese apoyo o ese esa contingencia socioemocional, su bienestar. Y no solamente es pagar un fin de mes, sino lo involucra. Cosas que y eso hace que también que nuestros profesores puedan ser mejor.

Agradezco a Miss Isabel por su tiempo, su espacio. Bueno, vamos a parar con la grabación y a nombre de la Universidad católica, agradecemos por esta entrevista.

D3: Gracias, muchas gracias.

