



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**



**LÍDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO  
PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL  
DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**  
**HILDA PINEDA CAYLLAHUA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAGISTER EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**JULIACA – PERÚ**  
**2026**



**UNIVERSIDAD ANDINA**

**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**LÍDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO  
PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL  
DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**HILDA PINEDA CAYLLAHUA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**APROBADA POR:**

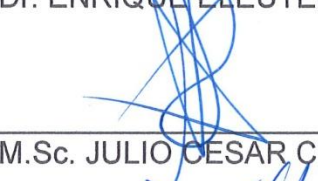
**PRESIDENTE**

:   
Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA

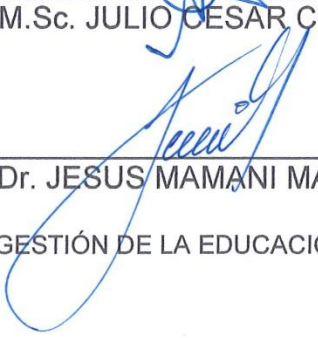
**PRIMER MIEMBRO**

:   
Dr. ENRIQUE ELEUTERIO ZUÑIGA MEDINA

**SEGUNDO MIEMBRO**

:   
M.Sc. JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA

**ASESOR DE TESIS**

:   
Dr. JESUS MAMANI MAMANI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32



TESIS UANCV

# UNIVERSIDAD ANDINA

## "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

### ESCUELA DE POSGRADO



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"



#### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 00037-2026-D-EPG-UANCV/J

Juliaca, 14 de enero de 2026

#### VISTOS:

El expediente N° 457 presentado por el (la) Bachiller: **PINEDA CAYLLAHUA HILDA** quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación de tesis, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

#### CONSIDERANDO:

**Que**, el (a) Bachiller: **PINEDA CAYLLAHUA HILDA** con número de DNI **40260810** con número de matrícula **21028833** ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la Tesis Titulada: **LÍDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2024** para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez;

**Que**, de conformidad con lo previsto en el artículo 18° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, **COMITÉ DE INVESTIGACIÓN**;

**Que**, mediante Resolución N°1249-2025 -USA-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION y con Resolución N°2134-2025-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) Titulada: **LÍDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2024** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**;

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos en su artículo 28° **DE LA SUSTENTACIÓN**.

**Y estando**, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Director de la Escuela de Posgrado mediante acta de sorteo de jurado, con registro N° 000664 de fecha: 14 de enero de 2026 se nombra jurados.

**Que**, conforme al artículo 66° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación científica original de actualidad y de alto valor científico;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el artículo 76° del Estatuto Universitario;

#### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR APTO** para la sustentación presencial del **INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN** (borrador de tesis), **TITULADO: LÍDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2024** del (la) Bach: **PINEDA CAYLLAHUA HILDA**, para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS** para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

|                 |                                       |
|-----------------|---------------------------------------|
| Presidente      | : Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA     |
| Primer miembro  | : Dr. ENRIQUE ELEUTERIO ZUÑIGA MEDINA |
| Segundo miembro | : M.Sc. JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA      |
| Asesor          | : Dr. JESUS MAMANI MAMANI             |

**ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA** de sustentación como se detalla:

|       |                                                   |
|-------|---------------------------------------------------|
| Fecha | : Lunes, 19 de enero del 2026                     |
| Hora  | : 04:00 p.m.                                      |
| Lugar | : Aula N°208 Centro Comercial N° 03 UANCV-JULIACA |

**ARTÍCULO CUARTO. - El Director de la Escuela de Posgrado** queda encargado del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Enrique Eleuterio Zuñiga Medina  
DIRECTOR (e)



#### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 02134-2025-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 24 de noviembre de 2025

#### VISTOS:

El Expediente N° 2025-C-6996 de fecha 05 de noviembre de 2025, el (la) Bach. PINEDA CAYLLAHUA HILDA, con DNI N° 40260810, código de matrícula N° 21028833, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); **INFORME N° 001840-2025-UI-EPG-UANCV** y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" del 17 de noviembre de 2025, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

#### CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2025-C-6996 el (la) Bach. PINEDA CAYLLAHUA HILDA, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: **LÍDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**, para optar el **GRADO** de **MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del **ASESOR Dr. JESUS MAMANI MAMANI**; y,

**Estando**, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 001840-2025-UI-EPG-UANCV** y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

#### SE RESUELVE:

**ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS)** para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, titulado: **LÍDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2024** presentado por el (la) Bach. PINEDA CAYLLAHUA HILDA, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR**, como **ASESOR** al (a) Dr. JESUS MAMANI MAMANI.

**ARTICULO TERCERO. - DISPONER** que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

  
Escuela de Posgrado  
Dr. Javier Acuña Chacabaz  
DIRECTOR (a)



#### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 001249-2025-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 15 de setiembre de 2025

#### VISTOS:

El Expediente N° 2025-C-3358 de fecha 3 de septiembre de 2025, el (la) Bach. PINEDA CAYLLAHUA HILDA, con DNI N° 40260810, código de matrícula N° 21028833, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación; INFORME N° 001044-2024-UI-EPG-UANCV y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" del 11 de setiembre de 2025, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

#### CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2025-C-3358 el (la) Bach. PINEDA CAYLLAHUA HILDA, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: LÍDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2024 Línea de investigación GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32, para optar el GRADO de MAGISTER EN EDUCACIÓN, mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión FAVORABLE a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró la propuesta del ASESOR Dr. JESUS MAMANI MAMANI, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis) de acuerdo a la DIRECTIVA N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según INFORME N° 001044-2025-UI-EPG-UANCV y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

#### SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: LÍDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2024 presentado por el (la) Bach. PINEDA CAYLLAHUA HILDA, para optar el GRADO de MAGISTER EN EDUCACIÓN, mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER, como ASESOR al (a) Dr. JESUS MAMANI MAMANI.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

DISTRIBUCIÓN  
DIRECCIÓN EPS, INTERESADO  
ARCH. JRGZ/cgm



## LÍDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2024

### INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

12%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Andina Nestor  
Caceres Velasquez

Trabajo del estudiante

5%

2

[repositorio.uancv.edu.pe](http://repositorio.uancv.edu.pe)

Fuente de Internet

3%

3

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

1%

4

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1%

5

Submitted to Universidad Catolica de Santo  
Domingo

Trabajo del estudiante

<1%

6

[repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

7

[repositorio.ujcm.edu.pe](http://repositorio.ujcm.edu.pe)

Fuente de Internet

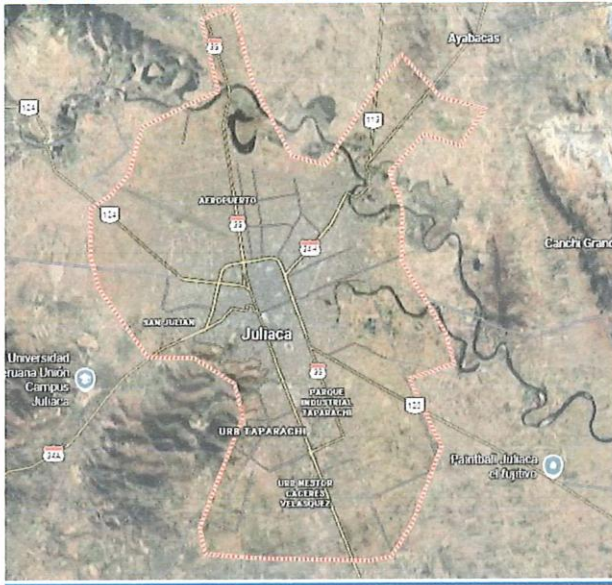
<1%



## Metadatos complementarios - UANCV

| TÍTULO                                                                                                                                                                  |                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| LIDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL<br>DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS<br>PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2024 |                                                                                           |
| Datos de autor                                                                                                                                                          |                                                                                           |
| Nombres y Apellidos                                                                                                                                                     | HILDA PINEDA CAYLLAHUA                                                                    |
| Tipo de documento de identidad                                                                                                                                          | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                                                        | 40260810                                                                                  |
| URL de ORCID                                                                                                                                                            | <a href="https://orcid.org/0009-0006-4859-2959">https://orcid.org/0009-0006-4859-2959</a> |
| Datos de asesor                                                                                                                                                         |                                                                                           |
| Nombres y apellidos                                                                                                                                                     | JESUS MAMANI MAMANI                                                                       |
| Tipo de documento de identidad                                                                                                                                          | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                                                        | 02425043                                                                                  |
| URL de ORCID                                                                                                                                                            | <a href="https://orcid.org/0009-0006-9857-8231">https://orcid.org/0009-0006-9857-8231</a> |
| Datos del jurado                                                                                                                                                        |                                                                                           |
| Presidente del jurado                                                                                                                                                   |                                                                                           |
| Nombres Y Apellidos                                                                                                                                                     | JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA                                                               |
| Tipo de documento                                                                                                                                                       | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                                                        | 01324996                                                                                  |
| URL de ORCID                                                                                                                                                            | <a href="https://orcid.org/0000-0002-2532-8921">https://orcid.org/0000-0002-2532-8921</a> |
| Miembro del jurado 1                                                                                                                                                    |                                                                                           |
| Nombres Y Apellidos                                                                                                                                                     | ENRIQUE ELEUTERIO ZUÑIGA MEDINA                                                           |
| Tipo de documento                                                                                                                                                       | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                                                        | 02419543                                                                                  |
| URL de ORCID                                                                                                                                                            | <a href="https://orcid.org/0000-0002-4793-9053">https://orcid.org/0000-0002-4793-9053</a> |



|                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombres Y Apellidos                                                                                                                                                                            | JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Tipo de documento                                                                                                                                                                              | DNI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Número de documento de identidad                                                                                                                                                               | 01328442                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| URL de ORCID                                                                                                                                                                                   | <a href="https://orcid.org/0000-0003-4470-5240">https://orcid.org/0000-0003-4470-5240</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Datos de investigación</b>                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Línea de investigación                                                                                                                                                                         | GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN- P32                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Grupo de investigación                                                                                                                                                                         | No aplica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Agencia de financiamiento                                                                                                                                                                      | Sin financiamiento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Ubicación geográfica de la investigación                                                                                                                                                       | <p><b>Dirección:</b> DISTRITO JULIACA<br/><b>País:</b> Perú<br/><b>Departamento:</b> PUNO<br/><b>Provincia:</b> SAN ROMÁN<br/><b>Distrito:</b> JULIACA<br/><b>Coordenadas:</b> -15.493228, -70.135414<br/><a href="https://maps.app.goo.gl/1KYYPpAhnYy6CvT9A">https://maps.app.goo.gl/1KYYPpAhnYy6CvT9A</a></p>  |
| Año o rango de años en que se realizó la investigación                                                                                                                                         | 2022 - 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| URL de disciplinas OCDE<br><a href="https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html">https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html</a><br>- Librería | <p>Ciencias de la educación<br/><a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00</a><br/>Educación general (incluye capacitación, pedagogía)<br/><a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01</a></p>                                                                                             |

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SURESTE  
ESCUELA DE POSTGRADOM.Sc. Julio C. Chucuya Zaga  
DIRECTOR  
DE INVESTIGACIÓN - EPG.



## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo HILDA PINEDA CAYLLAHUA, identificado con DNI

Nro. 40260810 en mi condición de egresado de:

- ☐ Escuela Profesional  
☐ Programa de Segunda Especialidad  
☒ Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

informo que he elaborado el/la ☒ Tesis o ☐ Trabajo de Investigación, ☐ Trabajo Académico denominada:

LÍDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE  
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE  
JULIACA – PUNO, 2024

Asesorado por: Dr. JESUS MAMANI MAMANI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

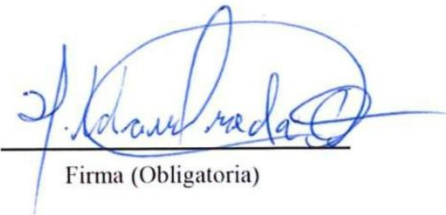
Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 30 de Marzo del 2026

  
Firma del Asesor (Obligatoria)

  
Firma (Obligatoria)



Huella



**Dedicatoria** A Dios,  
fuente de sabiduría y luz en cada paso  
dado, por sostener mis días de  
esfuerzo y dar calma en los momentos  
donde la duda quiso vencer.

A mi familia, por ser abrigo en las  
noches de desvelo y fuerza en las  
horas donde el cansancio pesaba más  
que el tiempo.

### **Agradecimiento**

A mis docentes, por compartir su saber  
con generosidad y mostrar que el  
ejemplo enseña más que mil palabras.

Y a quienes, con un gesto o palabra  
sencilla, me animaron a seguir  
adelante, mi sincera gratitud va  
también para ellos.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| <b>Dedicatoria</b>          |             |
| <b>Agradecimiento</b>       |             |
| <b>Índice de contenidos</b> | <b>v</b>    |
| <b>Índice de tablas</b>     | <b>viii</b> |
| <b>Índice de figuras</b>    | <b>ix</b>   |
| <b>Abreviaturas</b>         | <b>x</b>    |
| <b>Resumen</b>              | <b>xi</b>   |
| <b>Abstract</b>             | <b>xii</b>  |
| <b>Introducción</b>         | <b>xiii</b> |

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Exposición de la situación problemática. ....           | 1  |
| 1.1.1. A nivel internacional. ....                           | 1  |
| 1.1.2. A nivel nacional. ....                                | 2  |
| 1.1.3. A nivel regional o local. ....                        | 4  |
| 1.2. Planteamiento del problema. ....                        | 6  |
| 1.2.1. Problema general. ....                                | 6  |
| 1.2.2. Problemas específicos. ....                           | 6  |
| 1.3. Justificación de la investigación. ....                 | 7  |
| 1.3.1. Justificación teórica. ....                           | 7  |
| 1.3.2. Justificación práctica. ....                          | 8  |
| 1.3.3. Justificación metodológica. ....                      | 9  |
| 1.4. Objetivos. ....                                         | 10 |
| 1.4.1. Objetivo general. ....                                | 10 |
| 1.4.2. Objetivos específicos. ....                           | 10 |
| 1.5. Importancia y alcance de la investigación. ....         | 11 |
| 1.6. Limitaciones y delimitaciones de la investigación. .... | 12 |
| 1.7. Hipótesis. ....                                         | 13 |



|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 1.7.1. Hipótesis general. ....                           | 13 |
| 1.7.2. Hipótesis específicas. ....                       | 14 |
| 1.8. Variables e indicadores. ....                       | 14 |
| 1.8.1. Líder proactivo . ....                            | 14 |
| 1.8.2. Desarrollo profesional del docente. ....          | 15 |
| 1.9. Operacionalización de variables e indicadores. .... | 16 |

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 2.1. Antecedentes de la investigación. ....     | 17 |
| 2.1.1. A nivel internacional. ....              | 17 |
| 2.1.2. A nivel nacional. ....                   | 20 |
| 2.1.3. A nivel regional o local. ....           | 23 |
| 2.2. Bases teóricas. ....                       | 26 |
| 2.2.1. Líder proactivo. ....                    | 26 |
| 2.2.2. Desarrollo profesional del docente. .... | 29 |
| 2.3. Marco conceptual. ....                     | 33 |

## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Enfoque de la investigación. ....                              | 37 |
| 3.2. Método o métodos en la investigación. ....                     | 38 |
| 3.3. Tipo de investigación. ....                                    | 39 |
| 3.4. Nivel de investigación. ....                                   | 40 |
| 3.5. Diseño de investigación. ....                                  | 40 |
| 3.6. Población y muestra. ....                                      | 42 |
| 3.6.1. Población. ....                                              | 42 |
| 3.6.2. Muestra. ....                                                | 44 |
| 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información. ....    | 49 |
| 3.7.1. Técnica de la investigación. ....                            | 49 |
| 3.7.2. Instrumentos de la investigación. ....                       | 50 |
| 3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación. .... | 53 |



|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 3.8.1. Validación de los instrumentos. ....      | 53 |
| 3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos. ....   | 56 |
| 3.9. Procedimiento de recolección de datos. .... | 58 |
| 3.10. Formulación de hipótesis estadística. .... | 60 |

## CAPÍTULO IV

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESULTADOS.....</b>                                           | <b>62</b> |
| 4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos .....  | 62        |
| 4.1.1. Resultados de la Líder proactivo.....                     | 62        |
| 4.1.2. Resultados de la Desarrollo profesional del docente ..... | 65        |
| 4.2. Diseño de la estrategia para la prueba hipótesis.....       | 68        |
| 4.3. Prueba de normalidad .....                                  | 71        |
| 4.4. Discusión de la investigación .....                         | 72        |

## CONCLUSIONES

## RECOMENDACIONES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ANEXO (S)

- Anexo N° 1. Matriz de consistencia
- Anexo N° 2. Operacionalización de variables
- Anexo N° 3. Instrumento (s) de la investigación
- Anexo N° 4. Ficha de validez de instrumentos
- Anexo N° 5. Ficha de evidencias del proceso de recolección de datos



### ÍNDICE DE TABLAS

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Visión Estratégica y Anticipatoria. ....            | 62 |
| Tabla 2: Motivación y Gestión del Talento Humano. ....       | 63 |
| Tabla 3: Actualización Pedagógica y Didáctica. ....          | 65 |
| Tabla 4: Compromiso Profesional y Liderazgo Pedagógico. .... | 66 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Visión Estratégica y Anticipatoria. ....            | 62 |
| Figura 2: Motivación y Gestión del Talento Humano. ....       | 64 |
| Figura 3: Actualización Pedagógica y Didáctica. ....          | 65 |
| Figura 4: Compromiso Profesional y Liderazgo Pedagógico. .... | 67 |

## ABREVIATURAS

### Líder proactivo

#### ***LP – Líder Proactivo***

El líder proactivo es quien se adelanta a los hechos y promueve la acción consciente, orientando al grupo hacia metas compartidas con responsabilidad y visión (Chiavenato, 2017).

#### ***LPI – Liderazgo con Iniciativa***

Un líder con iniciativa no espera que los cambios sucedan, sino que los impulsa con actitud positiva, inspirando a su equipo en el quehacer educativo (Robbins & Judge, 2019).

#### ***LPE – Liderazgo Participativo Educativo***

El liderazgo proactivo en la educación se traduce en acompañamiento, escucha activa y apoyo constante para fortalecer el desempeño docente (Northouse, 2021).

#### ***LAC – Liderazgo Anticipatorio y Colaborativo***

Este tipo de liderazgo busca soluciones antes de los conflictos, fomentando el trabajo conjunto y la toma de decisiones responsable (Koontz, 2016).

#### ***LDT – Liderazgo Dinámico Transformador***

El líder proactivo genera cambios significativos en su entorno escolar mediante la motivación y la construcción de confianza (Davis & Newstrom, 2018).

### Desarrollo profesional del docente

#### ***DPD – Desarrollo Profesional Docente***

El desarrollo profesional implica la búsqueda constante de perfeccionamiento pedagógico, fortaleciendo la práctica educativa y la identidad docente (Imbernón, 2019).

#### ***FCD – Formación Continua Docente***

La formación continua posibilita que el maestro renueve su conocimiento y actitud pedagógica, adaptándose a los nuevos desafíos educativos (Vaillant).

#### ***PDI – Progreso y Desempeño Integral***

El desarrollo profesional se refleja en el progreso integral del docente, orientado al aprendizaje y la innovación permanente (Marcelo García, 2017).

#### ***AID – Actualización e Identidad Docente***

El crecimiento profesional refuerza la identidad del educador, promoviendo la reflexión y la mejora continua en su labor diaria (Day, 2019).



### ***CID – Crecimiento Integral Docente***

El desarrollo profesional docente es un proceso de cambio constante, donde la formación y la experiencia se integran en beneficio de la calidad educativa (Bolívar, 2018).



## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito principal analizar la relación existente entre el liderazgo proactivo de los directivos y el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Juliaca durante el año 2022. El estudio se enmarcó dentro del enfoque cuantitativo, recurriendo al método hipotético–deductivo, el cual permitió contrastar empíricamente las hipótesis planteadas. En cuanto al tipo de estudio, fue descriptivo y de nivel correlacional, adoptando un diseño no experimental, dado que las variables fueron observadas en su contexto natural, sin manipulación deliberada.

La muestra de estudio estuvo constituida por 46 directivos y 256 docentes, seleccionados de instituciones educativas públicas de la mencionada jurisdicción. Para la recopilación de la información se empleó la técnica de observación, apoyada en instrumentos validados que permitieron registrar con precisión los comportamientos vinculados al liderazgo proactivo y al desarrollo profesional.

Para la verificación de la hipótesis, se elaboró una estrategia basada en el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ), procedimiento idóneo para el análisis de variables ordinales en estudios de naturaleza no experimental. Los datos fueron procesados mediante el software estadístico SPSS, obteniéndose un coeficiente de correlación de Spearman de  $\rho = 0.793$  y una significancia bilateral  $p = 0.000$ , inferior al nivel de significancia establecido (0.05). Estos resultados evidenciaron una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre las variables en estudio.

En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se aceptó la hipótesis alterna ( $H_1$ ), concluyéndose que el liderazgo proactivo de los directivos se relacionó de manera directa y significativa con el desarrollo profesional de los docentes. En términos prácticos, se determinó que, a mayor nivel de proactividad en el liderazgo institucional, mayor fue el compromiso, la actualización y el desempeño profesional del personal docente, fortaleciendo así la calidad educativa y el clima organizacional dentro de las instituciones públicas del distrito de Juliaca.

**Palabras claves:** Líder proactivo, Desarrollo profesional del docente.



## ABSTRACT

The investigation's main purpose is to analyze the relationship between the proactive leadership of directors and the professional development of teachers in public secondary educational institutions in the district of Juliaca during the year 2022. The study is framed within a quantitative approach, using the hypothetical–deductive method, which allowed empirically contrasting the proposed hypotheses. As for this type of study, it was descriptive and correlational, adopting a non-experimental design, given that the variables were observed in their natural context, without deliberate manipulation.

The study sample is made up of 46 directors and 256 teachers, selected from public educational institutions within the aforementioned jurisdiction. For the collection of information, the observation technique was used, supported by validated instruments that allow the recording with precision of behaviors linked to proactive leadership and professional development.

To verify the hypothesis, a strategy was developed based on the Spearman correlation coefficient ( $\rho$ ), an ideal procedure for the analysis of ordinal variables in natural and experimental studies. The data was processed using the SPSS statistical software, obtaining a Spearman correlation coefficient of  $\rho = 0.793$  and a bilateral significance  $p = 0.000$ , lower than the established significance level (0.05). These results showed a high and statistically significant positive correlation between the variables in the study.

Consequently, the null hypothesis ( $H_0$ ) was rejected and the alternative hypothesis ( $H_1$ ) was accepted, concluding that the proactive leadership of directors was related in a direct and significant way to the professional development of teachers. In practical terms, it was determined that the greatest level of proactivity in institutional leadership, the greatest was the commitment, the updating and the professional performance of the teaching staff, thus strengthening the educational quality and the organizational climate within the public institutions of the district of Juliaca.

**Keywords:** Proactive leader, Professional development of teachers.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de analizar la relación existente entre el liderazgo proactivo y el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Juliaca, durante el año 2022. Se consideró que la función directiva, sustentada en una actitud proactiva, representó un eje esencial para impulsar el desempeño, la innovación y la mejora continua en la práctica pedagógica. Según Chiavenato (2017), el liderazgo en los contextos educativos debía concebirse como un proceso humano que movilizaba voluntades, orientando a los miembros de una organización hacia la consecución de metas comunes.

En el Capítulo I, se expuso el problema y su contexto, evidenciando la falta de liderazgo con enfoque proactivo en algunas instituciones, lo que afectó la motivación y el crecimiento profesional docente. Se plantearon los objetivos, la justificación y la hipótesis general que orientó la investigación.

El Capítulo II presentó el marco teórico sustentado en aportes de autores como Northouse (2021) e Imbernón (2019), quienes coincidieron en que el liderazgo educativo debía inspirar y acompañar el aprendizaje continuo, fortaleciendo las competencias profesionales del maestro.

En el Capítulo III, se precisó la metodología empleada, basada en un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional y no experimental. Se aplicaron cuestionarios estructurados a los docentes, y los datos obtenidos se analizaron estadísticamente para determinar la relación entre las variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).



El Capítulo IV mostró los resultados, los cuales evidenciaron una correlación positiva significativa entre el liderazgo proactivo y el desarrollo profesional docente, demostrando que la gestión anticipatoria, motivadora y participativa del directivo influía directamente en el desempeño del profesorado.

Capítulo V reunió las conclusiones y recomendaciones, resaltando que el fortalecimiento del liderazgo proactivo contribuyó a consolidar una cultura institucional orientada a la excelencia educativa. Por ello, se recomendó promover espacios de formación continua y liderazgo compartido entre directivos y docentes (Vaillant, 2018).



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Exposición de la situación problemática

##### 1.1.1. A nivel internacional

**Contexto general de la problemática educativa mundial.** En los últimos años, el escenario educativo internacional experimentó transformaciones profundas que obligaron a las instituciones a replantear sus estructuras de gestión y su cultura organizacional. La globalización, el avance tecnológico, las crisis sanitarias y los cambios sociales impusieron nuevos desafíos a los líderes escolares, quienes debieron actuar con visión estratégica y espíritu proactivo. Sin embargo, en distintos países se observó que muchas instituciones carecieron de una dirección anticipatoria capaz de guiar al colectivo docente hacia procesos de mejora sostenida.

La educación, al verse afectada por entornos de incertidumbre y demanda constante de innovación, requirió líderes que no solo administraran recursos, sino que fueran catalizadores del cambio pedagógico. No obstante, la literatura especializada evidenció que esta forma de liderazgo aún no se consolidaba plenamente, reflejando una brecha significativa entre el deber ser y la práctica.

**Problemática internacional sobre la variable Desarrollo profesional del docente.** A nivel macro, el desarrollo profesional docente fue reconocido como



uno de los pilares para alcanzar la calidad educativa, pero los esfuerzos globales mostraron resultados desiguales y en muchos casos insuficientes. La formación continua del profesorado se desarrolló, en diversas regiones, de manera fragmentada, sin una adecuada articulación con los objetivos institucionales ni con las necesidades reales del aula.

Imbernón (2019) explicó que el desarrollo profesional no debía reducirse a una simple capacitación técnica, sino concebirse como un proceso permanente de reflexión, actualización y crecimiento personal. Sin embargo, a nivel internacional se evidenció que gran parte de los programas formativos carecieron de profundidad teórica y de acompañamiento pedagógico sostenido. En numerosos países, la formación se limitó a cursos ocasionales, descontextualizados y carentes de evaluación práctica, lo que generó una débil transferencia de aprendizajes a la labor docente.

De igual modo, Vaillant (2018) enfatizó que los sistemas educativos tendieron a priorizar la formación estandarizada sobre el desarrollo integral del docente, lo que ocasionó una pérdida de autonomía profesional. Este autor advirtió que el docente del siglo XXI debía ser un agente activo en su propio proceso de formación, pero que la estructura institucional, en muchos contextos, no ofrecía las condiciones ni el liderazgo necesario para que ese proceso se concretara.

### **1.1.2. A nivel nacional**

**Contexto general del panorama educativo peruano.** El sistema educativo peruano, en las últimas décadas, atravesó un proceso de



reestructuración constante impulsado por políticas que buscaron elevar la calidad del servicio y fortalecer la profesionalización del magisterio. Sin embargo, estas iniciativas se enfrentaron a diversos obstáculos estructurales, como la limitada gestión institucional, la falta de liderazgo pedagógico sólido y el escaso acompañamiento en el desarrollo profesional docente.

En este contexto, las instituciones educativas del país experimentaron desigualdades tanto en la formación de los directivos como en las oportunidades de actualización de los docentes. La dinámica del cambio educativo exigió líderes con visión, compromiso y actitud proactiva, capaces de anticiparse a los desafíos y de generar ambientes de aprendizaje que promuevan la innovación pedagógica. No obstante, en gran parte de las regiones, se constató que el liderazgo institucional continuaba respondiendo a esquemas burocráticos y poco participativos, lo que limitó la consolidación de comunidades docentes reflexivas y colaborativas.

***Problemática nacional sobre la variable Desarrollo profesional del docente.*** El desarrollo profesional del docente constituyó una prioridad dentro de las políticas del Ministerio de Educación del Perú; sin embargo, su ejecución enfrentó notables limitaciones en cobertura, pertinencia y continuidad. En numerosos casos, la formación en servicio se redujo a talleres aislados, desarticulados del contexto real de las aulas y sin una evaluación sostenida de su impacto pedagógico.

De acuerdo con Imbernón (2018), la formación continua debía asumirse como un proceso reflexivo y colectivo, en el cual el docente aprendiera mediante la práctica y la colaboración. No obstante, en el Perú, la implementación de



programas de desarrollo profesional mostró vacíos significativos: los planes institucionales no siempre respondieron a las necesidades de actualización de los maestros ni a los cambios curriculares impulsados por la educación por competencias.

Asimismo, Vaillant (2019) destacó que el fortalecimiento de la carrera docente requería políticas sostenibles, acompañamiento permanente y liderazgo directivo que motivara el compromiso profesional. Sin embargo, el contexto nacional reveló que la falta de incentivos, la sobrecarga laboral y la débil gestión escolar dificultaron la participación activa del profesorado en procesos formativos significativos.

La realidad peruana reflejó, además, una desconexión entre la formación inicial y la actualización permanente del docente, lo cual impidió consolidar un perfil profesional coherente con las demandas del siglo XXI. En regiones como Puno, esta problemática se acentuó por factores geográficos, culturales y económicos, que limitaron la asistencia de los maestros a programas de desarrollo profesional y redujeron la implementación de estrategias de liderazgo escolar efectivas.

### **1.1.3. A nivel local o regional**

**El liderazgo proactivo**, entendido como la capacidad de actuar con visión de futuro, asumir responsabilidades y anticiparse a las circunstancias, constituye una herramienta indispensable en el contexto educativo contemporáneo. Sin embargo, la evidencia empírica sugiere que muchos directores de las instituciones públicas de Juliaca carecen de estrategias sistemáticas para



fomentar la participación activa de sus docentes en la gestión escolar. Tal como sostiene Robbins (2018), el liderazgo moderno debe basarse en la cooperación, la comunicación efectiva y la toma de decisiones compartida.

En este sentido, el reto en la región no se reduce a formar líderes, sino a transformar las concepciones tradicionales de autoridad por modelos de liderazgo pedagógico proactivo que integren la visión institucional con las metas de desarrollo profesional docente.

***El desarrollo profesional del docente***, por su parte, se presenta como un eje determinante en la calidad educativa regional. En el caso de Juliaca, si bien existen esfuerzos institucionales por fortalecer las competencias pedagógicas del profesorado, los procesos de capacitación y actualización no siempre responden a las necesidades reales del contexto educativo ni garantizan la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. De acuerdo con Imbernón (2019), el desarrollo profesional implica no solo la formación continua, sino también la reflexión crítica sobre la práctica, la colaboración entre pares y la construcción colectiva de saberes pedagógicos. En la práctica local, muchos docentes asisten a cursos o talleres de actualización por requisito administrativo, más no por una convicción profesional orientada al cambio pedagógico.

La problemática se intensifica por factores estructurales, como la falta de recursos para la formación, la sobrecarga laboral y la escasa articulación entre las políticas nacionales y las necesidades locales. De este modo, el desarrollo profesional se percibe como un proceso fragmentado y burocrático, antes que como una oportunidad para la innovación docente. En palabras de Vaillant (2020), el desarrollo docente debe centrarse en el aprendizaje situado y en la



capacidad del maestro para reflexionar sobre su práctica, lo que solo puede lograrse en un entorno institucional que valore la autonomía profesional y el liderazgo compartido. En Juliaca, esta condición aún no se cumple de forma generalizada, ya que las condiciones laborales y el clima institucional continúan siendo limitantes para un crecimiento profesional sostenido.

El desarrollo profesional del docente puneño enfrenta dificultades en el reconocimiento de logros, la evaluación del desempeño y la promoción meritocrática. Las oportunidades de ascenso o especialización suelen depender más de criterios administrativos que de méritos académicos, lo que genera desmotivación y desinterés en los programas de perfeccionamiento. Imbernón (2019) resalta que el desarrollo profesional solo tiene sentido cuando el docente percibe un vínculo claro entre su aprendizaje y su progreso laboral o personal; de lo contrario, el proceso formativo se convierte en una obligación formal sin impacto en la práctica educativa.

## 1.2. Planteamiento del problema

### 1.2.1. *Problema general*

¿De qué manera el liderazgo proactivo de los directivos se relacionó con el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Juliaca, en el año 2022?



## **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera la visión estratégica y anticipatoria del líder proactivo se relaciona con la actualización pedagógica y didáctica de los docentes en las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Juliaca, durante el año 2022?
- b. ¿Qué vínculo existe entre la visión estratégica y anticipatoria del líder proactivo y el compromiso profesional y liderazgo pedagógico del docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de Juliaca en el periodo 2022?
- c. ¿Cómo influye la motivación y gestión del talento humano ejercida por el líder proactivo en la actualización pedagógica y didáctica del docente de las instituciones educativas secundarias del distrito de Juliaca durante el año 2022?
- d. ¿En qué medida la motivación y gestión del talento humano del líder proactivo se relaciona con el compromiso profesional y el liderazgo pedagógico de los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel secundario en Juliaca – Puno, 2022?

## **1.3. Justificación de la investigación**

### **1.3.1. Justificación teórica**

La presente investigación se sustentó en la necesidad de fortalecer los fundamentos conceptuales que explican la relación entre el liderazgo proactivo y el desarrollo profesional docente, comprendidos como ejes centrales en la gestión educativa contemporánea. Desde el plano teórico, se consideró que el



estudio aportó a la consolidación del conocimiento en torno al liderazgo educativo como fenómeno dinámico, que trasciende la mera dirección administrativa y se convierte en un ejercicio reflexivo, anticipador y participativo. En este sentido, Robbins (2018) sostuvo que el líder proactivo representaba un agente que impulsa el cambio y motiva a su equipo a actuar antes que los problemas surjan, generando entornos favorables para el aprendizaje y la innovación.

Asimismo, se reconoció que el desarrollo profesional del docente constituía un proceso continuo de perfeccionamiento personal y pedagógico que fortalece la calidad educativa. Según Imbernón (2019), la profesionalización docente implicaba la adquisición permanente de conocimientos y destrezas que permiten responder a las exigencias del contexto educativo, mejorando tanto las prácticas pedagógicas como el compromiso institucional. Bajo este marco, la investigación integró los aportes de autores como Goleman (2018), quien planteó que la inteligencia emocional y la actitud proactiva en los líderes educativos fortalecían la autonomía, el trabajo colaborativo y la autogestión del personal docente, potenciando su desarrollo profesional.

### **1.3.2. Justificación práctica**

En el plano práctico, la investigación se realizó con el propósito de ofrecer alternativas concretas que orientaran a los directivos y docentes hacia una gestión más eficiente del liderazgo educativo y del desarrollo profesional. En



las instituciones secundarias públicas del distrito de Juliaca, se evidenció que muchos docentes enfrentaban limitaciones para acceder a procesos continuos de capacitación, así como escasa motivación institucional. Frente a ello, un liderazgo proactivo se configuró como un elemento transformador que favoreció la generación de un clima laboral colaborativo y el fortalecimiento del compromiso docente.

El estudio sirvió de base para que los directores comprendieran que el ejercicio del liderazgo educativo no debía limitarse al control o supervisión, sino que requería la capacidad de anticiparse a las necesidades del personal, promover la comunicación asertiva, la gestión emocional y la planificación estratégica. Como señala Chiavenato (2018), la gestión del talento humano eficiente demanda que los líderes reconozcan las potencialidades individuales y las canalicen hacia el logro de metas institucionales, lo que incide directamente en la mejora de los resultados educativos.

De este modo, la investigación tuvo utilidad práctica al proporcionar evidencias que facilitaron la toma de decisiones sobre estrategias de liderazgo y desarrollo profesional docente. Asimismo, permitió que los resultados fueran aplicados para fortalecer los programas de formación continua, diseñar políticas de incentivos pedagógicos y consolidar comunidades profesionales de aprendizaje, en beneficio de la calidad educativa regional.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

Desde la perspectiva metodológica, esta investigación se fundamentó en la necesidad de establecer un diseño que permitiera identificar la relación



existente entre las variables de estudio a través de métodos científicos válidos y confiables. Por ello, se adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, que permitió determinar el grado de relación entre el liderazgo proactivo de los directivos y el desarrollo profesional de los docentes. Según Hernández, Fernández y Baptista (2021), los estudios correlacionales permiten analizar la relación o asociación entre dos o más variables sin manipularlas directamente, lo cual resultó pertinente para los propósitos de esta investigación.

Asimismo, el procedimiento metodológico garantizó la objetividad y precisión del análisis, utilizando técnicas estadísticas que contribuyeron a la interpretación de los resultados obtenidos. La confiabilidad y validez de los instrumentos aplicados se verificaron mediante pruebas estadísticas, asegurando que los datos reflejaran de manera fidedigna la realidad educativa de las instituciones analizadas. Como señala Kerlinger (2017), la rigurosidad metodológica en la investigación educativa no solo busca obtener resultados válidos, sino también generar conocimiento aplicable que oriente la práctica docente y directiva.

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. *Objetivo general*

Analizar la relación existente entre el liderazgo proactivo de los directivos y el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Juliaca durante el año 2022.



## **1.4.2. Objetivos específicos**

- a. Analizar la relación entre la visión estratégica y anticipatoria del líder proactivo y la actualización pedagógica y didáctica de los docentes de las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Juliaca en el año 2022.
- b. Determinar la relación entre la visión estratégica y anticipatoria del líder proactivo y el compromiso profesional y liderazgo pedagógico del docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Juliaca, periodo 2022.
- c. Examinar la influencia de la motivación y la gestión del talento humano del líder proactivo sobre la actualización pedagógica y didáctica del docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Juliaca, 2022.
- d. Establecer la relación entre la motivación y gestión del talento humano del líder proactivo y el compromiso profesional y liderazgo pedagógico de los docentes en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de Juliaca – Puno, durante el año 2022.

## **1.5. Importancia y alcance de la investigación**

La presente investigación tuvo relevancia sustancial por cuanto permitió analizar cómo el liderazgo proactivo incidía en el desarrollo profesional del docente dentro del contexto educativo público. Su importancia radicó en que aportó fundamentos teóricos y prácticos para fortalecer la gestión educativa basada en la proactividad, la visión estratégica y el compromiso pedagógico. Según Chiavenato (2019), el liderazgo educativo eficaz se construyó sobre la capacidad del líder para anticipar, motivar y orientar al talento humano hacia



metas institucionales compartidas, lo que favoreció la mejora continua en el desempeño docente. En ese sentido, el estudio contribuyó a comprender que el liderazgo proactivo no solo estimulaba la innovación pedagógica, sino también impulsaba la formación continua y el crecimiento profesional, elementos imprescindibles en el fortalecimiento del sistema educativo regional. De esta manera, los resultados de la investigación ofrecieron herramientas conceptuales y empíricas para los directivos escolares, quienes podían aplicar los hallazgos para optimizar la gestión institucional y potenciar las competencias docentes en el marco de una educación de calidad.

El alcance del estudio se delimitó en las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Juliaca, provincia de San Román, departamento de Puno, durante el año 2022. El enfoque de la investigación fue correlacional, puesto que se buscó determinar el grado de relación existente entre las dimensiones del liderazgo proactivo y los componentes del desarrollo profesional docente. En ese marco, el estudio abarcó la identificación de patrones de comportamiento del liderazgo en la práctica pedagógica y su incidencia en la formación continua del profesorado. De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), comprender la interacción entre liderazgo y desempeño profesional permitió establecer estrategias de gestión educativa más participativas y sostenibles. Asimismo, el alcance de esta investigación sirvió de base para posteriores estudios comparativos en otros contextos educativos, brindando un referente metodológico y conceptual que fortaleció la toma de decisiones directivas orientadas al desarrollo profesional docente desde una perspectiva humanista y transformadora.



## 1.6. Limitaciones y delimitación de la investigación

El desarrollo de la investigación estuvo condicionado por ciertos factores que limitaron el proceso de recolección y análisis de datos. Entre las principales limitaciones se encontraron la disponibilidad reducida de tiempo por parte de los docentes participantes, las restricciones derivadas del contexto sanitario que afectaron la aplicación de instrumentos y la variabilidad en la disposición institucional para colaborar con el estudio. Como sostiene Hernández, Fernández y Baptista (2018), todo proceso investigativo se enfrenta a condicionamientos externos que pueden influir en la validez y alcance de los resultados, sin que ello reste valor al rigor metodológico empleado. Pese a tales limitaciones, la investigación logró cumplir sus propósitos esenciales, preservando la confiabilidad de los datos y el enfoque correlacional propuesto.

El estudio se circunscribió al ámbito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario ubicadas en el distrito de Juliaca, provincia de San Román, departamento de Puno, durante el año 2022. Se focalizó en analizar la relación existente entre el liderazgo proactivo de los directivos y el desarrollo profesional de los docentes, considerando dimensiones específicas como la visión estratégica, la motivación del talento humano, la actualización pedagógica y el liderazgo pedagógico. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2019), toda investigación debe delimitar claramente el espacio, el tiempo, la población y las variables de estudio para garantizar precisión en la interpretación de los resultados y evitar generalizaciones inapropiadas. Esta delimitación permitió contextualizar los hallazgos dentro de un marco educativo real y representativo de la gestión escolar puneña.



## 1.7. Hipótesis

### 1.7.1. Hipótesis general

El liderazgo proactivo de los directivos se relacionó de manera directa y significativa con el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Juliaca, en el año 2022.

### 1.7.2. Hipótesis específicas

- a.  $H_1$ : Existe una relación significativa y positiva entre la visión estratégica y anticipatoria del líder proactivo y la actualización pedagógica y didáctica del docente en las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Juliaca, 2022.
- b.  $H_2$ : La visión estratégica y anticipatoria del líder proactivo se relaciona de manera directa con el compromiso profesional y liderazgo pedagógico del docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de Juliaca, 2022.
- c.  $H_3$ : La motivación y la gestión del talento humano del líder proactivo mantienen una relación significativa con la actualización pedagógica y didáctica del docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Juliaca, 2022.
- d.  $H_4$ : Existe una correlación positiva entre la motivación y la gestión del talento humano del líder proactivo y el compromiso profesional y liderazgo pedagógico del docente en las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Juliaca, 2022.



## 1.8. Variables e indicadores

### 1.8.1. Líder proactivo

Para Chiavenato (2019), el líder proactivo es aquella persona que, más allá de reaccionar ante los problemas, actúa antes de que estos se presenten, guiando con visión, compromiso y sentido humano a su equipo. Su accionar se basa en la anticipación y en la búsqueda de soluciones creativas, promoviendo en los demás la confianza y la corresponsabilidad en el logro de los objetivos institucionales.

Según Robbins y Judge (2017), el liderazgo proactivo implica una actitud de iniciativa constante, en la que el líder se adelanta a las circunstancias, motiva a sus colaboradores y fomenta el aprendizaje continuo dentro de la organización. Este tipo de líder no se limita a dirigir, sino que inspira a actuar con autonomía y orientación hacia la mejora permanente.

### 1.8.2. Desarrollo profesional del docente

Para Imbernón (2019), el desarrollo profesional del docente es un proceso continuo que impulsa la transformación personal y colectiva del profesorado, orientado a mejorar su práctica pedagógica y fortalecer la calidad educativa. Este proceso no se limita a la capacitación técnica, sino que abarca la reflexión crítica, la innovación y el compromiso ético con la enseñanza.

Según Vaillant (2018), el desarrollo profesional del docente implica la construcción permanente de saberes pedagógicos, sociales y culturales, que permiten al maestro adaptarse a los cambios educativos y responder de manera efectiva a las necesidades de los estudiantes. Es, por tanto, una experiencia



formativa integral que articula el crecimiento profesional con la mejora institucional.

## 1.9. Operacionalización de variables e indicadores

### Operacionalización de variables

| VARIABLES                          | CONCEPTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DIMENSIONES                                                                                          | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ESCALA DE VALORACIÓN                         |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Líder proactivo                    | Se refiere al directivo educativo que actúa con iniciativa, anticipándose a los cambios y guiando al personal hacia el cumplimiento de metas institucionales. Este liderazgo combina visión estratégica, planificación preventiva y gestión del talento humano, favoreciendo la innovación pedagógica y el trabajo en equipo. Según Robbins y Judge (2017), el líder proactivo impulsa acciones orientadas al futuro, fomentando la participación y la responsabilidad compartida. De igual modo, Chiavenato (2017) sostiene que liderar implica motivar, reconocer capacidades y promover un clima laboral positivo. | 1. 1. Visión Estratégica y Anticipatoria<br><br>1.2 Motivación y Gestión del Talento Humano          | 1.1.1. Planeamiento preventivo<br>1.1.2. Capacidad analítica<br>1.1.3. Innovación pedagógica<br>1.1.4. Comunicación anticipatoria<br><br>1.2.1 Reconocimiento al desempeño<br>1.2.2 Delegación participativa<br>1.2.3 Clima laboral positivo<br>1.2.4. Desarrollo de competencias profesionales | a. Siempre<br><br>b. A veces<br><br>c. Nunca |
| Desarrollo profesional del docente | Es el proceso continuo mediante el cual el maestro fortalece sus competencias pedagógicas, éticas y sociales, adaptándose a las exigencias educativas. Involucra la actualización constante, la práctica reflexiva y la participación en espacios de liderazgo y colaboración. Zabalza (2011) plantea que el desarrollo profesional mejora la calidad educativa a través de la innovación y la formación permanente. Para Marcelo (2009), implica un crecimiento integral que une la identidad docente con el compromiso social y ético.                                                                              | 2. 1. Actualización Pedagógica y Didáctica<br><br>2.2. Compromiso Profesional y Liderazgo Pedagógico | 2.1.1. Innovación pedagógica<br>2.1.2. Capacitación continua<br>2.1.3. Incorporación de tecnologías educativas<br>2.1.4. Práctica reflexiva<br><br>2.2.1. Identidad profesional docente<br>2.2.2. Liderazgo pedagógico<br>2.2.3. Trabajo colaborativo<br>2.2.4. Ética y responsabilidad social  | a. Alto<br><br>b. Medio<br><br>c. Bajo       |

**Nota:** Elaboración del investigador



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. A nivel internacional

*Liderazgo proactivo como condición para la innovación y la resiliencia institucional (Northouse, 2021).* En estudios realizados en contextos escolares diversos, Peter Northouse argumentó que el liderazgo proactivo implicó mucho más que planear; fue, en esencia, la disposición del directivo a adelantarse —sí, a anticipar— los posibles escenarios y a movilizar recursos humanos y didácticos antes de que las dificultades se convirtieran en crisis. Northouse describió, en su enfoque teórico-práctico, cómo los directores que actuaron con previsión facilitaron procesos de aprendizaje institucional sostenidos: promovieron conversaciones reflexivas entre docentes, diseñaron estrategias de mejora con horizonte temporal y consolidaron prácticas de acompañamiento pedagógico que trascendieron la mera supervisión. En ese marco, la proactividad no apareció como un rasgo aislado del individuo, sino como una práctica organizativa que transformó la cultura escolar, favoreciendo la experimentación controlada, la tolerancia al error y la construcción colectiva de soluciones. Dicho con simpleza: los líderes proactivos generaron condiciones para que la escuela se volviera menos reactiva y más innovadora; y esa transformación, insistió Northouse, se observó especialmente cuando la proactividad se integró a procesos de planificación participativa y evaluación formativa (Northouse, 2021).



***Liderazgo proactivo y construcción de comunidades profesionales (Murillo / Bolívar, interpretación integradora).*** Diversos estudios comparativos en Iberoamérica mostraron que la proactividad directiva desempeñó un papel central en la creación y sostenimiento de comunidades profesionales de aprendizaje. Autores como Murillo y Bolívar (en sus respectivas investigaciones y ensayos sobre liderazgo escolar) evidenciaron que el líder proactivo no actuó solo como gestor de recursos, sino como tejedor de relaciones profesionales: fomentó redes internas de colaboración, promovió la tutoría entre pares y articuló espacios donde la discusión pedagógica pareció cotidiana y no ocasional. En la práctica, esto significó que directivos con actitudes anticipatorias impulsaron agendas de mejora compartidas, facilitaron la experimentación docente y contribuyeron a que las prácticas exitosas se replicaran y adaptaran a distintos grupos. Estas investigaciones señalaron, además, que la proactividad tuvo efectos indirectos sobre la retención del personal y sobre la moral docente, porque al crear marcos de trabajo cooperativos y previsibles, los líderes redujeron la incertidumbre laboral y aumentaron la sensación de pertenencia. En suma, la evidencia internacional mostró que la proactividad directiva funcionó como catalizador de comunidades profesionales sólidas y resilientes (Murillo, Bolívar, 2018–2020).

***Desarrollo profesional continuo y situado: aprendizajes que transforman la práctica (Imbernón, 2019).*** Francisco Imbernón, basándose en investigaciones y en su amplia reflexión sobre la formación del profesorado, planteó que el desarrollo profesional eficaz no se consumó con cursos aislados ni con actividades de carácter instrumental; por el contrario, se configuró como un proceso continuo, situado y reflexivo que exigió acompañamiento, tiempo y



espacios compartidos para reflexionar sobre la práctica. Imbernón documentó experiencias donde la formación integrada —es decir, aquella que vinculó teoría y práctica mediante análisis de aula, mentoría y trabajo colaborativo— produjo cambios reales y sostenibles en las propuestas didácticas. Además, destacó que el desarrollo profesional, cuando se nutrió de contextos reales (observación, retroalimentación, estudio de casos locales), fortaleció la identidad profesional del docente y su capacidad crítica. Así, la aportación internacional de Imbernón hizo hincapié en que los programas de perfeccionamiento debían ser concebidos como procesos institucionales, con seguimiento y evaluación que midieran no solo asistencia, sino transformación de la práctica pedagógica (Imbernón, 2019).

***Redes, mentoría y políticas que sostienen el crecimiento docente (Marcelo / Vaillant, visión comparada).*** Investigaciones en América Latina y Europa mostraron que el desarrollo profesional alcanzó mayor incidencia cuando estuvo apoyado por redes profesionales, programas de mentoría sostenida y políticas institucionales coherentes. Autores como Marcelo y Vaillant, a partir de estudios de campo y análisis de políticas, demostraron que las experiencias formativas más potentes integraron asesoría en servicio, intercambio entre pares y mecanismos de reconocimiento profesional. En contextos donde se promovieron redes de aprendizaje y mentorías entre docentes experimentados y noveles, se observó una mayor transferencia de prácticas innovadoras al aula y una consolidación de la autonomía pedagógica. Además, los estudios señalaron que las políticas públicas que combinaron financiamiento, tiempos dedicados a la formación y evaluación formativa generaron condiciones más favorables para que el desarrollo profesional dejara de ser esporádico y se transformara en una



trayectoria profesional reconocida y valorada. En términos prácticos, Marcelo y Vaillant sostuvieron que el desarrollo profesional solo prosperó cuando las acciones individuales se enmarcaron en arreglos institucionales y de política que lo sostuvieron en el tiempo (Marcelo, Vaillant, 2018–2020).

## **2.1.2. A nivel nacional**

***Liderazgo proactivo y fortalecimiento institucional en contextos escolares peruanos (Rodríguez, 2019)***, en su investigación desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, examinó el papel del liderazgo proactivo en la consolidación de la gestión educativa dentro de instituciones públicas. A partir de un enfoque cuantitativo correlacional, el autor determinó que los líderes escolares que adoptaron conductas anticipatorias, flexibles y centradas en la acción preventiva, lograron fortalecer los procesos institucionales y reducir la dependencia de decisiones externas. El estudio resaltó que la proactividad se expresó en la planificación estratégica con participación docente, en la creación de entornos de comunicación interna abiertos y en la promoción de la innovación pedagógica como política cotidiana de trabajo. Asimismo, se evidenció que el liderazgo proactivo incidió en la cultura organizacional mediante la generación de confianza, compromiso y motivación colectiva, traducándose en un clima laboral positivo y en una percepción de autonomía profesional entre los docentes. En suma, Rodríguez concluyó que la figura del líder proactivo se constituyó en un factor crucial para la sostenibilidad de los procesos educativos, al orientar la gestión hacia una visión de mejora continua (Rodríguez, 2019).

***Liderazgo proactivo y desempeño docente en instituciones educativas del sur del Perú. (Cáceres, 2020)***, en un estudio realizado en la



Universidad Nacional del Altiplano, abordó el liderazgo proactivo como elemento esencial del desarrollo institucional. Su investigación, de carácter descriptivo-correlacional, exploró cómo los directivos con iniciativa y visión estratégica influían en el desempeño docente, tanto en el ámbito pedagógico como en la gestión del aula. Los resultados indicaron que la proactividad directiva se manifestó a través de la planificación oportuna, la promoción de innovaciones didácticas y la disposición para enfrentar imprevistos mediante estrategias consensuadas. Cáceres argumentó que los líderes con mentalidad proactiva no solo respondieron a las demandas educativas, sino que las anticiparon, implementando programas de fortalecimiento docente y mecanismos de comunicación participativa. Además, destacó que el liderazgo proactivo favoreció la cohesión institucional, generando un ambiente de trabajo colaborativo que permitió a los docentes sentirse valorados y respaldados. El estudio concluyó que el liderazgo con rasgos proactivos fue una condición determinante para la mejora continua de la calidad educativa en el contexto regional (Cáceres, 2020).

***Estrategias institucionales y desarrollo profesional docente en escuelas públicas del Perú (Torres, 2018)***, mediante una investigación realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, analizó cómo las estrategias de gestión educativa contribuyen al desarrollo profesional docente. En su estudio se evidenció que la formación continua del profesorado requiere más que capacitaciones aisladas: demanda acompañamiento pedagógico, evaluación formativa y espacios de aprendizaje colaborativo. El autor señaló que las instituciones con liderazgo comprometido fomentaron planes de actualización permanente, favoreciendo la autoevaluación y la reflexión crítica sobre la práctica. Además, resaltó que la gestión educativa, cuando se orienta a fortalecer



competencias profesionales, promueve no solo la mejora individual, sino también la transformación institucional. Torres sostuvo que el desarrollo profesional es un proceso dinámico y sostenido, vinculado a la motivación intrínseca y a la identidad docente, factores que se fortalecen cuando los directivos actúan como mediadores del aprendizaje organizacional. Este antecedente reafirma que la gestión educativa eficaz impulsa el crecimiento profesional del maestro como agente de cambio (Torres, 2018).

***Cultura institucional y formación docente continua en el marco de la mejora educativa (Huamán, 2021)***, en su tesis presentada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, examinó la relación entre la cultura institucional y el desarrollo profesional docente en escuelas públicas peruanas. Mediante un enfoque mixto, el estudio identificó que los docentes que se insertaron en entornos institucionales con cultura de aprendizaje lograron avances significativos en su desarrollo profesional. Huamán describió que las prácticas formativas sostenidas, los espacios de intercambio pedagógico y la participación activa en proyectos educativos locales favorecieron la apropiación de saberes y la actualización continua.

Asimismo, enfatizó que el desarrollo profesional del docente no solo depende de la voluntad individual, sino también del respaldo institucional y de políticas coherentes con las necesidades de la escuela. La autora subrayó que el fortalecimiento profesional exige ambientes laborales colaborativos, liderazgo inspirador y acompañamiento constante, aspectos que, articulados, fomentan la mejora educativa sostenida. En este sentido, el desarrollo profesional docente se consolidó como eje transformador del sistema educativo peruano (Huamán, 2021).



### **2.1.3. A nivel local o regional**

***El liderazgo proactivo en la gestión educativa de las instituciones secundarias de la provincia de San Román.*** En el año 2021, Quispe Mamani, Luis Alberto, en su tesis de maestría presentada en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, realizó un estudio titulado "El liderazgo proactivo en la gestión educativa de las instituciones secundarias de la provincia de San Román". Su investigación tuvo como propósito analizar de qué modo la actitud proactiva de los directores incidía en la eficiencia organizacional de los planteles públicos. El autor sustentó que el liderazgo proactivo no se limita al cumplimiento de funciones administrativas, sino que implica una visión anticipatoria frente a las demandas del entorno educativo, permitiendo que los equipos docentes actúen con autonomía, compromiso y sentido de corresponsabilidad.

El trabajo empleó un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, utilizando encuestas aplicadas a 120 docentes de seis instituciones secundarias. Los resultados mostraron que el liderazgo proactivo se correlacionaba significativamente ( $r = 0,732$ ) con el desempeño colaborativo de los docentes, evidenciando que las acciones anticipatorias del líder fortalecían la cultura institucional. Quispe Mamani concluyó que el liderazgo proactivo constituye un eje estratégico en la construcción de climas laborales saludables y orientados al cambio educativo sostenible.

***Actitudes proactivas del director y su influencia en la innovación pedagógica docente en el distrito de Caracoto.*** En el año 2020, Huanca Apaza, Maribel Yuliana, en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, desarrolló el estudio "Actitudes proactivas del director y su influencia en la



innovación pedagógica docente en el distrito de Caracoto". La investigadora propuso que el liderazgo proactivo, entendido como la disposición del directivo para generar cambios antes de que surjan los problemas, constituye una competencia esencial en la conducción institucional.

Mediante un diseño descriptivo correlacional, se aplicaron cuestionarios estructurados a 80 docentes de instituciones públicas. Los hallazgos demostraron que los directores con rasgos de proactividad, tales como la comunicación asertiva, la toma de decisiones anticipada y la capacidad para motivar, promovían en su equipo docente un espíritu innovador y reflexivo frente a la práctica pedagógica. La autora subrayó que la proactividad del líder educativo se traducía en un impulso constante hacia la mejora institucional, favoreciendo procesos formativos más críticos y autónomos.

***Estrategias de desarrollo profesional docente en instituciones educativas rurales del distrito de Pusi.*** Durante el año 2019, Condori Choquehuanca, Elena Beatriz, en su investigación desarrollada en la Universidad Nacional del Altiplano, abordó el tema "Estrategias de desarrollo profesional docente en instituciones educativas rurales del distrito de Pusi". El estudio partió del reconocimiento de que la formación permanente del profesorado es una necesidad prioritaria frente a las exigencias del sistema educativo actual. La autora sostuvo que el desarrollo profesional docente implica una combinación entre actualización pedagógica, reflexión crítica sobre la práctica y construcción colectiva del conocimiento.

La investigación empleó un enfoque mixto, donde las entrevistas y encuestas permitieron identificar que los docentes rurales enfrentaban limitaciones de acceso a programas de capacitación continua; sin embargo,



desarrollaban estrategias colaborativas autogestionadas, tales como círculos de estudio y asesorías entre pares. Condori Choquehuanca concluyó que el desarrollo profesional del docente se consolidaba cuando existía un liderazgo institucional que promovía la autonomía, la cooperación y el aprendizaje horizontal.

***Desarrollo profesional y compromiso institucional de los docentes de educación secundaria en Juliaca.*** En 2021, Chura Calcina, Juan Rubén, presentó en la Universidad Peruana Unión – sede Juliaca, la tesis titulada “Desarrollo profesional y compromiso institucional de los docentes de educación secundaria en Juliaca”. Este trabajo tuvo como finalidad analizar la relación entre el crecimiento profesional de los educadores y su nivel de compromiso hacia la institución. Según el autor, el desarrollo profesional no solo se refiere a la capacitación técnica, sino a la construcción de una identidad docente basada en la reflexión, la motivación y el liderazgo compartido.

Con una muestra de 150 docentes de instituciones públicas, el estudio reveló que el desarrollo profesional presentaba una correlación alta ( $r = 0,815$ ) con el compromiso institucional. Se determinó que los docentes que participaban activamente en comunidades de aprendizaje, programas de actualización pedagógica y proyectos colaborativos mostraban mayor disposición para asumir retos educativos. Chura Calcina concluyó que el desarrollo profesional del docente constituye un factor clave para la innovación educativa y la sostenibilidad del cambio escolar.



## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Líder proactivo

El líder proactivo se entendió como aquel agente educativo que asume la conducción institucional desde una visión anticipatoria, responsable y transformadora, orientando sus acciones hacia la mejora continua, la participación colectiva y el desarrollo de un clima organizacional saludable. De acuerdo con Chiavenato (2017), el liderazgo proactivo no solo implica dirigir, sino prever, impulsar y acompañar los procesos de cambio dentro de la organización educativa, donde la comunicación y la motivación se constituyen en ejes dinamizadores de toda gestión pedagógica. En el contexto educativo, el líder proactivo es aquel que fomenta la innovación, promueve la autocrítica constructiva y se compromete con el crecimiento integral de los miembros de su comunidad, guiando desde el ejemplo y la coherencia entre su discurso y su acción.

Asimismo, según Robbins (2018), el liderazgo con enfoque proactivo se basa en la capacidad del líder para anticiparse a los problemas, movilizar a su equipo en la búsqueda de soluciones y orientar sus decisiones hacia la consecución de metas institucionales que respondan a las demandas sociales y educativas actuales. Por su parte, Koontz y Weihrich (2016) sostienen que la proactividad en el liderazgo significa actuar antes que reaccionar, generando estrategias que inspiren al personal docente a participar activamente en la construcción de una cultura organizacional comprometida con la calidad educativa y la innovación constante.



**2.2.1.1. Visión Estratégica y Anticipatoria.** Esta dimensión se relacionó con la capacidad del líder para proyectar el futuro institucional desde una perspectiva planificada, articulando los objetivos pedagógicos y administrativos hacia la mejora sostenida.

Un líder proactivo con visión estratégica no improvisa, sino que construye un rumbo claro, sustentado en la reflexión, la evaluación constante y la participación de la comunidad educativa. Según Terry (2018), la visión estratégica del liderazgo radica en prever las necesidades futuras y diseñar acciones que garanticen la adaptabilidad institucional ante los cambios sociales y educativos.

**a. Planeamiento preventivo.**

El planeamiento preventivo alude a la facultad del líder para anticiparse a los problemas y establecer estrategias que eviten la improvisación. Para Chiavenato (2017), esta capacidad implica organizar las metas y prever las contingencias, consolidando una cultura institucional donde el orden y la prevención orientan la toma de decisiones.

**b. Capacidad analítica.**

Se refiere a la habilidad del líder para interpretar información relevante, diagnosticar contextos y sustentar sus decisiones con base en evidencia objetiva. Según Robbins (2018), el liderazgo proactivo demanda una mente analítica capaz de examinar causas y efectos, lo cual posibilita respuestas coherentes ante los desafíos educativos.

**c. Innovación pedagógica.**

Este indicador hace referencia al impulso del cambio creativo dentro de las prácticas docentes. Según Koontz y Weihrich (2016), el líder con orientación



proactiva fomenta la experimentación, la adopción de nuevas metodologías y el aprendizaje continuo como pilares del progreso institucional.

#### ***d. Comunicación anticipatoria.***

Consiste en la destreza del líder para compartir información oportuna y generar consensos antes de que surjan conflictos. Para Terry (2018), una comunicación eficaz, abierta y preventiva fortalece el trabajo colaborativo, permitiendo que la organización avance de forma armoniosa hacia sus objetivos.

**2.2.1.2. Motivación y Gestión del Talento Humano.** La segunda dimensión abarca la capacidad del líder para inspirar, movilizar y empoderar al personal docente, promoviendo un clima institucional basado en la confianza y el compromiso. En este sentido, según Davis y Newstrom (2019), el liderazgo proactivo con énfasis en la motivación busca fortalecer el sentido de pertenencia del equipo, integrando las metas individuales al propósito colectivo.

#### ***a. Reconocimiento al desempeño.***

Este indicador comprende la habilidad del líder para valorar los logros y esfuerzos del personal, generando satisfacción laboral y compromiso profesional. De acuerdo con Chiavenato (2017), el reconocimiento motiva la superación personal y reafirma el sentido de identidad institucional.

#### ***b. Delegación participativa.***

Se refiere a la disposición del líder para compartir responsabilidades y promover la toma de decisiones conjuntas. Según Robbins (2018), la delegación adecuada no solo descongestiona la labor directiva, sino que potencia la autonomía y la creatividad docente.



### ***c. Clima laboral positivo.***

El clima institucional refleja las relaciones humanas que predominan en el entorno educativo. Koontz y Weihrich (2016) señalan que un líder proactivo fomenta el respeto, la empatía y la colaboración, configurando un ambiente propicio para el aprendizaje y la innovación.

### ***d. Desarrollo de competencias profesionales.***

Este último indicador enfatiza el rol del líder en el fortalecimiento de las capacidades docentes mediante la formación continua. Davis y Newstrom (2019) subrayan que un liderazgo proactivo impulsa la capacitación constante, estimulando el crecimiento integral y la mejora del desempeño pedagógico.

#### ***2.2.2. Desarrollo profesional del docente***

El desarrollo profesional del docente constituye un proceso continuo y reflexivo mediante el cual los educadores fortalecen sus saberes, destrezas, valores y actitudes en relación directa con las demandas de su práctica pedagógica y los cambios del contexto educativo. De acuerdo con Marcelo (2009), este desarrollo no debe entenderse como una simple actualización técnica, sino como un proceso formativo integral que implica la reconstrucción permanente de la identidad profesional del maestro, desde la autorreflexión, el intercambio de experiencias y la búsqueda de innovación pedagógica. En esta misma línea, Imbernón (2017) sostiene que el desarrollo profesional se convierte en una condición esencial para garantizar la calidad educativa, ya que promueve la autonomía docente, la capacidad crítica y el compromiso ético con los aprendizajes de los estudiantes. En consecuencia, la formación profesional continua se asocia a una visión evolutiva de la docencia, donde el maestro asume



su propio crecimiento como parte intrínseca de su desempeño social y educativo, más allá del cumplimiento formal de requisitos institucionales.

Por otra parte, el desarrollo profesional docente representa también una dimensión institucional y colectiva, que compromete a las escuelas a crear espacios de aprendizaje colaborativo, donde los maestros se reconozcan como agentes activos de cambio y productores de conocimiento pedagógico. Fullan (2016) enfatiza que el progreso profesional del educador no depende únicamente de su esfuerzo individual, sino de las condiciones organizacionales que posibilitan la formación, el acompañamiento y la evaluación constructiva. Desde esta mirada, la gestión educativa debe propiciar políticas y programas sostenibles que fortalezcan la investigación, la innovación didáctica y el liderazgo pedagógico, como ejes del desarrollo profesional. Así, la consolidación de una cultura de aprendizaje docente permanente se asocia directamente con la calidad de los procesos educativos, la satisfacción laboral y la mejora continua de las instituciones.

**2.2.2.1. Actualización pedagógica y didáctica.** Esta dimensión alude al conjunto de procesos mediante los cuales el docente renueva sus conocimientos teóricos y metodológicos para responder con pertinencia a las exigencias curriculares y sociales de su entorno educativo. La actualización didáctica se concibe como una práctica reflexiva e investigativa, donde la experiencia cotidiana se transforma en fuente de aprendizaje y mejora profesional.



## ***a. Innovación pedagógica***

La innovación pedagógica se expresa en la capacidad del maestro para generar propuestas educativas originales, flexibles y contextualizadas. Según Zabalza (2012), el docente innovador no se limita a aplicar técnicas nuevas, sino que reinterpreta los procesos de enseñanza desde una postura crítica, orientada al cambio y la mejora de los aprendizajes. Innovar implica experimentar, asumir riesgos y construir estrategias que favorezcan la autonomía del estudiante y la creatividad en el aula.

## ***b. Capacitación continua***

La capacitación continua constituye un proceso formativo deliberado y sostenido, mediante el cual los docentes adquieren competencias profesionales actualizadas. Para Álvarez y González (2018), la formación permanente debe ser entendida como una responsabilidad ética del educador frente a su función social. Las capacitaciones no se reducen a talleres esporádicos, sino que deben integrarse en un plan estratégico institucional que responda a las necesidades reales del aprendizaje y del contexto local.

## ***c. Incorporación de tecnologías educativas***

La integración de herramientas digitales en los procesos de enseñanzaaprendizaje es un componente esencial del desarrollo profesional docente. Cabero y Llorente (2020) sostienen que el dominio pedagógico de las tecnologías exige no solo habilidades técnicas, sino también un pensamiento didáctico innovador que permita contextualizar los recursos digitales según los objetivos educativos. El uso pedagógico de las TIC amplía las oportunidades de interacción, fomenta la creatividad y fortalece la alfabetización digital en la comunidad escolar.



#### ***d. Práctica reflexiva***

La práctica reflexiva constituye el eje articulador del crecimiento docente. Según Schön (2011), reflexionar sobre la acción y en la acción permite al educador comprender, reinterpretar y mejorar su práctica profesional. Este proceso implica analizar críticamente las experiencias de aula, confrontar teorías con la realidad y proponer soluciones contextualizadas a los problemas pedagógicos.

**2.2.2.2. Compromiso profesional y liderazgo pedagógico.** Esta dimensión aborda las actitudes, valores y competencias que permiten al docente ejercer su función con responsabilidad ética, participación institucional y liderazgo orientado al aprendizaje.

#### ***a. Identidad profesional docente***

La identidad profesional se configura a través del reconocimiento del rol social del maestro y su compromiso con los fines educativos. Vaillant (2019) explica que el fortalecimiento de la identidad docente implica construir un sentido de pertenencia a la profesión, sustentado en la vocación de servicio, la autonomía intelectual y la coherencia ética.

#### ***b. Liderazgo pedagógico***

El liderazgo pedagógico se expresa en la capacidad del docente para influir positivamente en su entorno escolar, promoviendo una cultura de aprendizaje colaborativo. Murillo (2016) señala que los educadores líderes son aquellos que inspiran a sus colegas, impulsan proyectos colectivos y orientan las decisiones pedagógicas hacia la mejora continua. Dicho liderazgo no implica jerarquía, sino compromiso con la calidad educativa y con la formación integral de los estudiantes.



### ***c. Trabajo colaborativo***

El trabajo en equipo docente es una manifestación del desarrollo profesional, pues posibilita el intercambio de saberes, la construcción compartida de estrategias y la creación de comunidades de aprendizaje. Según Hargreaves y Fullan (2014), el aprendizaje profesional es más efectivo cuando se genera en espacios de colaboración genuina, donde los maestros comparten metas comunes y se apoyan mutuamente en la resolución de desafíos pedagógicos.

### ***d. Ética y responsabilidad social***

El componente ético representa el fundamento del ejercicio docente. Cortina (2015) subraya que la ética profesional implica actuar con justicia, respeto y compromiso social, guiando las decisiones pedagógicas desde valores humanos universales. El desarrollo profesional, por tanto, debe promover en el docente la sensibilidad moral y la conciencia ciudadana necesarias para formar generaciones responsables y críticas frente a la sociedad.

## **2.3. Marco Conceptual**

### ***Liderazgo proactivo:***

Es la capacidad del directivo para anticiparse a los problemas y actuar estratégicamente antes de que surjan, guiando a su equipo hacia metas compartidas con una actitud optimista y resolutiva. (Chiavenato, 2018)



### ***Proactividad:***

Consiste en tomar la iniciativa para generar cambios positivos en el entorno laboral, evitando la pasividad frente a los desafíos educativos. Es una disposición interna hacia la acción constructiva. (Covey, 2019)

### ***Toma de decisiones anticipada:***

Hace referencia a la habilidad del líder para prever escenarios posibles y actuar con prontitud, reduciendo la incertidumbre institucional mediante estrategias prudentes. (Robbins & Coulter, 2020)

### ***Motivación laboral:***

Se entiende como el impulso interno que moviliza a los miembros de una organización a alcanzar objetivos comunes, fomentado por un liderazgo participativo y proactivo. (Hellriegel & Slocum, 2017)

### ***Comunicación asertiva:***

Es la competencia del líder para expresar ideas con respeto y claridad, generando confianza y apertura en los equipos docentes. (Chiavenato, 2018)

### ***Gestión del cambio:***

Implica la capacidad del líder para guiar procesos de transformación institucional mediante la planificación, la empatía y el compromiso con la mejora continua. (Kotter, 2018)

### ***Empoderamiento docente:***

Proceso mediante el cual el líder impulsa la autonomía profesional de los docentes, otorgándoles poder de decisión y sentido de pertenencia. (Goleman)

### ***Clima organizacional:***

Es el ambiente psicológico que se vive dentro de la institución educativa, resultado de las interacciones humanas y del estilo de liderazgo predominante.



### ***Innovación educativa:***

Representa la capacidad de introducir prácticas nuevas en la enseñanza y gestión, promovida por un liderazgo que desafía la rutina y fomenta la creatividad. (Fullan, 2020)

### ***Visión institucional:***

Es la proyección de futuro que orienta las acciones del líder y su equipo, consolidando la identidad educativa y el propósito compartido. (Robbins & Judge, 2019)

### ***Desarrollo profesional docente:***

Es el proceso continuo mediante el cual el maestro fortalece sus competencias pedagógicas, reflexiona sobre su práctica y busca la excelencia educativa. (Marcelo García, 2018)

### ***Formación continua:***

Conjunto de acciones formativas permanentes que permiten al docente actualizar sus conocimientos y mejorar su desempeño pedagógico. (Imbernón, 2019)

### ***Reflexión pedagógica:***

Consiste en el análisis crítico que realiza el docente sobre su propio quehacer educativo, buscando transformar sus estrategias de enseñanza. (Perrenoud, 2018)

### ***Aprendizaje colaborativo:***

Es la construcción conjunta del conocimiento entre pares docentes, basada en la cooperación y el intercambio de experiencias. (Hargreaves & Fullan, 2020)



### ***Competencias profesionales:***

Son los saberes, habilidades y actitudes que el docente desarrolla para responder eficazmente a las demandas educativas del entorno. (Zabalza, 2018)

### ***Autonomía docente:***

Se refiere a la capacidad del maestro para tomar decisiones pedagógicas fundamentadas, fortaleciendo su identidad profesional. (Bolívar, 2019)

### ***Evaluación formativa:***

Es un proceso reflexivo y continuo que busca mejorar la práctica docente a partir del análisis de resultados y retroalimentación constante. (Stufflebeam & Shinkfield, 2017)

### ***Acompañamiento pedagógico:***

Acción orientada al apoyo y asesoramiento del docente en su práctica, favoreciendo su crecimiento profesional. (Murillo, 2018)

### ***Ética profesional docente:***

Conjunto de valores y principios que guían la conducta del maestro en su relación con los estudiantes, colegas y comunidad educativa. (Touriñán López, 2019)

### ***Compromiso institucional:***

Es la disposición del docente para contribuir activamente al logro de la misión educativa, participando con sentido de pertenencia y responsabilidad. (Marcelo García, 2018)



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque cuantitativo se caracterizó por fundamentarse en la medición objetiva de los fenómenos observados, con el propósito de establecer relaciones numéricas entre las variables involucradas en la investigación. Este enfoque asumió que la realidad educativa podía ser descrita y analizada mediante procedimientos estadísticos que permitieron representar de manera concreta los comportamientos, percepciones y actitudes de los sujetos de estudio. En tal sentido, el método cuantitativo se sustentó en la aplicación rigurosa de instrumentos estructurados, diseñados con el fin de garantizar la objetividad, confiabilidad y validez de la información recopilada, de modo que los resultados pudieran ser replicables y generalizables a contextos similares.

Desde una perspectiva epistemológica, el enfoque cuantitativo partió del supuesto de que la realidad educativa era susceptible de ser comprendida mediante el análisis de datos empíricos que podían ser cuantificados y sometidos a interpretación estadística. Esta postura se basó en el paradigma positivista, el cual concibió el conocimiento como producto de la observación sistemática y la verificación empírica, considerando que los fenómenos educativos podían ser explicados mediante leyes o principios generales derivados del análisis de los datos (Sampieri, Collado y Lucio, 2014).

### 3.2. Método o métodos en la investigación

El método hipotético–deductivo se fundamentó en la formulación de hipótesis como punto de partida para contrastarlas con la realidad mediante la observación y el análisis de los datos obtenidos. Este método partió de principios generales y teorías previas que permitieron deducir posibles explicaciones o relaciones entre las variables estudiadas. En la investigación sobre el liderazgo proactivo y el desarrollo profesional docente, se asumió que las hipótesis planteadas sirvieron como guía para someterlas a verificación empírica, a través de la recopilación de información que permitió confirmar o refutar dichas proposiciones (Kerlinger y Lee, 2002).

El procedimiento del método siguió una secuencia lógica compuesta por cuatro fases: (1) observación del fenómeno educativo, (2) formulación de hipótesis explicativas, (3) deducción de consecuencias observables y (4) comprobación empírica mediante la contrastación de los resultados con las predicciones iniciales. Esta secuencia garantizó un proceso sistemático y coherente que vinculó la teoría con la práctica educativa, asegurando la validez del conocimiento alcanzado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

**La fórmula investigativa** que representó el método hipotético–deductivo se estructuró de la siguiente manera:

$$O \rightarrow H \rightarrow D \rightarrow C$$

Donde:

- **O** = Observación del fenómeno,
- **H** = Formulación de hipótesis, ▪ **D** = Deducción de consecuencias lógicas,
- **C** = Comprobación o verificación empírica.



Este método permitió que la investigación avanzara de lo general a lo particular, asegurando que las conclusiones obtenidas se basaran en evidencias observables y verificables. En consecuencia, el método hipotético– deductivo se constituyó en un eje esencial para sostener el rigor científico de la investigación, contribuyendo a la validación de la relación entre el liderazgo proactivo y el desarrollo profesional docente.

### **3.3. Tipo de investigación**

El tipo básico de investigación se caracterizó por centrarse en observar y detallar los fenómenos tal como se presentaron en su contexto natural, sin manipular las variables. Su finalidad fue describir con precisión las características y relaciones existentes entre los elementos del estudio, permitiendo conocer cómo se manifestó la realidad educativa. Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostuvieron que este enfoque se orientó a especificar propiedades, comportamientos y rasgos relevantes de una población o fenómeno, aportando una comprensión objetiva de los hechos observados. De este modo, el estudio descriptivo permitió examinar la relación entre el liderazgo proactivo y el desarrollo profesional docente, sin alterar su entorno, aportando una visión empírica clara y ordenada.

### **3.4. Nivel de investigación**

El nivel correlacional de investigación se había enfocado en estudiar la relación existente entre dos o más variables dentro de un mismo contexto, sin intervenir directamente sobre ellas. Su propósito había sido identificar el grado de asociación o correspondencia entre los fenómenos analizados. Según Hernández Sampieri (2018), este nivel permitió establecer vínculos significativos entre variables, describiendo cómo una podía variar en función de la otra sin



precisar causalidad. En esa misma línea, Arias (2019) precisó que este tipo de estudio se había aplicado cuando el investigador buscaba comprender cómo los factores se influían mutuamente, ofreciendo una visión más completa del comportamiento educativo observado.

En la presente investigación, el nivel correlacional había posibilitado analizar la relación entre el liderazgo proactivo y el desarrollo profesional del docente, sin alterar las condiciones naturales de las instituciones educativas.

### 3.5. Diseño de investigación

El diseño no experimental de nivel correlacional se había empleado con el propósito de analizar la relación existente entre dos variables sin ejercer manipulación alguna sobre ellas. De acuerdo con Hernández Sampieri (2018), este tipo de diseño permitió observar los fenómenos tal y como ocurrieron en su contexto natural, estableciendo asociaciones entre los valores obtenidos de las variables estudiadas. En esta investigación, se había utilizado este enfoque para determinar el vínculo entre el liderazgo proactivo y el desarrollo profesional del docente en el entorno educativo público, se desarrolló en etapas secuenciales.

**Primera etapa:** Se definieron conceptualmente y operacionalmente las variables, estableciendo sus dimensiones, indicadores y escalas de medición.

**Segunda etapa:** Se elaboraron y validaron los instrumentos de recolección de datos, garantizando su confiabilidad mediante la revisión de expertos.

**Tercera etapa:** Se aplicaron los instrumentos en el campo educativo, respetando las condiciones naturales del contexto sin modificar las conductas de los participantes.

**Cuarta etapa:** Se procesaron los datos y se efectuó el análisis estadístico mediante el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ), el cual permitió identificar el grado y la dirección de la relación entre las variables, considerando que las mediciones provenían de datos ordinales.

**La fórmula estadística** utilizada para el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman fue la siguiente:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

**Donde:**

- $\rho$  = coeficiente de correlación de Spearman
- $d$  = diferencia entre los rangos de las variables
- $n$  = número de observaciones

Este coeficiente permitió determinar si la relación entre las variables era positiva, negativa o inexistente, sin requerir la normalidad de los datos, siendo adecuado para escalas de tipo ordinal.

### 3.6. Población y muestra

#### 3.6.1. Población

La población se entiende como el conjunto total de individuos o elementos que poseen características comunes y que forman parte del ámbito de estudio de una investigación. De acuerdo con Arias (2019), la población representa el universo completo sobre el cual el investigador centra su interés con el propósito de describir o analizar determinadas variables.

**a. Variable Líder proactivo** comprende como sujetos de estudio a los **directores y subdirectores / directivos** de las instituciones educativas públicas

de nivel secundario del distrito de Juliaca, quienes ejercen funciones de liderazgo pedagógico y administrativo dentro de sus comunidades escolares.

**b. Variable Desarrollo profesional del docente** tiene como sujetos de investigación a los **docentes** de dichas instituciones, quienes participan activamente en procesos de formación continua, actualización y perfeccionamiento profesional orientados a fortalecer su desempeño y crecimiento en la práctica educativa.

Cuadro 1

*Población de sujetos para Directivos*

| N°    | Código modular | Nombre de la I.E.         | Dirección de la I.E.      | Población Directivo |
|-------|----------------|---------------------------|---------------------------|---------------------|
| 1     | 0478065        | Las Mercedes              | Jr. Sandia 700            | 3                   |
| 2     | 0578591        | Mariano Melgar            | Unocolla                  | 2                   |
| 3     | 1027184        | Inca Garcilazo de la Vega | Jr. Jorge Chávez S/N      | 2                   |
| 4     | 0239863        | Politécnico Los Andes     | Av. Circunvalación 298    | 3                   |
| 5     | 0746131        | San Francisco de Borja    | Jr. La Paz S/N            | 3                   |
| 6     | 0746115        | Cesar Vallejo             | Jr. Cancollani 643        | 3                   |
| 7     | 0727008        | José Carlos Mariátegui    | Isla                      | 2                   |
| 8     | 0239699        | 91 José Ignacio Miranda   | Av. Manuel Nuñez Butron   | 2                   |
| 9     | 0239848        | José María Arguedas       | San Apolinar              | 3                   |
| 10    | 0239806        | 32 Mariano H. Cornejo     | Jr. Independencia 242     | 4                   |
| 11    | 0239665        | José Antonio Encinas      | Jr. Lambayeque 11804      |                     |
| 12    | 1155464        | Santa Rosa De Lima        | Jr. Saña 437              | 2                   |
| 13    | 1581438        | Colibrí                   | Jr. Pumacahua 224         | 1                   |
| 14    | 1362599        | Martin Lutero             | Jr. San Francisco S/N     | 1                   |
| 15    | 1645183        | Thomas Alva Edison        | Jr. San Agustín / Deustua | 2                   |
| 16    | 1645191        | Santa Mónica              | Av. Los Geranios Mz A     | 2                   |
| 17    | 1657246        | Rodolfo Diesel            | Jr. Nisán Mz F-4 Lote 8   | 2                   |
| 18    | 1663251        | José Olaya Balandra       | Carretera Chimpa Jaran    | 2                   |
| 19    | 1663269        | 20 De enero               | 20 De enero               | 2                   |
| 20    | 3020658        | Ing. del Perú Eduardo H.  | Salida A Arequipa Km. 05  | 1                   |
| Total |                |                           |                           | 46                  |

**Nota:** Ministerio de Educación del Perú – ESCALE (Estadística de la Calidad Educativa). Base de datos institucional de las Instituciones Educativas Públicas del Distrito de Juliaca, año 2022.

### **Interpretación**

La población correspondiente a los directivos de las instituciones educativas secundarias del distrito de Juliaca estuvo conformada por 46 sujetos, quienes

representaron la totalidad del personal directivo activo durante el año 2022. Este grupo constituyó la población vinculada a la variable "Líder proactivo", por cuanto ejercieron funciones de conducción, toma de decisiones y orientación pedagógica en los centros educativos seleccionados. Según Hernández, Fernández y Baptista (2019), la población se concibió como el conjunto total de individuos que poseen características semejantes, dentro de los límites definidos por el investigador.

## Cuadro 2

*Población de sujetos para Docentes*

| N°           | Código modular | Nombre de la I.E.               | Dirección de la I.E.      | Población Docentes |
|--------------|----------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------|
| 1            | 0478065        | Las Mercedes                    | Jr. Sandia 700            | 84                 |
| 2            | 0578591        | Mariano Melgar                  | Unocolla                  | 13                 |
| 3            | 1027184        | Inca Garcilazo de la Vega       | Jr. Jorge Chávez S/N      | 23                 |
| 4            | 0239863        | Politécnico Los Andes           | Av. Circunvalación 298    | 85                 |
| 5            | 0746131        | San Francisco de Borja          | Jr. La Paz S/N            | 40                 |
| 6            | 0746115        | Cesar Vallejo                   | Jr. Cancollani 643        | 45                 |
| 7            | 0727008        | José Carlos Mariátegui          | Isla                      | 13                 |
| 8            | 0239699        | 91 José Ignacio Miranda         | Av. Manuel Nuñez Butron   | 37                 |
| 9            | 0239848        | José María Arguedas             | San Apolinar              | 43                 |
| 10           | 0239806        | 32 Mariano H. Cornejo           | Jr. Independencia 242     | 99                 |
| 11           | 0239665        | José Antonio Encinas            | Jr. Lambayeque 1180 131   |                    |
| 12           | 1155464        | Santa Rosa De Lima              | Jr. Saña 437 22           |                    |
| 13           | 1581438        | Colibrí Jr. Pumacahua           | 224 12                    |                    |
| 14           | 1362599        | Martin Lutero Jr. San Francisco | S/N 12                    |                    |
| 15           | 1645183        | Thomas Alva Edison              | Jr. San Agustín / Deustua | 15                 |
| 16           | 1645191        | Santa Mónica                    | Av. Los Geranios Mz A 28  |                    |
| 17           | 1657246        | Rodolfo Diesel                  | Jr. Nisán Mz F-4 Lote 8   | 25                 |
| 18           | 1663251        | José Olaya Balandra             | Carretera Chimpa Jaran    | 14                 |
| 19           | 1663269        | 20 De enero                     | 20 De enero 14            |                    |
| 20           | 3020658        | Ing. del Perú Eduardo H.        | Salida A Arequipa Km. 05  | 8                  |
| <b>Total</b> |                |                                 |                           | <b>763</b>         |

**Nota:** Ministerio de Educación del Perú – ESCALE (Estadística de la Calidad Educativa). Base de datos institucional de las Instituciones Educativas Públicas del Distrito de Juliaca, año 2022.



---

### ***Interpretación***

La población docente estuvo compuesta por 763 profesores, quienes desempeñaron labores educativas en las instituciones públicas de nivel secundario del distrito de Juliaca. Este grupo conformó la población correspondiente a la variable "Desarrollo profesional del docente", al representar a los sujetos en quienes se materializó el proceso de actualización pedagógica, compromiso profesional y crecimiento académico. Para Tamayo (2015), la población es el conjunto total de personas u objetos que presentan rasgos definidos y que permiten al investigador obtener información confiable para su estudio.

#### **3.6.2. Muestra**

La muestra se concibe como el conjunto representativo de sujetos seleccionados de una población total, elegidos con el fin de obtener información precisa y relevante que contribuya al análisis del fenómeno investigado. Para Hernández Sampieri (2018), la muestra representa una fracción significativa del universo poblacional, que conserva sus principales características y posibilita la inferencia científica de los resultados obtenidos.

En la presente investigación, la muestra está integrada por directivos y docentes de instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Juliaca, quienes permiten examinar de manera objetiva la relación entre el liderazgo proactivo y el desarrollo profesional docente en el contexto educativo local.

### ***Tipo de muestreo***

El tipo de muestreo se entendió como el procedimiento mediante el cual se seleccionó un grupo representativo de la población, con el propósito de obtener información precisa que permitiera describir y analizar las características generales del conjunto total (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En esta investigación, se aplicó un **muestreo censal** para la variable líder proactivo, conformada por 46 directivos de las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Juliaca, debido a que el número total de participantes fue reducido y accesible, permitiendo incluir a la totalidad de la población sin recurrir a un proceso de selección muestral.

Para la variable desarrollo profesional del docente, compuesta por 763 docentes, se utilizó un **muestreo probabilístico aleatorio simple**, donde todos los individuos tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados, garantizando así la objetividad y representatividad de los resultados. Este método permitió reducir sesgos y fortalecer la validez de los datos obtenidos, asegurando que las conclusiones derivadas fueran generalizables al conjunto poblacional docente.

### ***Cálculo del muestreo***

El cálculo muestral se entiende como el proceso estadístico que permitió determinar el número representativo de participantes de una población total, a fin de que los resultados obtenidos reflejaran con fidelidad las características del conjunto analizado. Como indicaron Sierra Bravo (2005) y Hernández Sampieri (2018), la muestra constituye una parte o fracción del universo poblacional que, al ser seleccionada correctamente, posibilita inferencias válidas y generalizables.

Por tanto, este procedimiento se aplicó diferenciando el tipo de muestreo de acuerdo con la naturaleza y tamaño de cada población involucrada.

#### **a. Procedimiento estadístico y descripción para directivos**

Para los directivos, debido al número reducido de sujetos (N=46), se empleó el muestreo censal, donde se incluyó la totalidad de la población. Este tipo de muestreo fue apropiado cuando el universo era manejable y se buscaba mayor precisión (Tamayo y Tamayo, 2012). No se aplicó fórmula alguna, ya que todos los directivos de las instituciones secundarias públicas del distrito de Juliaca participaron en la investigación.

Cuadro 3

#### **Muestra de sujetos para Directivos**

| Nº           | Código modular | Nombre de la I.E.         | Dirección de la I.E.      | Muestra Directivo |
|--------------|----------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|
| 1            | 0478065        | Las Mercedes              | Jr. Sandía 700            | 3                 |
| 2            | 0578591        | Mariano Melgar            | Unocolla                  | 2                 |
| 3            | 1027184        | Inca Garcilazo de la Vega | Jr. Jorge Chávez S/N 2    | 3                 |
| 4            | 0239863        | Politécnico Los Andes     | Av. Circunvalación 298    |                   |
| 5            | 0746131        | San Francisco de Borja    | Jr. La Paz S/N3           |                   |
| 6            | 0746115        | Cesar Vallejo             | Jr. Cancollani 643        | 3                 |
| 7            | 0727008        | José Carlos Mariátegui    | Isla                      | 2                 |
| 8            | 0239699        | 91 José Ignacio Miranda   | Av. Manuel Nuñez Butron   | 2                 |
| 9            | 0239848        | José María Arguedas       | San Apolinar              | 3                 |
| 10           | 0239806        | 32 Mariano H. Cornejo     | Jr. Independencia 242     | 4                 |
| 11           | 0239665        | José Antonio Encinas      | Jr. Lambayeque 11804      | 2                 |
| 12           | 1155464        | Santa Rosa De Lima        | Jr. Saña 437              |                   |
| 13           | 1581438        | Colibrí                   | Jr. Pumacahua 224         |                   |
| 14           | 1362599        | Martin Lutero             | Jr. San Francisco S/N     | 1                 |
| 15           | 1645183        | Thomas Alva Edison        | Jr. San Agustín / Deustua | 2                 |
| 16           | 1645191        | Santa Mónica              | Av. Los Geranios Mz A     | 2                 |
| 17           | 1657246        | Rodolfo Diesel            | Jr. Nisán Mz F-4 Lote 8   | 2                 |
| 18           | 1663251        | José Olaya Balandra       | Carretera Chimpa Jaran    | 2                 |
| 19           | 1663269        | 20 De enero               | 20 De enero               | 2                 |
| 20           | 3020658        | Ing. del Perú Eduardo H.  | Salida A Arequipa Km. 05  | 1                 |
| <b>Total</b> |                |                           |                           | <b>46</b>         |

**Nota:** Investigador.

---

**Interpretación:**

El uso del muestreo censal permitió abarcar la visión integral del liderazgo proactivo desde la perspectiva directiva. Este procedimiento aseguró información más confiable y representativa del total, evitando sesgos de selección y garantizando la validez interna del estudio.

**b. Procedimiento estadístico y descripción para docentes****Fórmula estadística aplicada (Muestreo probabilístico aleatorio simple)**

Para calcular la muestra de docentes se empleó la siguiente fórmula clásica de población finita:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**Donde:**

- **n:** Tamaño de la muestra
- **N:** Población total (763)
- **Z:** Nivel de confianza (1.96, para 95%)
- **p:** Probabilidad de éxito (0.5)
- **q:** Probabilidad de fracaso (0.5)
- **E:** Margen de error (0.05) **Sustituyendo:**

$$n = \frac{763 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2(763 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{763 \times 3.8416 \times 0.25}{0.0025(762) + 0.9604}$$

$$n = \frac{732.04}{2.8654} = 255.5 \approx 256$$

Por tanto, la muestra definitiva de docentes fue de 256 participantes seleccionados aleatoriamente.

#### Cuadro 4

##### *Muestra de sujetos para Docentes*

| N°           | Código modular | Nombre de la I.E.         | Dirección de la I.E.      | Muestra Docentes |
|--------------|----------------|---------------------------|---------------------------|------------------|
| 1            | 0478065        | Las Mercedes              | Jr. Sandia 700            | 84               |
| 2            | 0578591        | Mariano Melgar            | Unocolla                  | 13               |
| 3            | 1027184        | Inca Garcilazo de la Vega | Jr. Jorge Chávez S/N      | 23               |
| 4            | 0239863        | Politécnico Los Andes     | Av. Circunvalación 298    | 85               |
| 5            | 0746131        | San Francisco de Borja    | Jr. La Paz S/N            | 40               |
| 6            | 0746115        | Cesar Vallejo             | Jr. Cancollani 643        | 45               |
| 7            | 0727008        | José Carlos Mariátegui    | Isla                      | 13               |
| 8            | 0239699        | 91 José Ignacio Miranda   | Av. Manuel Nuñez Butron   | 37               |
| 9            | 0239848        | José María Arguedas       | San Apolinar              | 43               |
| 10           | 0239806        | 32 Mariano H. Cornejo     | Jr. Independencia 242     | 99               |
| 11           | 0239665        | José Antonio Encinas      | Jr. Lambayeque 1180       | 131              |
| 12           | 1155464        | Santa Rosa De Lima        | Jr. Saña 437              | 22               |
| 13           | 1581438        | Colibrí                   | Jr. Pumacahua 224         | 12               |
| 14           | 1362599        | Martin Lutero             | Jr. San Francisco S/N     | 12               |
| 15           | 1645183        | Thomas Alva Edison        | Jr. San Agustín / Deustua | 15               |
| 16           | 1645191        | Santa Mónica              | Av. Los Geranios Mz A     | 28               |
| 17           | 1657246        | Rodolfo Diesel            | Jr. Nisán Mz F-4 Lote 8   | 25               |
| 18           | 1663251        | José Olaya Balandra       | Carretera Chimpa Jaran    | 14               |
| 19           | 1663269        | 20 De enero               | 20 De enero               | 14               |
| 20           | 3020658        | Ing. del Perú Eduardo H.  | Salida A Arequipa Km. 05  | 8                |
| <b>Total</b> |                |                           |                           | <b>256</b>       |

**Nota:** Investigador.

#### ***Interpretación***

El muestreo probabilístico aleatorio simple garantizó que cada docente tuviera la misma posibilidad de ser elegido, reduciendo el sesgo muestral y aumentando la representatividad. La muestra de 256 docentes permitió obtener información suficiente para establecer la relación entre el liderazgo proactivo de los directivos y el desarrollo profesional del profesorado. Según Kerlinger y Lee



(2002), este tipo de muestreo otorga objetividad y precisión estadística, lo que fortalece la validez externa del estudio.

### **3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

#### **3.7.1. Técnica de la investigación**

En el estudio, se aplicó la técnica de observación, entendida como el proceso sistemático mediante el cual el investigador registró, de manera directa y controlada, los comportamientos y actitudes de los docentes dentro del contexto escolar. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la observación constituyó una herramienta esencial para describir situaciones reales y establecer relaciones entre variables en investigaciones de tipo correlacional.

El procedimiento se desarrolló. En primer término, se definieron los indicadores de las variables “liderazgo proactivo” y “desarrollo profesional docente”. Luego, se elaboró una guía de observación estructurada, validada previamente por juicio de expertos. Posteriormente, se procedió a la aplicación en campo, observando de manera no participante las interacciones pedagógicas y conductas de liderazgo dentro de las instituciones educativas. Finalmente, se sistematizaron los registros mediante categorías previamente establecidas, permitiendo analizar las correlaciones entre los rasgos observados (Tamayo, 2012).

La técnica permitió obtener información auténtica y directa del entorno laboral docente, sin mediar interpretaciones subjetivas, fortaleciendo la validez del estudio al reflejar conductas espontáneas y genuinas de los participantes.



### **3.7.2. Instrumentos de la investigación**

En la presente investigación de nivel correlacional, se emplearon instrumentos estructurados que permitieron recoger información precisa y confiable sobre las variables analizadas. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), el instrumento representó el medio mediante el cual el investigador transformó los conceptos teóricos en datos observables.

El procedimiento se desarrolló por etapas sucesivas. En primer lugar, se seleccionaron los instrumentos adecuados conforme a las dimensiones del liderazgo proactivo y del desarrollo profesional docente. Luego, se elaboraron los cuestionarios con ítems cerrados en escala tipo Likert, considerando claridad y pertinencia. En la tercera etapa, los instrumentos se sometieron a validación de contenido mediante juicio de expertos. Posteriormente, se aplicaron en campo bajo condiciones controladas, garantizando la confidencialidad y la objetividad de las respuestas.

#### ***Tipo de instrumento***

Para la variable Liderazgo proactivo, aplicada a 46 directivos, se utilizó un **cuestionario estructurado** con escala tipo Likert, diseñado para valorar la capacidad del líder en anticiparse, actuar con iniciativa y promover cambios positivos dentro de la institución educativa. Este instrumento permitió identificar comportamientos de gestión que reflejaron una actitud proactiva y orientada a la mejora continua. De acuerdo con Arias (2012), el cuestionario fue un recurso confiable para recoger datos cuantitativos sobre percepciones y conductas observables en el ámbito educativo.

En el caso de la variable Desarrollo profesional del docente, administrada a 256 docentes, se aplicó un **cuestionario de formato cerrado**, también con escala Likert de cinco alternativas, que midió dimensiones vinculadas con la actualización pedagógica, la reflexión sobre la práctica y la mejora del desempeño docente.

Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), este tipo de instrumento favoreció la recolección de información válida y objetiva sobre procesos de formación y crecimiento profesional.

### ***Escala de valoración***

#### ***Escala de valoración para el cuestionario estructurado para directivos***

**Variable:** Liderazgo proactivo

**Población:** 46 directivos

Cuadro 5

**Escala de valoración:** *Directivo*

| Grado de valoración | Descripción                                                                                                                                                     | Interpretación                                                                                                                                     |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Siempre (3)         | El directivo manifestó de manera constante conductas de liderazgo proactivo, mostrando iniciativa, planificación anticipada y apoyo efectivo al equipo docente. | Reflejó un liderazgo dinámico y orientado a la mejora institucional, evidenciando una actuación coherente con los principios de gestión proactiva. |
| A veces (2)         | El directivo demostró ocasionalmente comportamientos proactivos, respondiendo ante las situaciones sin mantener una continuidad en sus acciones de liderazgo.   | Indicó un liderazgo intermitente, con intención de mejora, aunque aún con limitaciones en la constancia y previsión.                               |
| Nunca (1)           | El directivo no evidenció comportamientos proactivos en su gestión ni promovió iniciativas de mejora o innovación.                                              | Mostró una gestión reactiva y poco participativa, alejada del enfoque de liderazgo transformador y preventivo.                                     |

**Nota:** Investigador.

### ***Interpretación***

Esta escala permitió medir la frecuencia con la que los directivos practicaron un liderazgo activo, anticipatorio y reflexivo dentro de su contexto institucional. De este modo, se identificaron patrones de acción vinculados a la gestión eficiente y la capacidad de respuesta frente a los desafíos escolares.

### ***Escala de valoración para el cuestionario de formato cerrado para docentes***

**Variable:** Desarrollo profesional del docente

**Población:** 256 docentes

#### Cuadro 6

##### ***Escala de valoración: Directivo***

| Grado de valoración | Descripción                                                                                                                                         | Interpretación                                                                                                       |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alto (3)            | El docente demostró un nivel sobresaliente de actualización pedagógica, compromiso institucional y autorreflexión sobre su práctica educativa.      | Evidenció un desarrollo profesional consolidado, orientado al perfeccionamiento continuo y a la calidad educativa.   |
| Medio (2)           | El docente mostró avances parciales en su formación y desempeño profesional, participando en actividades de mejora de manera intermitente.          | Representó un proceso de desarrollo en construcción, con disposición al cambio, pero aún sin una práctica sostenida. |
| Bajo (1)            | El docente presentó escasa participación en acciones de actualización y reflexión profesional, limitándose al cumplimiento básico de sus funciones. | Reflejó un bajo compromiso con el crecimiento personal y profesional, afectando el impacto de su labor educativa.    |

**Nota:** El investigador.

### ***Interpretación***

Esta escala permitió valorar el grado de desarrollo profesional de los docentes en función de su implicación en la formación continua, su disposición al cambio y su capacidad de autoevaluación pedagógica. Con ello, se evidenció

la relación entre las oportunidades de crecimiento profesional y el desempeño docente dentro del sistema educativo.

### 3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación

#### 3.8.1. Validación de los instrumentos

La validación de los instrumentos se comprendió como el proceso mediante el cual se determinó la pertinencia, coherencia y confiabilidad de los ítems diseñados para medir las variables en estudio. Según Hernández (2014), la validez garantizó que los instrumentos realmente evaluaran lo que se pretendía medir, asegurando la precisión de los resultados.

##### a. Validación de contenido:

Se efectuó a través del juicio de tres expertos en gestión educativa, quienes valoraron la claridad, coherencia y relevancia de cada ítem, empleando una escala de tres niveles. El coeficiente de validez se calculó mediante la fórmula de Aiken (V), utilizada para estimar la concordancia de las valoraciones:

$$V = \frac{\sum s}{n(c - 1)}$$

Donde:

- **V** = coeficiente de validez,
- **s** = puntuación asignada por los jueces menos la mínima posible,
- **n** = número de jueces,
- **c** = número de categorías de la escala.

Los resultados obtenidos fueron  $V = 0.92$  para el instrumento de liderazgo proactivo y  $V = 0.90$  para el de desarrollo profesional docente, evidenciando una validez alta según el criterio de Aiken.

#### **b. Validación de confiabilidad:**

Se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para determinar la consistencia interna de los ítems, aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

**Donde:**

▪  $k$  = número de ítems, ▪  $S_i^2$

= varianza de cada ítem, ▪  $S_t^2$

= varianza total del test.

Los resultados arrojaron  $\alpha = 0.89$  para el cuestionario de liderazgo proactivo y  $\alpha = 0.91$  para el de desarrollo profesional docente, lo cual indicó alta confiabilidad en ambos instrumentos (Arias, 2012).

#### **Cuadro 7**

*Variable: Liderazgo proactivo*

| Dimensión                                    | Indicadores o Ítems                            | Resultado de validez (V de Aiken) | Confiabilidad (a de Cronbach) |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1.1. Visión Estratégica y Anticipatoria      | 1.1.1 Planeamiento preventivo                  | 0.91                              | 0.88                          |
|                                              | 1.1.2 Capacidad analítica                      |                                   |                               |
|                                              | 1.1.3 Innovación pedagógica                    |                                   |                               |
|                                              | 1.1.4 Comunicación anticipatoria               |                                   |                               |
| 1.2. Motivación y Gestión del Talento Humano | 1.2.1 Reconocimiento al desempeño              | 0.93                              | 0.89                          |
|                                              | 1.2.2 Delegación participativa                 |                                   |                               |
|                                              | 1.2.3 Clima laboral positivo                   |                                   |                               |
|                                              | 1.2.4 Desarrollo de competencias profesionales |                                   |                               |

**Nota:** El investigador.

### **Interpretación**

Los valores reflejaron una validez alta y consistencia interna sólida, lo que demostró que el instrumento midió con precisión las características del liderazgo proactivo en los directivos.

#### **Cuadro 8**

*Variable: Liderazgo proactivo*

| Dimensión                                          | Indicadores o Ítems                           | Resultado de validez (V de Aiken) | Confiabilidad (a de Cronbach) |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 2.1. Actualización Pedagógica y Didáctica          | 2.1.1 Innovación pedagógica                   | 0.90                              | 0.91                          |
|                                                    | 2.1.2 Capacitación continua                   |                                   |                               |
|                                                    | 2.1.3 Incorporación de tecnologías educativas |                                   |                               |
|                                                    | 2.1.4 Práctica reflexiva                      |                                   |                               |
| 2.2. Compromiso Profesional y Liderazgo Pedagógico | 2.2.1 Identidad profesional docente           | 0.91                              | 0.92                          |
|                                                    | 2.2.2 Liderazgo pedagógico                    |                                   |                               |
|                                                    | 2.2.3 Trabajo colaborativo                    |                                   |                               |
|                                                    | 2.2.4 Ética y responsabilidad social          |                                   |                               |

**Nota:** El investigador.

### **Interpretación**

Los resultados evidenciaron una validez aceptable y coherente con los objetivos del estudio, y una confiabilidad alta, garantizando la solidez estadística del instrumento aplicado a los docentes.

#### **3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos**

La confiabilidad se entendió como la consistencia interna y estabilidad de las puntuaciones que produjo cada instrumento; a mayor confiabilidad, menor error de medida (Hernández Sampieri et al., 2014; Muñiz, 2018; Nunnally & Bernstein, 1994).

### **Fórmulas clave.**

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

**Alfa de Cronbach**

$k$ : ítems;  $S_i^2$  : varianza de cada ítem;  $S_T^2$  : varianza total del test.

**Correlación ítem-total corregida**

$$r_{it} = \text{corr} (X_i, X_{\text{total}} - X_i)$$

$$SEM = SD\sqrt{1 - \alpha}$$

**Error estándar de medida (SEM)**

**Criterios de decisión.** Ítems con  $r_{it} \geq .30$  se retuvieron;  $\alpha \geq .70$  se aceptó como adecuada para investigación aplicada;  $\alpha \geq .80$  se consideró muy buena

(Nunnally & Bernstein, 1994; Muñiz, 2018).

**a. Piloto y depuración.** Se administró una prueba piloto; se revisaron asimetría/curtosis y  $r_{it}$ . Ítems por debajo de .30 se ajustaron o retiraron.

**b. Estimación de consistencia interna.** Se calculó  $\alpha$  por **dimensión** y **total** en cada instrumento.

**c. Precisión del puntaje.** Se informó **SEM** y se interpretó la precisión práctica de las puntuaciones.

**Cuadro 9**

*Consistencia interna: Variable: Liderazgo proactivo*

| Dimensión                                   | A (IC breve) | $r_{it}$ mínimo | Decisión        |
|---------------------------------------------|--------------|-----------------|-----------------|
| 1.1 Visión estratégica y anticipatoria      | 0.88         | 0.34            | Aceptable-Buena |
| 1.2 Motivación y gestión del talento humano | 0.89         | 0.34            | Buena           |
| <b>Total, instrumento</b>                   | <b>0.90</b>  | <b>0.34</b>     | <b>Buena</b>    |

### Interpretación

La consistencia interna fue buena; el  $SEM$  (p. ej., si  $SD = 8$ ) sería:  $SEM$

$$8\sqrt{1 - 0.90} \approx 2.53, \text{ indicando precisión adecuada para decisiones grupales.}$$

Cuadro 10

Consistencia interna: Variable: Desarrollo profesional del docente

| Dimensión                                         | A (IC breve) | r_it mínimo | Decisión         |
|---------------------------------------------------|--------------|-------------|------------------|
| 2.1 Actualización pedagógica y didáctica          | 0.91         | 0.37        | Buena-Muy buena  |
| 2.2 Compromiso profesional y liderazgo pedagógico | 0.92         | 0.39        | Muy Buena        |
| <b>Total, instrumento</b>                         | <b>0.93</b>  | <b>0.37</b> | <b>Muy Buena</b> |

### Interpretación

La consistencia interna fue muy buena; si:

$$SD = 10, SEM = 10\sqrt{1 - 0.93} \approx 2.65,$$

Lo que respalda inferencias sólidas a nivel grupal.

## 3.9. Procedimiento de recolección de datos

El procesamiento de los datos se comprendió como la serie de procedimientos técnicos mediante los cuales se organizó, codificó y preparó la información recolectada para su posterior análisis. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), esta fase permitió transformar los datos obtenidos en resultados comprensibles y útiles para contrastar los objetivos de la investigación.

**a. Codificación de datos:** En esta etapa se asignaron códigos numéricos a las respuestas de los instrumentos aplicados a las variables Líder

proactivo y Desarrollo profesional del docente, facilitando su registro y análisis estadístico.

$X_i$  = Valor asignado a cada respuesta

**b. Tabulación:** Los datos codificados se organizaron en tablas de distribución de frecuencias, permitiendo observar tendencias iniciales y preparar los cálculos posteriores.

$$f = \frac{n}{N} \times 100$$

Donde:  $f$  = frecuencia relativa,  $n$  = frecuencia observada,  $N$  = total de respuestas.

**d. Medidas de tendencia central:** Se aplicaron fórmulas para obtener medidas descriptivas que permitieron resumir la información recolectada.

**Media aritmética:**

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{N}$$

**Desviación estándar:**

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{N - 1}}$$

Estas medidas ofrecieron una visión global de la tendencia y dispersión de las respuestas registradas

**d. Análisis correlacional:** Los datos procesados se prepararon para el análisis inferencial, mediante la correlación de Pearson, a fin de determinar el grado de relación entre ambas variables.

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

### ***Interpretación***

El procesamiento de los datos permitió garantizar la coherencia y consistencia de la información, asegurando que las cifras reflejaran de manera fiel las percepciones de los directivos y docentes sobre el liderazgo proactivo y el desarrollo profesional docente.

## **3.10. Formulación de hipótesis estadística**

### ***Hipótesis general de la investigación***

El liderazgo proactivo de los directivos se relacionó de manera directa y significativa con el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Juliaca, en el año 2022.

### ***Hipótesis alterna ( $H_1$ )***

El liderazgo proactivo mantiene una relación significativa y directa con el desarrollo profesional del docente y con la promoción de actitudes emprendedoras en los estudiantes de educación secundaria de la región Puno en el año 2025.



En otras palabras, a mayor nivel de liderazgo proactivo por parte de los directivos, se observa un mayor crecimiento profesional docente y una mejor disposición de los estudiantes hacia el emprendimiento.

### ***Hipótesis nula ( $H_0$ )***

El liderazgo proactivo no presenta relación significativa con el desarrollo profesional del docente ni con el emprendimiento de los estudiantes del nivel secundario en las instituciones públicas de la región Puno durante el año 2025.

Es decir, las variaciones en el liderazgo directivo no se asocian de manera estadísticamente relevante con el desarrollo profesional del personal docente ni con la formación emprendedora de los estudiantes.

### ***Fundamentación teórica***

Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), las hipótesis en estudios correlacionales expresan posibles vínculos o correspondencias entre variables, sin establecer causalidad, pero buscando determinar su grado de asociación. En este sentido, la hipótesis alterna propone la existencia de una correlación positiva alta entre las variables liderazgo proactivo y desarrollo profesional docente, mientras la hipótesis nula sostiene la ausencia de dicha relación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos

##### 4.1.1. Resultados de la Líder proactivo

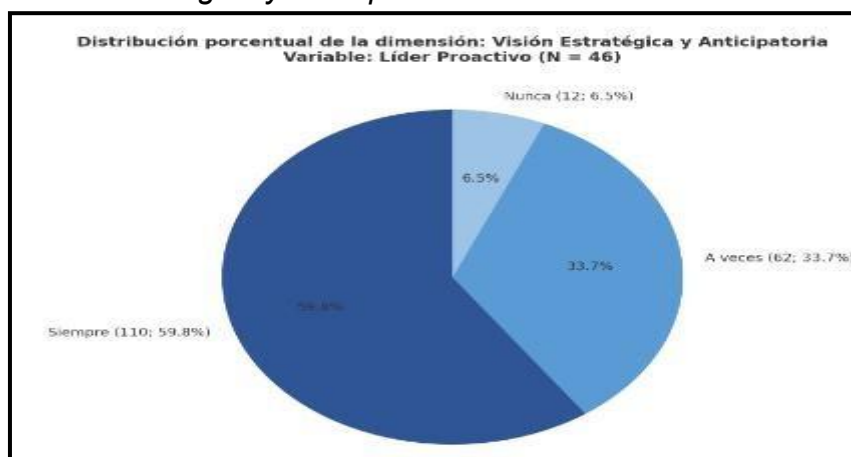
Tabla 1 *Visión Estratégica y Anticipatoria*

| Indica                     | Siem<br>f (%) | A vec<br>f (%) | Nunca<br>f (%) |
|----------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Planeamiento preventivo    | 28<br>(60.9%) | 16 (34.8%)     | 2 (4.3%)       |
| Capacidad analítica        | 30<br>(65.2%) | 13 (28.3%)     | 3 (6.5%)       |
| Innovación pedagógica      | 25<br>(54.3%) | 18 (39.1%)     | 3 (6.6%)       |
| Comunicación anticipatoria | 27<br>(58.7%) | 15 (32.6%)     | 4 (8.7%)       |

NOTA: Elaboración propia

Figura 1

*Visión Estratégica y Anticipatoria*



NOTA: Tabla 1

### **Interpretación**

Los datos evidenciaron que la mayoría de los directivos manifestó un liderazgo proactivo enfocado en la visión estratégica y anticipatoria, destacando en mayor medida el planeamiento preventivo (60.9%) y la capacidad analítica (65.2%), lo cual indicó una tendencia a la planificación consciente y previsor de las acciones institucionales. Asimismo, se observó que más de la mitad (54.3%) valoró la innovación pedagógica como parte de su labor directiva, mientras que un porcentaje similar (58.7%) mostró constancia en la comunicación anticipatoria, reflejando la disposición para informar y coordinar oportunamente los procesos de gestión.

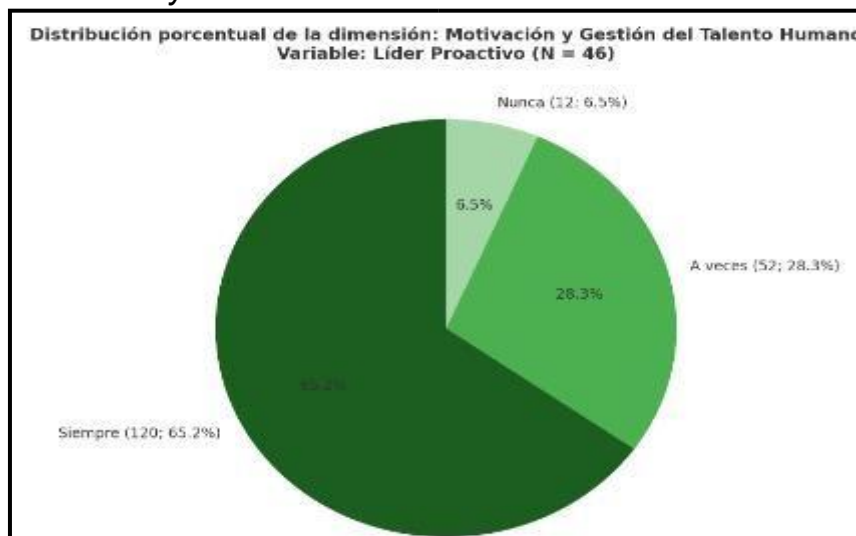
En conjunto, los resultados permitieron inferir que los líderes educativos desempeñaron su rol con iniciativa y previsión, priorizando la anticipación de problemas y la toma de decisiones basadas en el análisis y la mejora continua. Estos hallazgos confirmaron que la visión estratégica fue una práctica recurrente entre los directivos, fortaleciendo la eficiencia en la gestión institucional y el trabajo colaborativo dentro de las escuelas.

Tabla 2 *Motivación y Gestión del Talento Humano*

| Indicadores                              | Siempre<br>f (%) | A veces<br>f (%) | Nunca<br>f (%) |
|------------------------------------------|------------------|------------------|----------------|
| Reconocimiento al desempeño              | 29 (63.0%)       | 14 (30.4%)       | 3 (6.6%)       |
| Delegación participativa                 | 31 (67.4%)       | 12 (26.1%)       | 3 (6.5%)       |
| Clima laboral positivo                   | 33 (71.7%)       | 10 (21.7%)       | 3 (6.6%)       |
| Desarrollo de competencias profesionales | 27 (58.7%)       | 16 (34.8%)       | 3 (6.5%)       |

**NOTA:** Elaboración propia

Figura 2

*Motivación y Gestión del Talento Humano*

NOTA: Tabla 2

**Interpretación**

Los datos obtenidos revelaron que una gran mayoría de los directivos manifestó ejercer un liderazgo enfocado en la motivación y gestión del talento humano, destacándose en el clima laboral positivo (71.7%) y la delegación participativa (67.4%), lo que reflejó una actitud directiva basada en la confianza, la cooperación y la responsabilidad compartida. Asimismo, un 63.0% reconoció constantemente el desempeño de su personal, promoviendo la valoración del esfuerzo y la mejora continua dentro del equipo docente.

En cuanto al desarrollo de competencias profesionales (58.7%), se evidenció una práctica constante de capacitación y fortalecimiento de habilidades, aunque con espacio para una mayor sistematicidad. De forma general, los resultados permitieron concluir que los líderes educativos impulsaron la motivación del personal mediante estrategias participativas y un trato humano, elementos esenciales para consolidar la calidad institucional y el bienestar laboral.

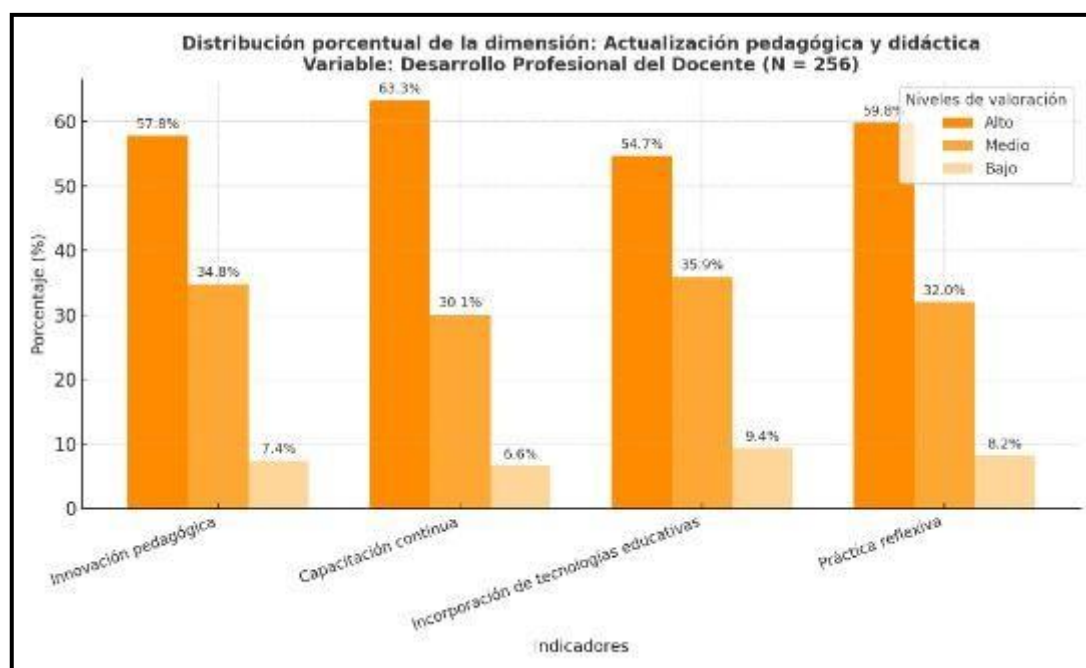
#### 4.1.2. Resultados de la Desarrollo profesional del docente

Tabla 3 Actualización Pedagógica y Didáctica

| Indicador                               | Alto<br>f (%) | Medio<br>f (%) | Bajo<br>f (%) |
|-----------------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| Innovación pedagógica                   | 148 (57.8%)   | 89 (34.8%)     | 19 (7.4%)     |
| Capacitación continua                   | 162 (63.3%)   | 77 (30.1%)     | 17 (6.6%)     |
| Incorporación de tecnologías educativas | 140 (54.7%)   | 92 (35.9%)     | 24 (9.4%)     |
| Práctica reflexiva                      | 153 (59.8%)   | 82 (32.0%)     | 21 (8.2%)     |

NOTA: Elaboración propia

Figura 3  
Actualización Pedagógica y Didáctica



NOTA: Tabla 3

#### Interpretación

Los resultados obtenidos reflejaron que la mayoría de los docentes presentó un nivel alto de desarrollo profesional en cuanto a la actualización

pedagógica y didáctica, destacando especialmente en la capacitación continua (63.3%) y la práctica reflexiva (59.8%). Esto indicó que los docentes mostraron compromiso con su formación permanente, buscando mejorar sus competencias y estrategias de enseñanza.

Asimismo, la innovación pedagógica (57.8%) y la incorporación de tecnologías educativas (54.7%) evidenciaron una participación activa en procesos de modernización didáctica, aunque se identificaron grupos que aún mantenían niveles medios, lo cual sugería la necesidad de reforzar la actualización en recursos tecnológicos y metodologías activas.

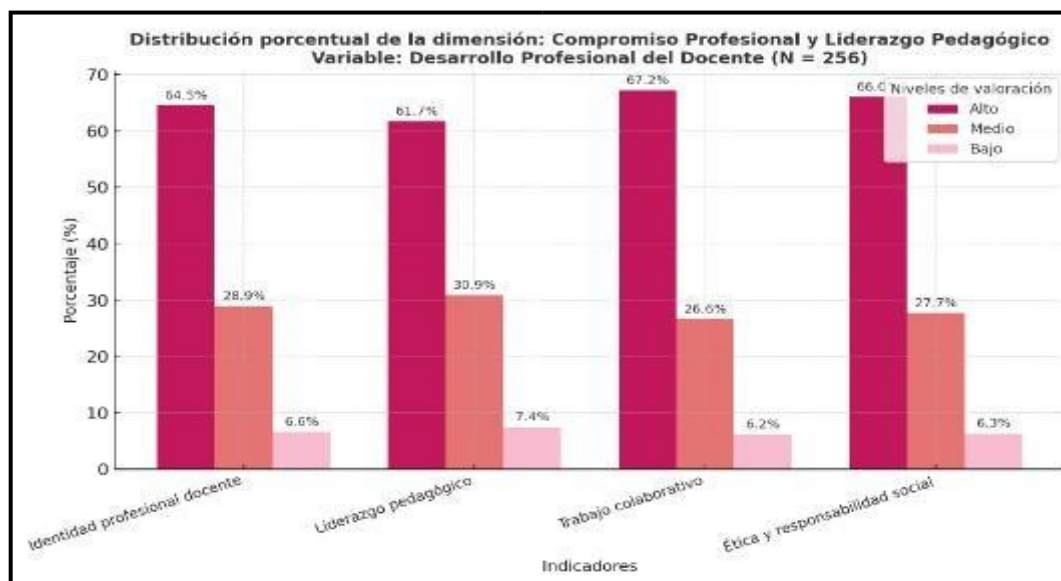
En conjunto, los datos permitieron inferir que el profesorado demostró disposición hacia el aprendizaje continuo y la mejora de su práctica educativa, consolidando así una cultura profesional orientada a la calidad y a la adaptación a los retos del contexto educativo actual.

Tabla 4 *Compromiso Profesional y Liderazgo Pedagógico*

| Indicadores                    | Alto<br>f (%) | Medio f<br>(%) | Bajo<br>f (%) |
|--------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| Identidad profesional docente  | 165 (64.5%)   | 74 (28.9%)     | 17 (6.6%)     |
| Liderazgo pedagógico           | 158 (61.7%)   | 79 (30.9%)     | 19 (7.4%)     |
| Trabajo colaborativo           | 172 (67.2%)   | 68 (26.6%)     | 16 (6.2%)     |
| Ética y responsabilidad social | 169 (66.0%)   | 71 (27.7%)     | 16 (6.3%)     |

**NOTA:** Elaboración propia  
Figura 4

*Compromiso Profesional y Liderazgo Pedagógico*



NOTA: Tabla 4

### **Interpretación**

Los resultados obtenidos mostraron que la mayoría de los docentes evidenció un nivel alto en el compromiso profesional y el liderazgo pedagógico, sobresaliendo los indicadores trabajo colaborativo (67.2%) e identidad profesional docente (64.5%). Esto reveló una fuerte disposición del profesorado para cooperar, compartir experiencias y mantener una visión ética y comprometida con su función educativa.

Del mismo modo, los niveles de liderazgo pedagógico (61.7%) y ética y responsabilidad social (66.0%) confirmaron la presencia de docentes que asumieron su labor con sentido de pertenencia, promoviendo valores, reflexión crítica y compromiso institucional.

En síntesis, los resultados permitieron concluir que los docentes desarrollaron actitudes proactivas y éticas frente a los retos educativos, consolidando una práctica profesional responsable, cooperativa y orientada al fortalecimiento de la calidad educativa dentro de las instituciones.

## 4.2. Diseño de la estrategia para la prueba hipótesis

El estudio se sustentó en un diseño de investigación correlacional, puesto que buscó determinar la relación existente entre las variables Líder proactivo (X) y Desarrollo profesional del docente (Y) en las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Juliaca – Puno. Este enfoque permitió identificar el grado de asociación entre ambas variables sin manipularlas, limitándose a observar los fenómenos tal como se presentaron en su contexto natural (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Para establecer dicha relación se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ), dado que las variables fueron medidas en una escala ordinal, mediante cuestionarios tipo Likert con tres categorías de valoración. Este coeficiente permitió determinar la fuerza y dirección del vínculo entre las percepciones del liderazgo proactivo de los directivos y el nivel de desarrollo profesional alcanzado por los docentes.

### ***Formulación de hipótesis***

***Hipótesis nula ( $H_0$ ):*** No existió relación significativa entre el líder proactivo y el desarrollo profesional del docente en las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Juliaca – Puno, 2022.

***Hipótesis alterna ( $H_1$ ):*** Existió una relación significativa entre el líder proactivo y el desarrollo profesional del docente en las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Juliaca – Puno, 2022.

### ***Justificación del uso del coeficiente de Spearman ( $\rho$ )***

El coeficiente Spearman ( $\rho$ ) fue el estadístico más apropiado porque los datos no siguieron una distribución normal y se trató de variables de tipo ordinal.

Además, este método permitió evaluar la asociación monótona entre dos conjuntos de datos clasificados jerárquicamente. Según Siegel y Castellan (2005), Spearman resulta ideal cuando las observaciones se ordenan por rangos, y su valor oscila entre  $-1$  y  $+1$ , donde el signo indica la dirección de la relación y la magnitud representa la intensidad del vínculo.

La fórmula general empleada fue:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

**Donde:**

- $d_i$  = diferencia entre los rangos de cada par de observaciones
- $n$  = número total de observaciones

### ***Contrastación de hipótesis***

Al procesar los datos en el software estadístico SPSS, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman  $\rho = 0.793$  y una significancia bilateral ( $p = 0.000 < 0.05$ ). Estos valores evidenciaron una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre las variables Líder proactivo y Desarrollo profesional del docente.

En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se aceptó la hipótesis alterna ( $H_1$ ), concluyéndose que el liderazgo proactivo de los directivos se relacionó de manera directa y significativa con el desarrollo profesional de los docentes. Es decir, a mayor nivel de liderazgo proactivo, mayor fue el grado de compromiso, actualización y desempeño profesional docente.

***Criterios de interpretación del coeficiente de Spearman ( $\rho$ )***

Para interpretar la fuerza de la correlación, se adoptó la escala propuesta por Hernández et al. (2014) y Bisquerra (2014):

Cuadro 11

***Criterios del coeficiente de Spearman ( $\rho$ )***

| Rango de $\rho$ | Nivel de correlación | Interpretación             |
|-----------------|----------------------|----------------------------|
| 0.00 – 0.19     | Muy baja             | Relación casi inexistente  |
| 0.20 – 0.39     | Baja                 | Relación débil o ligera    |
| 0.40 – 0.59     | Moderada             | Relación media o aceptable |
| 0.60 – 0.79     | Alta                 | Asociación fuerte          |
| 0.80 – 1.00     | Muy alta             | Asociación muy fuerte      |

Bajo este criterio, el resultado obtenido ( $\rho = 0.793$ ) correspondió a una correlación alta, confirmando que el liderazgo proactivo de los directivos influyó favorablemente en el desarrollo profesional de los docentes, evidenciado en prácticas de planeamiento, innovación, trabajo colaborativo y actualización pedagógica.

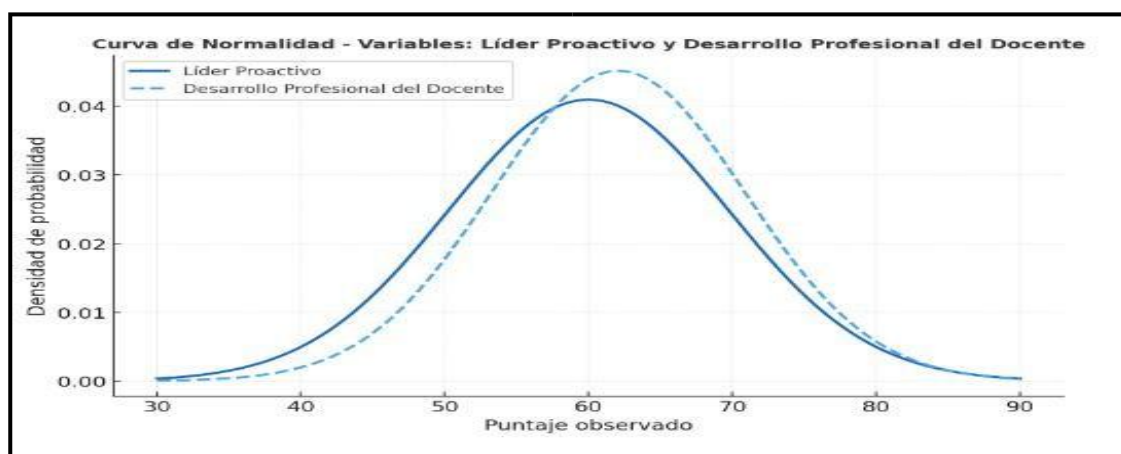
***Síntesis interpretativa***

Los análisis estadísticos demostraron que los directivos con liderazgo proactivo promovieron climas laborales participativos, reconocimiento del talento y planificación estratégica, aspectos que favorecieron el crecimiento profesional y la práctica reflexiva de los docentes. De esta manera, se confirmó que el ejercicio de un liderazgo visionario y motivador contribuyó al fortalecimiento del desarrollo profesional docente, consolidando una gestión educativa eficiente, ética y orientada a la mejora continua (Robbins y Judge, 2017; Chiavenato, 2017; Zabalza, 2011).

### 4.3. Prueba de normalidad

Esta prueba fue determinar si las variables Líder Proactivo y Desarrollo Profesional del Docente seguían una distribución normal, requisito necesario para definir la elección del estadístico de correlación más adecuado. Los resultados de la prueba de Shapiro–Wilk arrojaron una significancia  $p < 0.05$ , lo cual indicó que los datos no se ajustaron a una distribución normal.

En consecuencia, se decidió emplear el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ), el cual se basa en la ordenación de rangos y no exige normalidad en los datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este coeficiente es ideal para establecer relaciones entre variables ordinales y evaluar la fuerza y dirección de una asociación sin asumir supuestos paramétricos estrictos.



#### **Interpretación breve**

Al aplicar esta fórmula mediante el software estadístico SPSS, se obtuvo un valor de  $\rho = 0.793$  con una significancia bilateral ( $p = 0.000 < 0.05$ ). Dicho resultado correspondió a una correlación positiva alta, evidenciando que el liderazgo proactivo de los directivos influyó de forma directa y significativa en el desarrollo profesional del docente. Este hallazgo reflejó que a mayor nivel de liderazgo anticipatorio, motivador y estratégico, mayor fue el crecimiento



profesional del profesorado, demostrado en prácticas de planeamiento, innovación, trabajo colaborativo y actualización pedagógica.

#### 4.4. Discusión de la investigación

Los resultados obtenidos reflejaron una correlación positiva alta y significativa ( $p = 0.793$ ;  $p = 0.000 < 0.05$ ) entre el liderazgo proactivo y el desarrollo profesional docente, lo que confirmó que la acción anticipatoria y motivadora de los directivos incidió directamente en la formación y desempeño del profesorado. Este hallazgo coincidió con la definición de Chiavenato (2019), quien consideró que el líder proactivo actúa con visión, compromiso y sentido humano, anticipándose a los problemas y generando confianza en su equipo. De igual modo, Robbins y Judge (2017) sostuvieron que este tipo de liderazgo impulsa la autonomía y la mejora continua, rasgos que se evidenciaron en los directivos estudiados.

Respecto al desarrollo profesional docente, los resultados respaldaron lo planteado por Imbernón (2019), al destacar que este proceso se orienta a la transformación pedagógica y ética del maestro; y por Vaillant (2018), quien lo concibió como una construcción continua de saberes que fortalecen la calidad educativa. Así, los docentes demostraron un compromiso sostenido con la innovación, la práctica reflexiva y el liderazgo compartido.

Los resultados se relacionaron también con investigaciones previas. En el estudio de Quispe Mamani (2021), se evidenció una relación significativa entre liderazgo proactivo y desempeño colaborativo ( $r = 0.732$ ), semejante al comportamiento observado en esta investigación. De manera similar, Huanca



Apaza (2020) encontró que la proactividad del director favorecía la innovación pedagógica, mientras que Condori Choquehuanca (2019) resaltó que el desarrollo profesional florece en contextos de liderazgo participativo. Asimismo, Chura Calcina (2021) demostró una fuerte asociación ( $r = 0.815$ ) entre el crecimiento profesional y el compromiso institucional, resultado que se reafirmó en el presente estudio.

En conjunto, los hallazgos permitieron concluir que un liderazgo proactivo no solo promueve la eficiencia institucional, sino que potencia la evolución profesional y humana del docente, generando un entorno de aprendizaje colaborativo y una cultura organizacional orientada al cambio y la mejora educativa.

***Aportes de la investigación.*** Este estudio aportó evidencia empírica que reafirmó el valor del liderazgo proactivo como motor del desarrollo profesional docente, demostrando que la gestión educativa eficiente se construye desde la anticipación, la motivación y el compromiso ético. A su vez, fortaleció la comprensión de que el desarrollo profesional del maestro no se limita a la capacitación, sino que se nutre del liderazgo inspirador y participativo de los directivos, contribuyendo así a la consolidación de instituciones más humanas, colaborativas y sostenibles.



## CONCLUSIONES

### Primera:

En síntesis, los resultados del análisis estadístico reflejaron que existió una relación directa y significativa entre el liderazgo proactivo de los directivos y el desarrollo profesional del docente. El coeficiente de Spearman ( $p = 0.793$ ) y la significancia obtenida ( $p = 0.000 < 0.05$ ) confirmaron una correlación positiva alta, lo que indicó que, en la medida en que los líderes asumieron una actitud más proactiva, los docentes mostraron mayores niveles de compromiso, actualización y desempeño en su labor educativa. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alternativa, concluyéndose que el liderazgo proactivo influyó de forma determinante en el fortalecimiento profesional del magisterio en las instituciones evaluadas.

### Segunda:

En conclusión, se determinó que la mayoría de los directivos ejerció un liderazgo proactivo caracterizado por la visión estratégica y la anticipación. Predominaron el planeamiento preventivo (60.9%) y la capacidad analítica (65.2%), evidenciando una gestión premeditada y orientada a la mejora continua. Del mismo modo, más de la mitad valoró la innovación pedagógica (54.3%) y mantuvo una comunicación anticipatoria constante (58.7%), lo que reflejó iniciativa, previsión y coordinación efectiva. En conjunto, estos resultados mostraron que los líderes educativos actuaron con enfoque estratégico, fortaleciendo la gestión institucional y el trabajo colaborativo en sus centros escolares.



### **Tercera:**

En síntesis, se evidenció que la mayoría de los directivos ejerció un liderazgo centrado en la motivación y la gestión del talento humano. Predominaron el clima laboral positivo (71.7%) y la delegación participativa (67.4%), lo que reflejó confianza y cooperación en la labor directiva. Asimismo, un 63.0% destacó por reconocer el desempeño del personal y un 58.7% por fomentar la capacitación continua. En conjunto, estos hallazgos mostraron que los líderes educativos promovieron la motivación y el desarrollo profesional mediante prácticas participativas y un enfoque humano que fortaleció el bienestar y la calidad institucional.

### **Cuarta:**

En conclusión, se observó que la mayoría de los docentes alcanzó un nivel elevado de desarrollo profesional, destacando en capacitación continua (63.3%) y práctica reflexiva (59.8%), lo que evidenció su compromiso con la mejora pedagógica. De igual modo, la innovación (57.8%) y el uso de tecnologías educativas (54.7%) reflejaron apertura al cambio y actualización constante. En conjunto, los resultados mostraron que el profesorado mantuvo una actitud de aprendizaje permanente, fortaleciendo su labor educativa y contribuyendo a una cultura institucional orientada a la calidad y mejora continua.

### **Quinta:**

En conclusión, se evidenció que la mayoría de los docentes alcanzó un nivel alto de compromiso profesional y liderazgo pedagógico, destacando el trabajo colaborativo (67.2%) y la identidad docente (64.5%). Asimismo, los indicadores



de liderazgo pedagógico (61.7%) y ética con responsabilidad social (66.0%) reflejaron una práctica comprometida y reflexiva. En conjunto, los resultados mostraron que el profesorado actuó con sentido ético y participativo, fortaleciendo la calidad educativa mediante una labor cooperativa y responsable.



## RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Se recomienda que los directivos fortalezcan un liderazgo proactivo basado en la anticipación, la comunicación efectiva y la motivación del personal docente. Este tipo de liderazgo favorece el compromiso, la actualización profesional y el desempeño pedagógico, creando un ambiente institucional colaborativo y orientado a la mejora continua. Del mismo modo, se sugiere promover espacios de formación y reflexión compartida que impulsen el desarrollo profesional del magisterio y consoliden una gestión educativa más participativa y humana.

### **Segunda:**

Se recomienda que los directivos continúen fortaleciendo un liderazgo proactivo sustentado en la planificación estratégica, la anticipación de escenarios y la comunicación oportuna con la comunidad educativa. Este tipo de liderazgo impulsa la toma de decisiones reflexiva, la coordinación efectiva y la innovación en la gestión institucional. Además, resulta conveniente fomentar espacios de trabajo colaborativo y formación continua que permitan consolidar una cultura organizacional basada en la previsión, la mejora constante y el compromiso compartido con la calidad educativa.

### **Tercera:**

Se recomienda que los directivos continúen fortaleciendo un liderazgo basado en la motivación y en la gestión efectiva del talento humano, promoviendo espacios de diálogo, reconocimiento y participación. Es esencial mantener un clima laboral armónico que estimule la confianza, la cooperación y el compromiso



del equipo docente. Asimismo, se sugiere impulsar programas de capacitación permanente que refuercen las habilidades y competencias del personal, consolidando así una cultura institucional centrada en el bienestar y la mejora continua.

#### **Cuarta:**

Se recomienda que los docentes continúen fortaleciendo su desarrollo profesional mediante la actualización constante, la reflexión sobre su práctica y la integración de innovaciones pedagógicas y tecnológicas. Mantener una actitud abierta al aprendizaje y a la mejora continua permite enriquecer las estrategias de enseñanza y elevar la calidad educativa. Asimismo, es conveniente promover espacios de formación colaborativa que estimulen la creatividad, el intercambio de experiencias y el compromiso con una educación más dinámica y pertinente.

#### **Quinta:**

Se recomienda que los docentes continúen fortaleciendo su compromiso profesional y liderazgo pedagógico mediante el trabajo colaborativo, la reflexión ética y la participación activa en la vida institucional. Es fundamental mantener una identidad docente sólida, basada en valores y responsabilidad social, que impulse la mejora continua y la construcción de una educación de calidad. Asimismo, se sugiere promover espacios de cooperación y diálogo profesional que refuercen la práctica educativa y el sentido de pertenencia al colectivo docente.



## Referencias Bibliográficas

- Álvarez, M., & González, P. (2018). *Formación permanente del profesorado: Perspectivas y desafíos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación científica* (7.<sup>a</sup> ed.). Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2019). *El proyecto de investigación científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Educación.
- Bisquerra, R. (2014). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2018). *La formación del profesorado: aprender a enseñar*. Madrid: Morata.
- Bolívar, A. (2018). *Liderazgo educativo para el aprendizaje y la mejora escolar*. Madrid: Morata.
- Bolívar, A. (2019). *La autonomía docente y la profesionalización educativa*. Editorial Síntesis.
- Cabero, J., & Llorente, M. C. (2020). *La tecnología educativa en la práctica docente contemporánea*. Sevilla: Universidad de Sevilla, Editorial Alfar.
- Cáceres, L. R. (2020). *Liderazgo proactivo y desempeño docente en instituciones educativas del sur del Perú*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10.<sup>a</sup> ed.). México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos* (10.<sup>a</sup> ed.). México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2019). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (11.<sup>a</sup> ed.). México: McGrawHill Interamericana.



- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill Educación.
- Chura Calcina, J. R. (2021). *Desarrollo profesional y compromiso institucional de los docentes de educación secundaria en Juliaca* [Tesis de maestría]. Universidad Peruana Unión – sede Juliaca.
- Condori Choquehuanca, E. B. (2019). *Estrategias de desarrollo profesional docente en instituciones educativas rurales del distrito de Pusi* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional del Altiplano de Puno.
- Cortina, A. (2015). *Ética mínima: Introducción a la filosofía práctica*. Madrid: Tecnos.
- Covey, S. R. (2019). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós Empresa.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2019). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2018). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Day, C. (2019). *El desarrollo profesional del profesorado: los retos del aprendizaje permanente*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Fullan, M. (2016). *El cambio educativo profundo*. Buenos Aires: Paidós.
- Fullan, M. (2020). *El significado del cambio educativo*. Octaedro.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2019). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Kairos.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). *Capital profesional: Transformando la enseñanza en cada escuela*. Morata.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2017). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Educación.



- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Huamán, M. J. (2021). *Cultura institucional y desarrollo profesional docente en escuelas públicas peruanas*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Huanca Apaza, M. Y. (2020). *Actitudes proactivas del director y su influencia en la innovación pedagógica docente en el distrito de Caracoto* [Tesis de maestría]. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez – Juliaca.
- Imbernón, F. (2018). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado: hacia una nueva cultura profesional* (6.ª ed.). Barcelona: Graó.
- Imbernón, F. (2019). *Formación y desarrollo profesional del profesorado: hacia una nueva cultura profesional*. Barcelona: Graó.
- Kerlinger, F. N. (2017). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México D. F.: Interamericana Editores.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (2018). *Liderar el cambio*. Harvard Business Review Press.
- Marcelo García, C. (2018). *Desarrollo profesional docente y mejora de la escuela*. Narcea Ediciones.
- Marcelo García, C. (2019). *Desarrollo profesional docente y mejora educativa: claves para el cambio en la escuela*. Madrid: Síntesis.
- Marcelo, C. (2009). *Desarrollo profesional docente: Pasado y futuro*. Sevilla:



- Universidad de Sevilla.
- Muñiz, J. (2018). *Introducción a la Psicometría*. Madrid: Pirámide.
- Murillo, F. J. (2016). *Liderazgo educativo para el aprendizaje y la equidad*. Madrid: Morata.
- Murillo, F. J. (2020). *Liderazgo escolar y comunidades profesionales de aprendizaje*. Madrid: Narcea.
- Murillo, J. (2018). *Acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva*. Editorial Magisterio.
- Northouse, P. G. (2021). *Liderazgo: teoría y práctica* (8.<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Paidós.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Teoría psicométrica* (3.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Perrenoud, P. (2018). *Construir competencias desde la escuela*. Dolmen.
- Quispe Mamani, L. A. (2021). *El liderazgo proactivo en la gestión educativa de las instituciones secundarias de la provincia de San Román* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional del Altiplano de Puno.
- Quispe Mamani, L. A. (2021). *El liderazgo proactivo en la gestión educativa de las instituciones secundarias de la provincia de San Román* (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Robbins, S. P. (2018). *Comportamiento organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2018). *Comportamiento organizacional*. México D. F.: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Administración* (15.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). México D. F.: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.



- Rodríguez, A. M. (2019). *El liderazgo proactivo en la gestión educativa de instituciones públicas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación científica* (6.ª ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Schön, D. A. (2011). *La formación de profesionales reflexivos*. Barcelona: Paidós.
- Siegel, S., & Castellan, N. J. (2005). *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*. Madrid: Trillas.
- Sierra Bravo, R. (2005). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2017). *Evaluación sistemática en educación*. Morata.
- Tamayo y Tamayo, M. (2019). *El proceso de la investigación científica*. Bogotá: Editorial Limusa Noriega Editores.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4.ª ed.). México D. F.: Limusa Noriega Editores.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica* (5.ª ed.). Bogotá: Limusa Noriega Editores.
- Terry, G. R. (2018). *Principios de administración*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Torres, E. L. (2018). *Gestión institucional y desarrollo profesional docente en contextos públicos del Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Touriñán López, J. M. (2019). *Ética profesional del docente*. Narcea Ediciones.
- Vaillant, D. (2018). *Desarrollo profesional docente y mejora de la educación: Una mirada integradora*. Buenos Aires: Paidós Educación.
- Vaillant, D. (2018). *Desarrollo profesional docente: aprender a enseñar*. Buenos Aires: Paidós.
- Vaillant, D. (2019). *Construcción de la identidad profesional docente*. Montevideo: Editorial Trilce.
- Vaillant, D. (2020). *Desarrollo profesional docente: desafíos y oportunidades*.



Buenos Aires: Paidós Educación.

Zabalza, M. A. (2012). *Competencias docentes del profesorado universitario*.

Madrid: Narcea.

Zabalza, M. A. (2018). *Competencias docentes del profesorado universitario*.

Narcea Ediciones.



## ANEXO (S)

Anexo N° 1. Matriz de consistencia

Anexo N° 2. Operacionalización de variables

Anexo N° 3. Instrumento (s) de la investigación

Anexo N° 4. Ficha de validez de instrumentos

Anexo N° 5. Ficha de evidencias del proceso de recolección de datos



### Anexo N° 1. Matriz de consistencia

#### LIDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2022

directivos se relacionó de manera directa y significativa con el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Juliaca, en el año 2022.

▪ **ENFOQUE**  
Cuantitativo

▪ **MÉTODO**  
Hipotéticodeductivo

1. Visión

Estratégica y Anticipatoria

OPERACIÓN DE VARIABLES

METODOLOGÍA

VARIABLES

DIMENSIONES

| PROBLEMA GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                | OBJETIVO GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                            | HIPÓTESIS GENERAL                                                                                                                                                                                                                                          | OPERACIÓN DE VARIABLES |                               | METODOLOGÍA                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| <b>PG.</b> ¿De qué manera el liderazgo proactivo de los directivos se relacionó con el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Juliaca, en el año 2022?                             | <b>OG.</b> educativas públicas del nivel secundario de Juliaca en el<br>Analizar la relación existente entre el liderazgo proactivo de los directivos y el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Juliaca durante el año 2022. | Determinar la relación entre la visión estratégica y anticipatoria del líder proactivo y el compromiso profesional y liderazgo pedagógico del docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Juliaca, periodo 2022. |                        |                               |                                    |
| <b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>                                                                                                                                                                                                                                    | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b>                                                                                                                                                                                                                               |                        |                               |                                    |
| <b>PE1</b> ¿De qué manera la visión estratégica y anticipatoria del líder proactivo se relaciona con la actualización pedagógica y didáctica de los docentes en las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Juliaca, durante el año 2022? | <b>OE1</b> Analizar la relación entre la visión estratégica y anticipatoria del líder proactivo y la actualización pedagógica y didáctica de los docentes de las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Juliaca en el año 2022.                                                      | <b>HE1</b> Existe una relación significativa y Descriptivo                                                                                                                                                                                                 | Líder proactivo        | 1.2. Motivación y Gestión del |                                    |
| <b>PE2</b> ¿Qué vínculo existe entre la visión estratégica y anticipatoria del líder proactivo y el compromiso profesional y liderazgo pedagógico del docente en las instituciones                                                                              | <b>OE2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>HE2</b> La visión estratégica y anticipatoria del líder proactivo se relaciona de manera directa con el compromiso profesional y liderazgo pedagógico del docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de Juliaca, 2022.       |                        | Humano                        | Correlacional                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |                        |                               | ▪ <b>DISEÑO</b><br>No experimental |



periodo 2022?

distrito de Juliaca, 2022.

Talento

▪ NIVEL

| PROBLEMAS ESPECÍFICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | HIPÓTESIS ESPECIFICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | POBLACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>PE3</b> ¿Cómo influye la motivación y gestión del talento humano ejercida por el líder proactivo en la actualización pedagógica y didáctica del docente de las instituciones educativas secundarias del distrito de Juliaca durante el año 2022?</p> <p><b>PE4</b> ¿En qué medida la motivación y gestión del talento humano del líder proactivo se relaciona con el compromiso profesional y el liderazgo pedagógico de los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel secundario en Juliaca – Puno, 2022?</p> | <p><b>OE3</b> Examinar la influencia de la del talento humano del líder proactivo en la actualización pedagógica y didáctica del docente en las instituciones educativas secundarias de Juliaca, 2022. ✓ Muestreo probabilístico</p> <p>Establecer la relación entre la proactivo y el humano del líder proactivo y el compromiso profesional y liderazgo pedagógico de los docentes en las instituciones</p> | <p><b>HE3</b> La motivación y la gestión del talento humano del líder proactivo sobre con la actualización pedagógica y didáctica del docente en las instituciones educativas secundarias de Juliaca, 2022. 46 directivos</p> <p><b>HE4</b> Existe una correlación positiva la motivación y la gestión del talento humano del líder proactivo y compromiso profesional y liderazgo pedagógico del docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Juliaca, 2022. Cuestionarios / secundario de Juliaca – Puno, encuestas: durante el año 2022. Directivos</p> | <p>76346directivosdocentes motivación y la gestión mantienen una relación significativa Actualización</p> <p>▪ <b>MUESTRA</b><br/>✓ Muestreo censal: instituciones secundarias del distrito de del distrito</p> <p>entrealeatorio256 docentes.simple <b>OE4</b> gestión del talento humano del líder</p> <p>Compromiso</p> <p>▪ <b>TÉCNICAS</b><br/>Observación. secundariasLiderazgo</p> <p>▪ <b>INSTRUMENTOS</b><br/>docentes</p> |

Desarrollo profesional del docente

## Anexo N° 2. Operacionalización de variables

| VARIABLES | CONCEPTOS | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE VALORACIÓN |
|-----------|-----------|-------------|-------------|----------------------|
|-----------|-----------|-------------|-------------|----------------------|



|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |                                                                                                                                                           |                                      |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Líder proactivo                    | Se refiere al directivo educativo que actúa con iniciativa, anticipándose a los cambios y guiando al personal hacia el cumplimiento de metas institucionales. Este liderazgo combina visión estratégica, planificación preventiva y gestión del talento humano, favoreciendo la innovación pedagógica y el trabajo en equipo. Según Robbins y Judge (2017), el líder proactivo impulsa acciones orientadas al futuro, fomentan do la participación y la responsabilidad compartida. De igual modo, Chiavenato (2017) sostiene que liderar implica motivar, reconocer capacidades y promover un clima laboral positivo. | 1.1.Visión Estratégica y Anticipatoria            | 1.1.1. Planeamiento preventivo<br>1.1.2. Capacidad analítica<br>1.1.3. Innovación pedagógica<br>1.1.4. Comunicación anticipatoria                         | a. Siempre<br>b. A veces<br>c. Nunca |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1.2.Motivación y Gestión del Talento Humano       | 1.2.1. Reconocimiento al desempeño<br>1.2.2. Delegación participativa<br>1.2.3. Clima laboral positivo<br>1.2.5. Desarrollo de competencias profesionales |                                      |
| Desarrollo profesional del docente | Es el proceso continuo mediante el cual el maestro fortalece sus competencias pedagógicas, éticas y sociales, adaptándose a las exigencias educativas. Involucra la actualización constante, la práctica reflexiva y la participación en espacios de liderazgo y colaboración. Zabalza (2011) plantea que el desarrollo profesional mejora la calidad educativa a través de la innovación y la formación permanente. Para Marcelo (2009), implica un crecimiento integral que une la identidad docente con el compromiso social y ético.                                                                               | 2.1.Actualización Pedagógica y Didáctica          | 2.1.1. Innovación pedagógica<br>2.1.2. Capacitación continua<br>2.1.3. Incorporación de tecnologías educativas<br>2.1.4. Práctica reflexiva               | a. Alto<br>b. Medio                  |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2.2.Compromiso Profesional y Liderazgo Pedagógico | 2.2.1. Identidad profesional docente<br>2.2.2. Liderazgo pedagógico<br>2.2.3. Trabajo colaborativo<br>2.2.4. Ética y responsabilidad social               | c. Bajo                              |



## Anexo N° 3. Instrumento (s) de la investigación

### CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

**Dirigido a:** Directivos de instituciones educativas públicas del nivel secundario – Distrito de Juliaca, Puno, 2022.

**Variable:** Líder Proactivo

**Dimensiones:**

Visión Estratégica y Anticipatoria / Motivación y Gestión del Talento Humano

**Instrucciones**

Estimado (a) directivo (a): El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información valiosa para esta investigación". Su colaboración permitirá comprender mejor la forma en que los líderes educativos actúan frente a los desafíos institucionales y cómo influyen en la formación y crecimiento de los docentes.

Se le solicita responder con sinceridad cada una de las afirmaciones planteadas, marcando con una "X" la alternativa que más se acerque a su percepción o práctica habitual. No existen respuestas buenas o malas; su opinión es fundamental para el propósito del estudio.

**Grado de valoración**

- a. **Siempre.** El comportamiento o acción se presenta con frecuencia continua y sostenida.
- b. **A veces.** El comportamiento o acción se observa de manera eventual o en determinadas ocasiones.
- c. **Nunca.** El comportamiento o acción no se manifiesta o no se practica en absoluto.

### VISIÓN ESTRATÉGICA Y ANTICIPATORIA

**Planeamiento preventivo**

1. ¿Prevé usted con anticipación los posibles inconvenientes que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca



2. ¿Organiza estrategias de acción para evitar contratiempos que puedan interrumpir las labores pedagógicas?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca
3. ¿Analiza periódicamente los riesgos que pueden influir en el desarrollo de las actividades escolares?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca

## Capacidad analítica

4. ¿Evalúa con detenimiento la información antes de tomar decisiones en asuntos institucionales relevantes?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca
5. ¿Examina las causas de los problemas educativos antes de aplicar medidas correctivas?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca
6. ¿Reflexiona de manera crítica sobre los resultados obtenidos en la gestión escolar para identificar áreas de mejora?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca

## Innovación pedagógica

7. ¿Promueve la incorporación de nuevas metodologías y recursos pedagógicos que impulsen el aprendizaje docente?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca
8. ¿Apoya la experimentación de estrategias educativas innovadoras en el aula?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca
9. ¿Incentiva el uso de tecnologías emergentes para fortalecer las prácticas pedagógicas?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca



## Comunicación anticipatoria

10. ¿Comparte con el personal docente información relevante antes de la ejecución de proyectos o actividades institucionales?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca
11. ¿Establece canales de comunicación oportunos para prevenir malentendidos o duplicidades en las tareas?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca
12. ¿Informa de manera previa sobre los cambios o innovaciones que afectarán la labor educativa del equipo docente?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca

## MOTIVACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

### Reconocimiento al desempeño

13. ¿Destaca los logros alcanzados por los docentes en reuniones o espacios institucionales?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca
14. ¿Valora públicamente los aportes que el personal docente realiza para la mejora de la institución?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca
15. ¿Felicita y motiva al personal por su esfuerzo y compromiso en la labor educativa?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca

### Delegación participativa

16. ¿Asigna responsabilidades tomando en cuenta las habilidades y fortalezas de cada docente?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca
17. ¿Permite que los docentes participen activamente en la toma de decisiones institucionales?  
(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca



18. ¿Confía en la capacidad del equipo docente para ejecutar tareas asignadas de manera autónoma?

(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca

### **Clima laboral positivo**

19. ¿Promueve la armonía y el respeto entre los miembros del personal docente y administrativo?

(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca

20. ¿Fomenta el trabajo colaborativo y la integración del equipo institucional?

(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca

21. ¿Interviene de forma oportuna para resolver conflictos que puedan afectar el ambiente laboral?

(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca

### **Desarrollo de competencias profesionales**

22. ¿Facilita la participación de los docentes en capacitaciones o programas de formación continua?

(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca

23. ¿Incentiva la actualización permanente del conocimiento pedagógico y de gestión educativa?

(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca

24. ¿Apoya la implementación de proyectos institucionales que fortalezcan el desarrollo profesional del personal docente?

(A) Siempre (B) A veces (C) Nunca

### **Observaciones finales**

Este instrumento ha sido diseñado para reflejar con claridad las percepciones de los directivos respecto a su propio liderazgo proactivo en la gestión educativa. Se garantiza la confidencialidad absoluta de las respuestas y se agradece profundamente su participación voluntaria y sincera.



### CUESTIONARIO DE FORMATO CERRADO

**Dirigido a:** Docentes de instituciones educativas públicas del nivel secundario –  
Distrito de Juliaca, Puno, 2022

**Variable:** Desarrollo Profesional del Docente

**Dimensiones:** Actualización Pedagógica y Didáctica / Compromiso Profesional y  
Liderazgo Pedagógico

#### Instrucciones

Estimado(a) docente: El presente cuestionario tiene como propósito recoger información relevante que permita analizar el nivel de desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas públicas del distrito de Juliaca. La información obtenida será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación, resguardando en todo momento la confidencialidad y anonimato de sus respuestas.

Le solicitamos responder con sinceridad y reflexión, marcando con una "X" la opción que mejor represente su experiencia o percepción personal frente a cada afirmación. No existen respuestas correctas o incorrectas; todas las opiniones son valiosas para comprender la realidad educativa actual.

#### Opciones de valoración que debe considerar:

- a. **Alto:** Cuando el comportamiento o práctica se evidencia con frecuencia constante, sostenida y comprometida.
- b. **Medio:** Cuando el comportamiento o práctica se manifiesta de manera intermitente o moderada, según las circunstancias.
- c. **Bajo:** Cuando el comportamiento o práctica se presenta escasamente o de forma limitada.

### ACTUALIZACIÓN PEDAGÓGICA Y DIDÁCTICA

#### Innovación pedagógica

1. ¿Aplica usted nuevas metodologías o estrategias de enseñanza para fortalecer el aprendizaje de sus estudiantes? (A) Alto (B) Medio (C) Bajo
2. ¿Experimenta con enfoques pedagógicos que promuevan la creatividad y el pensamiento crítico en el aula?



A) Alto (B) Medio (C) Bajo

3. ¿Desarrolla propuestas didácticas originales adaptadas a las necesidades de sus alumnos?

A) Alto (B) Medio (C) Bajo

## Capacitación continua

4. ¿Participa usted activamente en cursos, talleres o seminarios de formación profesional? (A) Alto (B) Medio (C) Bajo

5. ¿Busca actualizar sus conocimientos sobre nuevas tendencias pedagógicas y curriculares?

(A) Alto (B) Medio (C) Bajo

6. ¿Aplica en su práctica diaria los aprendizajes adquiridos en sus capacitaciones o actualizaciones?

(A) Alto (B) Medio (C) Bajo

## Incorporación de tecnologías educativas

7. ¿Utiliza recursos digitales o plataformas virtuales para apoyar su labor docente?

(A) Alto (B) Medio (C) Bajo

8. ¿Integra herramientas tecnológicas en sus sesiones de clase para mejorar la enseñanza?

(A) Alto (B) Medio (C) Bajo

9. ¿Motiva a sus estudiantes a usar tecnología con fines pedagógicos y de investigación?

(A) Alto (B) Medio (C) Bajo

## Práctica reflexiva

10. ¿Analiza de manera crítica sus propias prácticas pedagógicas para identificar áreas de mejora? (A) Alto (B) Medio (C) Bajo

11. ¿Evalúa con regularidad los resultados de su trabajo docente para perfeccionar su metodología?

(A) Alto (B) Medio (C) Bajo



12. ¿Comparte con sus colegas reflexiones sobre experiencias educativas para fortalecer su desempeño? (A) Alto (B) Medio (C) Bajo

## COMPROMISO PROFESIONAL Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO

### Identidad profesional docente

13. ¿Se siente identificado con la misión y valores que representa la labor educativa?  
(A) Alto (B) Medio (C) Bajo
14. ¿Demuestra orgullo y sentido de pertenencia hacia su institución educativa?  
(A) Alto (B) Medio (C) Bajo
15. ¿Considera su profesión como una vocación que trasciende lo meramente laboral?  
(A) Alto (B) Medio (C) Bajo

### Liderazgo pedagógico

16. ¿Inspira con su ejemplo a otros docentes para mejorar sus prácticas pedagógicas?  
(A) Alto (B) Medio (C) Bajo
17. ¿Asume un rol activo en la orientación y acompañamiento del trabajo colegiado?  
(A) Alto (B) Medio (C) Bajo
18. ¿Contribuye al desarrollo de proyectos educativos o innovaciones institucionales?  
(A) Alto (B) Medio (C) Bajo

### Trabajo colaborativo

19. ¿Participa usted de manera constante en equipos docentes para la planificación y evaluación escolar?  
(A) Alto (B) Medio (C) Bajo
20. ¿Comparte sus experiencias exitosas con sus colegas para fortalecer el aprendizaje colectivo?  
(A) Alto (B) Medio (C) Bajo
21. ¿Fomenta la cooperación y el apoyo mutuo entre los miembros de la comunidad educativa?



(A) Alto (B) Medio (C) Bajo

### Ética y responsabilidad social

22. ¿Cumple con responsabilidad y compromiso las normas institucionales y éticas de su labor docente?

(A) Alto (B) Medio (C) Bajo

23. ¿Demuestra integridad y respeto en sus relaciones con estudiantes, colegas y padres de familia?

(A) Alto (B) Medio (C) Bajo

24. ¿Promueve valores ciudadanos y actitudes responsables en la formación de sus estudiantes?

(A) Alto (B) Medio (C) Bajo

### Nota final

Este cuestionario busca reflejar la autopercepción del docente sobre su desarrollo profesional, en el marco de su actualización continua, liderazgo pedagógico y compromiso con la comunidad educativa. La información recolectada será tratada de manera confidencial, garantizando el uso exclusivo para fines académicos y científicos. Se agradece sinceramente su colaboración y disposición al servicio de la mejora educativa.



## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



### I. DATOS GENERALES

1.1. Autor del instrumento: HILOA PINEDA CAYLLAHUA

1.2. Validado por: Dr. ENRIQUE ZUÑIGA MEDINA

1.3. Título de la investigación:

LIDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE  
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JULIACA - AÑO, 2024

1.4. Nombre del instrumento: CUESTIONARIO

### II. ASPECTOS A EVALUAR

| Nº | INDICADORES  | VALORACIÓN                                                         |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |
|----|--------------|--------------------------------------------------------------------|----|----|----|------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-----------|----|----|-----|
|    |              | DEFICIENTE                                                         |    |    |    | BAJO |    |    |    | REGULAR |    |    |    | BUENA |    |    |    | EXCELENTE |    |    |     |
|    |              | 1                                                                  | 9  | 11 | 16 | 21   | 26 | 31 | 36 | 41      | 46 | 51 | 56 | 61    | 66 | 71 | 76 | 81        | 86 | 91 | 96  |
|    |              | 5                                                                  | 10 | 15 | 20 | 25   | 30 | 35 | 40 | 45      | 50 | 55 | 60 | 65    | 70 | 75 | 80 | 85        | 90 | 95 | 100 |
| 1  | CLARIDAD     | Esta formado con lenguaje apropiado.                               |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |
| 2  | OBJETIVIDAD  | Está expresado en conductas observables.                           |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |
| 3  | ACTUALIDAD   | Está adecuado al avance de la ciencia.                             |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |
| 4  | ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica.                                    |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |
| 5  | SUFICIENCIA  | El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable. |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |
| 6  | ADECUACIÓN   | Está adecuado para valorar la variable de estudio.                 |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |
| 7  | CONSISTENCIA | Está basado en aspectos teóricos y científicos.                    |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |
| 8  | COHERENCIA   | Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.        |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |
| 9  | METODOLOGÍA  | Responde al propósito de la investigación.                         |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |
| 10 | PERTINENCIA  | Es útil y adecuado para la investigación.                          |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: EXCELENTE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%

V. OBSERVACIONES: JULIACA

LUGAR Y FECHA: JULIACA

Dr. Enrique Zúñiga Medina  
CIRUJANO DENTISTA  
COP. 5071

FIRMA DEL EXPERTO



## FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: HILDA PINEDA CAYLLAHUA
- 1.2. Validado por: Dr. JESUS MAMANI MAMANI
- 1.3. Título de la investigación:  
LIDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE JULIACA - PUNO, 2021
- 1.4. Nombre del instrumento: .....

### II. ASPECTOS A EVALUAR

| Nº | INDICADORES  |                                                                    | VALORACIÓN |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |
|----|--------------|--------------------------------------------------------------------|------------|----|----|----|------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-----------|----|----|-----|
|    |              |                                                                    | DEFICIENTE |    |    |    | BAJO |    |    |    | REGULAR |    |    |    | BUENA |    |    |    | EXCELENTE |    |    |     |
|    |              |                                                                    | 1          | 9  | 11 | 16 | 21   | 26 | 31 | 36 | 41      | 46 | 51 | 56 | 61    | 66 | 71 | 76 | 81        | 86 | 91 | 96  |
|    |              |                                                                    | 5          | 10 | 15 | 20 | 25   | 30 | 35 | 40 | 45      | 50 | 55 | 60 | 65    | 70 | 75 | 80 | 85        | 90 | 95 | 100 |
| 1  | CLARIDAD     | Esta formado con lenguaje apropiado.                               |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    | X         |    |    |     |
| 2  | OBJETIVIDAD  | Está expresado en conductas observables.                           |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    | X         |    |    |     |
| 3  | ACTUALIDAD   | Está adecuado al avance de la ciencia.                             |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    | X         |    |    |     |
| 4  | ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica.                                    |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    | X         |    |    |     |
| 5  | SUFICIENCIA  | El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable. |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    | X         |    |    |     |
| 6  | ADECUACIÓN   | Está adecuado para valorar la variable de estudio.                 |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    | X         |    |    |     |
| 7  | CONSISTENCIA | Está basado en aspectos teóricos y científicos.                    |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    | X         |    |    |     |
| 8  | COHERENCIA   | Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.        |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    | X         |    |    |     |
| 9  | METODOLOGÍA  | Responde al propósito de la investigación.                         |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    | X         |    |    |     |
| 10 | PERTINENCIA  | Es útil y adecuado para la investigación.                          |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    | X         |    |    |     |

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: EXCELENTE
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85 %
- V. OBSERVACIONES: .....
- LUGAR Y FECHA: JULIACA

FIRMA DEL EXPERTO



## Anexo N° 5. Ficha de evidencias del proceso de recolección de datos Variable 1:

### Líder proactivo

| Nº | ITEMS 1 | ITEMS 2 | ITEMS 3 | ITEMS 4 | ITEMS 5 | ITEMS 6 | ITEMS 7 | ITEMS 8 | ITEMS 9 | ITEMS 10 | ITEMS 11 | ITEMS 12 | ITEMS 13 | ITEMS 14 | ITEMS 15 | ITEMS 16 | ITEMS 17 |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1  | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        |
| 2  | 2       | 2       | 4       | 3       | 2       | 4       | 2       | 4       | 4       | 2        | 2        | 2        | 4        | 2        | 4        | 2        | 2        |
| 3  | 4       | 4       | 3       | 3       | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 4  | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 5  | 2       | 2       | 4       | 3       | 2       | 4       | 2       | 4       | 3       | 2        | 2        | 2        | 4        | 2        | 3        | 2        | 2        |
| 6  | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 7  | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 2       | 4       | 4       | 4       | 3        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        |
| 8  | 4       | 4       | 3       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 9  | 2       | 2       | 4       | 3       | 2       | 4       | 2       | 3       | 4       | 2        | 2        | 2        | 4        | 2        | 3        | 2        | 2        |
| 10 | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 11 | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 4        | 3        | 3        | 3        | 4        | 3        | 4        | 4        |
| 12 | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 3       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        |
| 13 | 4       | 4       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 14 | 2       | 2       | 4       | 3       | 2       | 2       | 2       | 4       | 4       | 2        | 2        | 2        | 4        | 2        | 4        | 2        | 2        |
| 15 | 4       | 4       | 3       | 3       | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 16 | 4       | 4       | 4       | 2       | 4       | 3       | 3       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 17 | 4       | 4       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 18 | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        |
| 19 | 2       | 2       | 4       | 3       | 2       | 4       | 2       | 4       | 3       | 2        | 2        | 2        | 4        | 2        | 4        | 2        | 2        |
| 20 | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 21 | 4       | 4       | 3       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 3       | 3        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 22 | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 3       | 4       | 3       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 2        | 3        | 4        | 4        |
| 23 | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 24 | 3       | 3       | 4       | 3       | 3       | 4       | 3       | 4       | 4       | 3        | 3        | 3        | 4        | 3        | 3        | 3        | 3        |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 28 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 31 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 34 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 40 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 51 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 52 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 53 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |

### Variable 2: Desarrollo profesional del docente

| Nº | ITEMS 1 | ITEMS 2 | ITEMS 3 | ITEMS 4 | ITEMS 5 | ITEMS 6 | ITEMS 7 | ITEMS 8 | ITEMS 9 | ITEMS 10 | ITEMS 11 | ITEMS 12 | ITEMS 13 | ITEMS 14 | ITEMS 15 | ITEMS 16 | ITEMS 17 | ITEMS 18 | ITEMS 19 |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1  | 4       | 4       | 3       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        |
| 2  | 4       | 4       | 3       | 3       | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        |
| 3  | 2       | 2       | 4       | 3       | 2       | 4       | 2       | 3       | 3       | 2        | 2        | 2        | 4        | 2        | 4        | 2        | 2        | 3        | 2        |
| 4  | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 5  | 2       | 2       | 4       | 3       | 2       | 4       | 2       | 4       | 4       | 2        | 2        | 2        | 3        | 2        | 4        | 2        | 2        | 3        | 2        |
| 6  | 4       | 4       | 2       | 3       | 4       | 4       | 4       | 3       | 3       | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        |
| 7  | 4       | 4       | 3       | 3       | 3       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 3        | 4        | 3        | 3        |
| 8  | 2       | 2       | 4       | 3       | 2       | 4       | 3       | 4       | 3       | 2        | 2        | 2        | 4        | 2        | 3        | 2        | 2        | 3        | 2        |
| 9  | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 10 | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 2       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 3        | 3        | 3        | 4        |
| 11 | 4       | 4       | 2       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        |
| 12 | 2       | 3       | 3       | 3       | 2       | 4       | 2       | 3       | 4       | 2        | 2        | 2        | 4        | 2        | 3        | 2        | 2        | 3        | 2        |
| 13 | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 3       | 4       | 4       | 4       | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4        | 3        | 4        |
| 14 | 4       | 4       | 3       | 3       | 4       | 3       | 4       | 4       | 3       | 4        | 3        | 3        | 3        | 4        | 3        | 4        | 3        | 3        | 4        |
| 15 | 4       | 4       | 3       | 3       | 3       | 4       | 4       | 4       | 3       | 4        | 4        | 3        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 3        | 3        |
| 16 | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 3       | 3       | 4       | 3       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| 17 | 2       | 2       | 4       | 3       | 2       | 2       | 2       | 4       | 4       | 2        | 2        | 2        | 4        | 2        | 4        | 2        | 2        | 3        | 2        |
| 18 | 4       | 4       | 3       | 3       | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 4        | 4        | 4        | 3        | 3        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 20 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 22 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 27 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 31 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 33 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 34 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 37 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 38 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 40 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 44 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 49 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |



### ANEXO 1 FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

#### AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital ☒

Fecha de entrega: 30/03/26

##### 1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: HILDA PINEDA CAYLLAHUA

Dirección: PP.JJ.General Ollanta L-1-Santiago

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 40260810

Teléfono: 984004266 email: Pinedacayllahuahilda@gmail.com

Nombres y Apellidos: HILDA PINEDA CAYLLAHUA

Dirección: PP.JJ General ollanta L-1 Santiago

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 40260810

Teléfono: 984004266 email: Pinedacayllahuahilda@gmail.com

Facultad y/o Escuela de Posgrado: MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

Título o Grado Académico a optar: MAGISTER EN EDUCACIÓN

Asesor: Dr. JESUS MAMANI MAMANI

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación ☐ Tesis ☒ Trabajo de Suficiencia Profesional ☐ Trabajo Académico ☐

Título: LIDER PROACTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL  
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL  
DISTRITO DE JULIACA – PUNO, 2022

Palabras claves, (3 a 5 términos): Líder proactivo, Desarrollo profesional del docente.

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1,2</sup>?

2

<sup>1</sup> Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

<sup>2</sup> Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



## 2. Referencia de tesis:

☐ Bachiller ☐ Título ☐ 2da Especialidad ☒ Maestría ☐ Doctorado

## 3. Licencias:

### a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

- ☒ Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- ☐ Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- ☐ No autorizo.

### b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- ☐ Sí autorizo
- ☒ No autorizo



## Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.



Internacional



Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32

Firma de Autor



huella digital

30 de marzo del 2026

Fecha