

Factores de la eficacia educativa de una universidad privada de Perú en tiempos de pandemia*

[Versión en castellano]

Factors in the Educational Effectiveness of a Private University in Peru in times of Pandemic

Fatores na eficácia educacional de uma universidade privada no Peru em tempos de pandemia

Recibido el 21 de marzo de 2021. Aceptado el 29 de junio de 2022.

María Claudia Vidal Coronel**

<https://orcid.org/0000-0002-6320-9165>

Perú

Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya***

<https://orcid.org/0000-0003-3902-5902>

Perú

› Para citar este artículo:

Vidal Coronel, M. C.; Sánchez Huarcaya, A. (2023). Factores de la eficacia educativa de una universidad privada de Perú en tiempos de pandemia.

Ánfora, 30(54). 162-182.

<https://doi.org/10.30854/anfv30.n54.2023.868>

Universidad Autónoma de Manizales. L-ISSN 0121-6538.

E-ISSN 2248-6941.

CC BY-NC-SA 4.0

Resumen

Objetivo: el tema del presente estudio está enmarcado en la eficacia educativa. En esta investigación se tuvo como objetivo describir los factores organizacionales asociados a la eficacia educativa de una universidad privada de Perú en tiempos de pandemia. **Métodos:** para este estudio, de enfoque cualitativo, se consideraron dos categorías: 'compromiso y desarrollo profesional docente' y 'liderazgo educativo'. Se empleó como técnica de investigación la entrevista semiestructurada y como instrumento

* Esta investigación es desarrollada por el grupo de investigación «Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas».

** Estudiante de la Maestría en Educación, mención Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Bachiller en administración. Pontificia Universidad Católica del Perú. a20214678@puccp.pe

*** Doctor en Ciencias de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú. aosanchezh@puccp.edu.pe

la guía de preguntas, la cual fue validada por un especialista en gestión educativa y aplicada a cuatro coordinadores académicos de diferentes especialidades. La información recogida fue organizada y analizada usando la técnica del *Open Coding*. **Resultados:** el respectivo análisis de hallazgos permitió concluir que, si bien se evidencia que la Institución Educativa muestra interés y compromiso por el desarrollo profesional docente —incentivando la participación de los mismos en programas de capacitación—, se percibe que aún hace falta desarrollar una cultura de aprendizaje permanente mucho más sólida, ya que no todos los docentes han mostrado el mismo interés y motivación hacia su propia formación. **Conclusiones:** si bien se encontró que el líder muestra apertura para generar espacios colaborativos con actores claves de la institución con el fin de levantar información y tomar decisiones orientadas a la mejora, se evidenció que el liderazgo está centrado, principalmente, en responder requerimientos más administrativos que pedagógicos.

Palabras clave: eficacia educativa; aprendizaje; liderazgo educativo; desarrollo profesional.

Abstract

Objective: The focus of the current study is educational effectiveness. The purpose of this study was to describe the organizational factors related to the educational effectiveness of a private university in Peru during pandemic times. **Methods:** For this qualitative study, two categories were considered: “professor commitment and professional development” and “educational leadership.” A semistructured interviewing technique was used, along with a question guide that was validated by an educational administration expert and then applied to four academic coordinators from various fields. The information collected was organized and examined using the Open Coding technique. **Results:** The respective analysis of the findings led to the conclusion that, although it is evident that the educational institution shows interest in and commitment to the professional development of professors—incentivizing their participation in training programs—it is perceived that a much more solid culture of lifelong learning still needs to be developed, since not all professors have shown the same interest and motivation toward their own training. **Conclusions:** Although it was discovered that the leader displays openness to creating collaborative spaces with key actors in the institution to gather information and make decisions that are geared toward improvement, it was also discovered that leadership is primarily focused on meeting administrative needs rather than pedagogical ones.

Keywords: educational effectiveness; learning; educational leadership; professional development.

Resumo

Objetivo: o tema deste estudo está enquadrado no âmbito da eficácia educacional. O objetivo desta pesquisa foi descrever os fatores organizacionais associados à eficácia educacional de uma universidade privada no Peru em tempos de pandemia. **Métodos:** para este estudo qualitativo, foram consideradas duas categorias: 'compromisso dos professores e desenvolvimento profissional' e 'liderança educacional'. Uma entrevista semiestruturada foi utilizada como técnica de pesquisa e um guia de perguntas foi utilizado como instrumento, que foi validado por um especialista em gestão educacional e aplicado a quatro coordenadores acadêmicos de diferentes especialidades. As informações coletadas foram organizadas e analisadas utilizando a técnica de Codificação Aberta. **Resultados:** a respectiva análise dos resultados levou à conclusão de que, embora seja evidente que a instituição educacional demonstra interesse e compromisso com o desenvolvimento profissional dos professores - ao incentivar sua participação em programas de treinamento - percebe-se que ainda é necessário desenvolver uma cultura muito mais forte de aprendizagem ao longo da vida, pois nem todos os professores demonstraram o mesmo interesse e motivação para sua própria formação. **Conclusões:** embora se tenha constatado que o líder demonstra abertura para gerar espaços de colaboração com os principais atores da instituição a fim de coletar informações e tomar decisões visando melhorias, ficou evidente que a liderança se concentra principalmente em responder a exigências que são mais administrativas do que pedagógicas.

Palavras chave: eficácia educacional; aprendizagem; liderança educacional; desenvolvimento profissional.

Introducción

De acuerdo con López, citado por Alcántara (2007), la calidad de la educación superior presenta diversos conceptos en los que destaca su carácter complejo, dinámico y multidimensional; es decir, sus dimensiones no solo abarcan el ámbito interno, sino también el externo. Según Muñoz (citado en Alcántara, 2007), la importancia de la calidad educativa superior radica, principalmente, en la capacidad que tienen estas instituciones para cumplir con las funciones que la sociedad le ha asignado, las cuales son de naturaleza académica, ocupacional, distributiva, política y cultural. Sin embargo, como sostiene Tunnermann (citado en Alcántara, 2007), no se puede hablar de calidad educativa superior si no existe un sistema de educación articulado entre los distintos niveles de educación.

En el Perú, el licenciamiento institucional otorgado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) garantiza que las universidades del país cumplan con las condiciones básicas para poder ofrecer el servicio educativo, logrando contar con un sistema universitario más organizado y con mayor orientación hacia la mejora continua. Las condiciones básicas representan un conjunto de estándares mínimos que constituyen un mecanismo de seguridad para estudiantes, sus familias y la sociedad en su conjunto.

Marco conceptual

De acuerdo con Murillo (2003), dos de los temas que más preocupación han causado a los investigadores de eficacia educativa son cuánto influye la institución en el rendimiento de sus alumnos y qué es lo que genera diferencias entre una organización y otra. En respuesta a ello, con el presente artículo se busca analizar los aspectos claves de la eficacia educativa, su importancia y principales características; así como describir algunos factores organizacionales asociados a ella.

Aspectos claves de la eficacia educativa

Los estudios de eficacia educativa, de acuerdo con Murillo (2003) y Baez (1994), surgen como respuesta a la investigación de Coleman, ante ellos afirma que el centro educativo no influye en el rendimiento de los estudiantes. A

partir de estos hallazgos, surgió el interés de otros investigadores por conocer el impacto real que tienen las organizaciones en el aprendizaje, así como los elementos principales que distinguen a estas instituciones.

Al hablar de eficacia educativa, Mortimore (citado por Barba [2006]), coincide con Blanco (citado por Muñoz [2010]) y Murillo (2003) al referirse a la capacidad que tienen las instituciones educativas para asegurar el desarrollo integral de todos y cada uno de sus estudiantes por encima de lo que se esperaría, considerando su rendimiento previo, mejorando sus condiciones y compensando las diferencias que resultan de su contexto y situación social, cultural y económica. Esta propuesta de conceptualización encierra tres características importantes que se detallan a continuación:

- *Valor añadido*: estudios de la Unesco (2008) y Gutiérrez y Chaparro (2017) sostienen que para lograr el progreso de los alumnos se debe tener en cuenta su aprendizaje previo y condición sociocultural. Por su parte, Fernández y Gonzáles (citados por Estévez [2001]) proponen el uso de técnicas estadísticas para identificar en qué medida el performance de la organización educativa mejora en el tiempo y de qué manera esta mejora contribuye al progreso académico de los alumnos. Así mismo, menciona que el objetivo de esta técnica es identificar qué instituciones son eficaces y cuáles no.
- *Principio de equidad*: como afirma Barba (2006), la educación en la actualidad enfrenta grandes peligros, como el individualismo y la competencia, lo cual dificulta que los centros educativos puedan establecerse como sistemas de compensación social y cultural. En tal sentido, una institución no puede ser eficaz si no es equitativa e inclusiva, ya que esta debe favorecer el desarrollo de todos y cada uno de sus alumnos, considerando la diversidad como algo natural y deseable.
- *Preocupación por el desarrollo integral*: la Consejería de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Canarias, sostiene que, complementariamente al buen rendimiento en disciplinas de carácter obligatorio, se busca desarrollar la formación en valores, las relaciones interpersonales, el desarrollo del autoconcepto, el pensamiento creativo y la capacidad reflexiva y crítica; preocupación que responde a una mirada humanista y socialmente comprometida. (Estévez, 2001).

De acuerdo con el estudio de la Unesco (2008), el movimiento de eficacia educativa ha logrado devolver la confianza en el sistema educativo y en sus posibilidades de transformar la sociedad, acortando las diferencias sociales y replanteando el principio de igualdad de oportunidades. En tal sentido, una institución

que «es mejor» para algunos alumnos más que para otros no es eficaz, sino más bien discriminatoria. En esa misma línea, Murillo (2003) señala que la eficacia educativa ha llegado a convertirse en el movimiento que más ha influido en el diseño de políticas educativas y en la toma de decisiones de los centros en todo el mundo, siendo una de sus principales contribuciones el cambio en la forma de ver la educación, logrando que adoptemos una visión más positiva sobre la misma.

Según Murillo (2008), considerando los resultados obtenidos por las distintas investigaciones realizadas, las organizaciones eficaces se caracterizan por trabajar por un objetivo común, por ser estructural y culturalmente más unidas, funcionando como un sistema orgánico y no como una compilación de elementos aislados. Asimismo, Murillo y Krichesky (2014) sostienen que la eficacia educativa identifica los elementos sobre los que se debe de incidir para mejorar una institución educativa, los cuales se mencionan a continuación:

- *Factores de entrada*: características del alumno como, por ejemplo, la situación sociocultural de las familias, su género y rendimiento previo; al igual que las del docente, tales como su edad o experiencia; y del aula, como, por ejemplo, el número de estudiantes.
- *Factores de proceso*: metas compartidas, liderazgo educativo, clima institucional y de aula, altas expectativas, currículo de calidad y estrategias de enseñanza, organización del aula, seguimiento y evaluación de los alumnos, desarrollo profesional de los docentes, implicación de las familias con la institución y los recursos con los que esta cuenta.
- *Factores de contexto*: características del sistema educativo y del entorno, y características contextuales del centro.

Factores organizacionales asociados a la eficacia educativa

De acuerdo con los estudios citados por Fernández y González (1997), los análisis más recientes sobre los factores de eficacia educativa se enmarcan bajo un modelo multinivel, en el cual se distinguen las características del alumno, aula, centro y contexto.

En el presente artículo se busca describir los factores organizacionales asociados a la eficacia educativa. Para ello se han seleccionado dos factores: por un lado, el compromiso y desarrollo profesional docente; y por el otro, el liderazgo educativo. Estos se detallan a continuación:

Compromiso y desarrollo profesional docente.

En la publicación realizada por la Unesco (2008) se ha confirmado la idea de que el rol del maestro es clave, ya que puede colaborar y aportar en el futuro personal y profesional de sus estudiantes y, por ende, de la sociedad. En tal sentido, la institución educativa que muestre compromiso y preocupación por toda su comunidad —pero, principalmente, por sus maestros de tal manera que puedan seguir capacitándose, aprendiendo y mejorando— será considerada una organización eficaz, en donde sus estudiantes, en consecuencia, tendrán mayores posibilidades de aprender. Por tal motivo, es importante crear una cultura de aprendizaje permanente, fomentando en los docentes una actitud positiva frente a su propia formación, así como un alto compromiso por el aprendizaje de sus alumnos.

Una institución educativa eficaz, de acuerdo con Cancino y Vera (2016), no puede dejar a la improvisación ni a la voluntad de sus profesores el desarrollo de sus capacidades y competencias. Más bien, debe contar con políticas de mejora educativa que busquen potenciar al máximo el perfeccionamiento de sus docentes, ya que, gracias a la investigación sobre eficacia educativa, sabemos que lo que más incide en los resultados de aprendizaje de los estudiantes está determinado por aquello que sucede dentro del aula. Lo anterior, de acuerdo con lo que sostienen Murillo (2003); Murillo y Krichesky (2014).

Por otro lado, las investigaciones sobre eficacia docente en el Reino Unido, de acuerdo con el estudio de Sammons y Bakkum (2011), muestran algunas características que definen a las organizaciones ineficaces: falta de visión, liderazgo desenfocado, relación disfuncional entre colaboradores y prácticas de clase poco efectivas. Señalan que en estos centros los estudiantes tienden a percibir a los docentes como personas que no se preocupan por el aprendizaje, no brindan ayuda, no felicitan, sino más bien recurren con frecuencia a las críticas y comentarios negativos sobre el desempeño de los estudiantes.

Por último, es importante que la institución educativa genere una cultura de aprendizaje permanente y promueva espacios que aseguren el desarrollo de conocimientos y competencias de sus docentes, quienes desempeñan un rol importante en el proceso de aprendizaje de los alumnos. Como sostiene Carvallo (2010), los estudios sobre eficacia educativa han logrado evidenciar que las instituciones educativas sí hacen la diferencia, siendo posible identificar y jerarquizar los factores que influyen en el rendimiento de los estudiantes.

Liderazgo educativo.

Según estudios de López y González (2011), una institución educativa eficaz es aquella que tiene clara su misión y expresa de manera explícita sus objetivos educativos, de tal manera que toda la comunidad educativa lo conoce y comparte. Por ello, de acuerdo con los estudios de la Unesco (2008), el liderazgo educativo es un factor importante para conseguir y mantener la eficacia. En ese sentido, son diversas las características de la dirección educativa que contribuyen al rendimiento de los estudiantes:

- Alto compromiso con el propósito de la institución. Un buen profesional no solo cuenta con los conocimientos técnicos, sino también con altas cualidades de liderazgo e influencia.
- Preocupación e interés por ejercer no solo la dirección administrativa, sino también la pedagógica, involucrándose en el desarrollo del currículo y mostrando compromiso por el desarrollo profesional de los docentes, prestando atención y ayuda en las dificultades que se les presenten e influyendo positivamente en sus motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo.
- El estilo debe ser directivo y participativo, motivando la participación de docentes, familias y alumnos; compartiendo información, decisiones y responsabilidades, ya que la dirección no puede ejercerse de manera aislada.

En el estudio de Pont *et al.* (2008) se afirma que dentro de todo centro educativo los líderes pueden contribuir al rendimiento estudiantil al brindar las condiciones necesarias en las que se genera el aprendizaje. Su impacto en el progreso de los estudiantes se da a través de los maestros y el ambiente del centro. Asimismo, en este estudio se menciona que para la OCDE el liderazgo eficaz puede no concentrarse necesaria y exclusivamente en posiciones formales, sino más bien puede compartirse entre varios agentes de la organización educativa, de tal manera que otros individuos puedan contribuir como líderes en los objetivos de la institución, logrando mejores resultados. Este hallazgo también es compartido por Leithwood *et al.* (2008) al referirse al «liderazgo total».

Finalmente, como parte del rol del líder destaca la importancia de contar con una visión académica clara, que sea compartida e interiorizada por todos los miembros de la organización, que cuente con una planificación estratégica, que tenga la capacidad de generar una cultura y comunidad de aprendizaje, así como una fuerte influencia en todos los actores de la institución. Además, el liderazgo

debe ser de tipo participativo y no debe limitarse a temas administrativos, sino que, más bien, debe estar orientado a temas pedagógicos.

Diseño metodológico

La presente investigación corresponde a un enfoque cualitativo, el cual, de acuerdo con Salgado (2007), busca comprender de forma profunda los significados y definiciones de la situación que experimentan las personas. Además, para Taylor y Bogdan (citado por Quecedo y Castaño [2002]), este tipo de investigación estudia a las personas en el contexto y situaciones en las que se hallan; en donde las personas, los contextos o los grupos no son reducidos a variables, sino más bien son considerados como un todo.

Teniendo en cuenta lo anterior, este estudio cualitativo inicia con la siguiente pregunta de investigación: *¿cuáles son los factores organizacionales asociados a la eficacia de una universidad privada de Perú en tiempos de pandemia?* Asimismo, con base en esta problemática se planteó el siguiente objetivo de estudio: *describir los factores organizacionales asociados a la eficacia de una universidad privada de Perú en tiempos de pandemia.*

En relación con el objetivo planteado se desprendieron las siguientes categorías: la primera refiere al compromiso y desarrollo profesional docente, y la segunda está relacionada con el liderazgo educativo. Estas categorías fueron seleccionadas debido a que, como sostiene Espuna (2019), el impacto que logra la eficacia en las instituciones educativas se mide en función al éxito en la gestión educativa y al buen rendimiento de los estudiantes. En ese sentido, el docente cumple un rol importante.

La técnica de recolección de la información empleada fue la entrevista semiestructurada, ya que, como sostiene Diaz-Bravo *et al.* (2013), su flexibilidad permite ajustar las preguntas inicialmente planteadas a los entrevistados, teniendo como ventaja la posibilidad de adaptarse a los sujetos, motivarlos, aclarar términos y ambigüedades, así como reducir formalismos. A continuación, se elaboró una guía de preguntas en la cual se consideraron tres interrogantes por cada categoría. El uso de este instrumento permitió elaborar repreguntas con el fin de mantener un diálogo profundo con los entrevistados y obtener información pertinente. El proceso de validación del instrumento se realizó con un especialista en gestión educativa, quien verificó la pertinencia de las preguntas respecto a cada categoría y objetivo planteados.

Una vez aprobado el instrumento, se procedió a aplicar la entrevista haciendo uso de la plataforma Zoom. Para ello se eligieron a cuatro coordinadores académicos, quienes, al ser informados sobre la confidencialidad de la misma,

aceptaron que esta fuera grabada. La elección de entrevistar a coordinadores académicos se debió a que en el desempeño de sus funciones mantienen una relación cercana tanto con la Directora —pues le reportan directamente— como con los docentes, a quienes supervisan. Los criterios que se tomaron en cuenta para su elección fueron el tiempo en la institución y su especialidad, ya que se buscó que fueran colaboradores que vengan laborando como mínimo cinco años en la organización y, además, sean en su conjunto de distintas áreas. Cabe resaltar que a cada uno de los informantes se le asignó un código con el fin de mantener el anonimato.

Tabla 1. Caracterización de los entrevistados.

Coordinador académico	Código	Sexo	Edad	Tiempo en la institución	Área
Entrevistado 1	E1	Masculino	33	7 años	Matemáticas
Entrevistado 2	E2	Masculino	37	9 años	Ingeniería
Entrevistado 3	E3	Femenino	40	7 años	Humanidades
Entrevistado 4	E4	Femenino	38	5 años	Psicología e Inglés

Fuente: elaboración propia.

Cabe resaltar que la Institución Educativa Superior Universitaria, a la que pertenecen los coordinadores académicos entrevistados, tiene más de 20 años de funcionamiento, cuenta con más de 40 programas de estudio de pregrado y postgrado, y a nivel nacional tiene presencia en más de cinco filiales. En el 2019, tras un año de evaluaciones, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) le otorgó el licenciamiento al verificar el cumplimiento de las condiciones básicas establecidas por la ley universitaria. Entre algunas de las medidas que se adoptaron en este proceso se destacan la contratación de un mayor porcentaje de docentes a tiempo completo, así como un mayor presupuesto destinado a temas de investigación.

Después de realizar las entrevistas se transcribieron todas las respuestas y estas fueron organizadas en una matriz de análisis que permitió identificar los hallazgos más importantes de cada categoría, los cuales fueron agrupados por temas logrando, de esta manera, obtener los elementos emergentes. Organizar así la información permitió, posteriormente, realizar el proceso de interpretación y discusión con mayor facilidad, teniendo como referencia el marco conceptual.

Interpretación de hallazgos

La interpretación de hallazgos se presentó por categoría, considerando los testimonios más significativos de los entrevistados y la reflexión profunda del investigador.

En relación con la primera categoría, ‘compromiso y desarrollo profesional docente’, los coordinadores académicos expresaron que debido a la pandemia por la COVID-19 y la abrupta transición de la modalidad presencial a la virtualidad se presentaron muchas dificultades. En consecuencia, los procesos virtuales de enseñanza y aprendizaje, así como la relación entre docentes y alumnos se vieron afectadas al inicio de la emergencia sanitaria. «Los docentes tuvieron problemas en tratar de conectar con el alumno, de dominar las herramientas tecnológicas, pero a partir del segundo periodo hubo una muy buena experiencia. Los docentes ya podían resolver dudas en vivo, en foros, etc.» (E2).

Los entrevistados afirmaron que la experiencia entre alumnos y docentes mejoró gracias a los cursos de capacitación que ofrece permanentemente el área de Calidad. «Hay capacitaciones que los docentes reciben por el área de Calidad respecto a metodología de enseñanza, TIC, herramientas para que se puedan desempeñar mucho mejor en el aula» (E2). Uno de los informantes afirmó que estas capacitaciones siempre se han brindado; sin embargo, «Por esta coyuntura los cursos son más de corte tecnológico» (E3), ya que, como menciona otro coordinador académico, «El docente tuvo que aprender sobre herramientas virtuales, el manejo de Zoom y otras herramientas para que el estudiante se mantenga activo en clase» (E1).

Además, los coordinadores académicos manifestaron que la Institución Educativa muestra interés y preocupación por promover la participación de los docentes en estos espacios de capacitación. «Los cursos que brinda el área de Calidad son parte de su sistema de evaluación. Para continuar en el siguiente periodo se mide si han llevado, al menos, un curso y si se ha aplicado esa herramienta en las aulas» (E1). Asimismo, se identificó que la universidad brinda certificados de participación por las capacitaciones recibidas: «Sí o sí debemos llevar un curso al ciclo, pero también podemos llevar más, hay un incentivo, por ejemplo, los certificados» (E4). Además, la institución reconoce a los docentes que logran buenos resultados en su evaluación general, brindando bonos de reconocimiento, como lo expresa el siguiente entrevistado: «Los docentes vienen siendo evaluados por una serie de puntos, a los docentes que ocupan los primeros puestos, la universidad les brinda un bono de reconocimiento al final del periodo» (E2).

En relación con la actitud y disposición frente al aprendizaje, una coordinadora académica mencionó que la mayoría de los docentes a su cargo muestran interés en llevar los cursos de capacitación que promueve la universidad por

medio del área de Calidad, y que un porcentaje mínimo no muestra la misma disposición debido a que hay docentes que trabajan en otras instituciones educativas en donde ya han sido capacitados: «El 90% muestra interés; los demás no es que muestren rechazo, sino que no muestran tanta apertura porque trabajan en otras universidades o institutos y ya tienen la capacitación en esas herramientas» (E4). Otra coordinadora afirmó: «Yo tengo a mi cargo, aproximadamente 48 docentes y alrededor de 30 muestran interés en capacitarse, hay disposición, por un lado, pero hay grupos que no, para qué maquillar la situación» (E3).

Por otra parte, un entrevistado sostuvo que la mayoría de sus docentes al dictar cursos de especialidad y al trabajar en otras instituciones educativas no tienen tiempo para llevar las capacitaciones; muchas veces lo hacen solo por cumplir. «La mayoría lo hace porque tienen que aprobar la evaluación docente y no ser retirados de la universidad, mas lo hacen por eso» (E2). Además, el mismo colaborador mencionó que los docentes que muestran mayor iniciativa y disposición en llevar las capacitaciones son aquellos que no tienen mucha experiencia y tienen el interés de permanecer en la institución mostrando un buen desempeño: «Mis docentes no toman las capacitaciones que ofrece el área de Calidad con mucha motivación; algunos sí, sobre todo los que están empezando en la docencia» (E2).

En cuanto a los atributos más valorados por los alumnos, los informantes expresaron que los estudiantes aprecian los conocimientos que los docentes transmiten en clase, la experiencia, el trato y el compromiso por el aprendizaje. «Los alumnos están bastante contentos cuando un docente realiza el tema correspondiente al sílabo, cuando incluye su experiencia sobre esa temática, y cuando muestra predisposición a resolver dudas» (E2). Otra coordinadora académica lo corroboró: «El trato se vuelve una cuestión de valoración, también el conocimiento y orientación que se les brinda a los chicos» (E3).

En síntesis, respecto a la categoría uno, 'compromiso y desarrollo profesional docente', se puede afirmar que la institución educativa muestra interés y preocupación por incluir los programas de capacitación docente como parte de su sistema de evaluación con el fin de asegurar el desarrollo de capacidades y competencias y, de esta manera, responder adecuadamente a las exigencias de la nueva modalidad virtual. Si bien estas capacitaciones permiten que los docentes obtengan conocimiento sobre el uso de distintas herramientas tecnológicas y así mejorar la experiencia de aprendizaje, se identificó que no todos los docentes llevan los cursos con la misma apertura y disposición.

Por ejemplo, los entrevistados señalaron que los docentes que tienen mayor experiencia no muestran mucho interés, ya que manifiestan haber recibido dichas capacitaciones en las otras instituciones educativas donde también trabajan. Así mismo, los informantes indicaron que hay docentes que no tienen tiempo o no se

sienten motivados por llevar los cursos; sin embargo, lo hacen solo por el carácter obligatorio que estos tienen. Por otro lado, se identificó que en el proceso de enseñanza y aprendizaje los alumnos valoran no solo los conocimientos que los docentes transmiten, sino también la experiencia y predisposición para resolver dudas.

Con referencia a la segunda categoría, 'liderazgo educativo', los coordinadores académicos expresaron que a partir de la pandemia las reuniones con Dirección se dieron con mayor frecuencia, lo cual contribuyó a generar espacios de comunicación para la revisión y toma de decisiones de temas académicos. «Es una buena práctica que nos reunamos constantemente porque nos permite ver cómo va la parte académica y responder inmediatamente cuando se presentan inconvenientes; sobre todo, teniendo en cuenta los cambios implementados en esta nueva coyuntura» (E4).

De igual manera, los informantes agregaron que en estas reuniones se evalúan las mejoras que se pueden ofrecer a docentes y estudiantes, siendo importante para la Directora la información que se recoge de ambas partes: «La Directora nos pide que organicemos reuniones con docentes y delegados para levantar información, y así saber qué está sucediendo y qué se puede mejorar» (E3). En ese sentido, se encontró que a partir de la pandemia se vio la necesidad de realizar charlas informativas sobre la situación actual y cuidados para la salud dirigidas a docentes y personal administrativo. «Se brindan charlas sobre cuidados para pacientes COVID y sobre otros temas relativos a la coyuntura» (E1). Asimismo, se encontró que la Directora mostró preocupación con aquellos coordinadores que contrajeron la enfermedad manteniendo una comunicación activa: «Cuando mi familia y yo nos enfermamos de COVID, la Directora me enviaba mensajes motivadores todos los días» (E3).

Adicional a lo anteriormente mencionado, los informantes señalaron que la virtualidad ha hecho posible trabajar de manera conjunta con otros campus y organizar actividades complementarias por especialidad para estudiantes de distintas sedes, tal y como sostiene uno de los informantes: «Lo que solicita Dirección es que, por facultad, definamos qué conferencias se realizarán, inclusive la virtualidad nos ha permitido reunirnos con nuestros pares de otros campus y, de esta forma, realizar este tipo de actividades con mayor frecuencia» (E1). Otro entrevistado considera que estas actividades han sido bien recibidas por parte de los estudiantes: «Siento que los alumnos aprenden más al participar de estos talleres porque al no ser calificados no se sienten presionados por la nota» (E2).

Por otro lado, un aspecto que también se enfatizó fue el interés y preocupación de la Directora por la mejora de los sílabos y materiales de cursos:

El líder del campus se preocupa por la revisión y actualización de materiales de cursos que deben realizar los docentes, ya que muchos de ellos han tenido que adecuarse a la virtualidad. También se preocupa por la actualización de mallas, lo cual se da cada cuatro años por requerimiento de la Sunedu. (E1).

En contraste, otro entrevistado afirmó lo siguiente:

Como coordinadores académicos, si observamos algún detalle o si los docentes nos hacen llegar alguna observación de mejora respecto al sílabo, comunicamos inmediatamente a Dirección, quien comunica al área de Calidad; pero su ejecución demora: hay algunos puntos que como coordinadores ya no podemos ir más allá. (E2).

Respecto a lo mencionado, uno de los informantes declaró que, a pesar de que se ven esfuerzos por mejorar constantemente la parte pedagógica, todavía hay espacios de mejora: «La Directora debe liderar el área académica, siento que los coordinadores hacemos solo 30% de temas académicos y 70% de temas administrativos, y debería ser todo lo contrario» (E2). El mismo entrevistado sostuvo que la universidad debe trabajar en la elaboración de materiales educativos con el fin de estandarizar los contenidos y aliviar el trabajo al docente, brindándole mayor tiempo para su desarrollo profesional:

Sería bueno que el líder tome una decisión respecto a los cursos en los que se puedan ir trabajando una base de materiales para facilitárselo al docente. Los alumnos se dan cuenta de que los contenidos de un mismo curso no son iguales y empiezan a comparar, el docente está estresado, hacer un material para una clase de dos horas le puede tomar todo un día, en vez de ello, se deben capacitar. (E2).

Adicionalmente, se enfatizó en la carga laboral como un aspecto por mejorar debido a algunos problemas que surgen con la plataforma y a los cambios que se tienen que hacer en la programación de cursos.

El sistema no se actualiza en tiempo real y arroja información que no corresponde. Esto genera malestar y pérdidas de tiempo y muchas veces no se respeta el horario de trabajo. Uno termina a las siete, pero recibes correos a las nueve o diez de la noche con requerimientos de arriba. (E3).

Otro coordinador académico lo corroboró: «De la noche a la mañana te dicen “Ya no vamos a trabajar de esta forma, sino de esta otra”. Claro, estos

cambios en la programación se dan por la coyuntura, pero terminamos trabajando doble» (E1).

Por otra parte, respecto a los aspectos que más se valoran, los entrevistados mencionaron la confianza, el acompañamiento y el buen ambiente laboral. «La Directora confía en que hacemos un buen trabajo, creo que por eso tenemos un buen clima laboral y formamos parte del *Great Place To Work*. Valoro mucho la confianza y el apoyo necesario» (E2). Otro informante manifestó su opinión en esa misma línea: «Valoro mucho el acompañamiento. A pesar de que estamos en la virtualidad, yo sé que mi líder está conmigo» (E4).

Finalmente, este mismo informante expresó que existe un fuerte compromiso por el propósito de la organización: «Lo que nos ayuda a avanzar es que creemos que la educación es clave y que podemos hacer un cambio real, mis docentes realmente creen en su labor de formar futuros colegas, esa perspectiva impacta bastante» (E4).

En resumen, respecto a la categoría 'liderazgo educativo' se puede afirmar que, si bien la Directora muestra compromiso en cuanto al componente pedagógico al promover espacios de encuentro con alumnos y docentes con el fin de levantar información e implementar acciones de mejora, se percibe que su involucramiento con la revisión de materiales se limita a su adecuación a la virtualidad y las exigencias de esta nueva coyuntura. De igual manera, su preocupación en la actualización de mallas curriculares surge, principalmente, por requerimientos de la Sunedu.

En ese sentido, no se percibe mayor involucramiento de su parte en temas académicos, quizás porque ya existe un área especializada encargada de velar por la calidad educativa de la institución. Asimismo, los coordinadores académicos sienten que su labor administrativa tiene mayor protagonismo que la pedagógica, dando a entender que esto se debería a la carga laboral. Entre los aspectos positivos que se resaltan está la apertura para generar espacios colaborativos, el compromiso por la educación remota, el liderazgo humano, la confianza en el trabajo realizado por los coordinadores académicos, la comunicación permanente y el ambiente agradable que se genera aun en la virtualidad.

Discusión

A partir de la información brindada por los coordinadores académicos, los hallazgos han permitido conocer con mayor profundidad sobre el compromiso y desarrollo profesional docente y el liderazgo educativo dentro de una universidad privada de Perú.

De acuerdo con la categoría uno, 'compromiso y desarrollo profesional docente', al analizar el proceso de enseñanza y aprendizaje en un contexto virtual, así como la relación entre docentes y alumnos, se identificó que la institución presta especial atención a la ejecución de programas de capacitación que mejoren la experiencia en el aula, brindando las herramientas necesarias a los docentes con el fin de que tengan un buen desempeño en las sesiones de clase y puedan mantener activos a sus estudiantes. Lo expresado aquí coincide con lo indicado por Sammons y Bakkum (2011), quienes señalan como una de las características de las instituciones educativas eficaces las prácticas efectivas que se realizan en clase. A su vez, en un estudio realizado por la Unesco (2008) se menciona la idea de que el rol del docente es importante, ya que puede aportar en el futuro personal y profesional de sus estudiantes.

Asimismo, según Cancino y Vera (2016), una institución educativa no puede dejar a la voluntad de sus docentes el desarrollo de sus capacidades y competencias. De igual manera, en el estudio realizado por la Unesco (2008) se afirma que una organización educativa será considerada eficaz siempre que muestre compromiso por su comunidad, sobre todo, por sus docentes, de tal manera que puedan seguir aprendiendo y mejorando. En ese sentido, los hallazgos dejan ver que la institución educativa muestra interés por incentivar la participación de docentes en espacios de capacitación con el fin de potenciar al máximo su desempeño. Para ello recurren al sistema de evaluación, entrega de certificados y reconocimientos.

Otro hallazgo encontrado en esta investigación advierte que, si bien estos cursos de capacitación se brindan de manera constante, esto no asegura que todos los docentes tengan una buena actitud y disposición en beneficio de su desarrollo profesional. Como bien se evidenció en las entrevistas, un grupo de docentes tiende a mostrar poco interés y motivación en llevar estos cursos; sin embargo, lo hacen porque se sienten obligados a aprobar las evaluaciones. Ante ello, en el estudio de la Unesco (2008) se advierte la importancia de crear una cultura de aprendizaje permanente, fomentando en los docentes una actitud positiva frente a su propia formación, así como un alto compromiso por el aprendizaje de sus alumnos. Para lograrlo los coordinadores académicos expresaron la necesidad de aliviar la carga al docente en cuanto a la preparación de materiales con el fin de que tenga mayor tiempo y disposición frente a su desarrollo profesional. De igual manera, se plantea brindar, de forma complementaria, capacitaciones orientadas al desarrollo de habilidades blandas, ya que actualmente los temas están centrados, principalmente, en metodologías de enseñanza y herramientas tecnológicas.

En relación con los aspectos que los alumnos valoran de los docentes, en su proceso de aprendizaje no solo están los conocimientos, sino también la

experiencia y predisposición para la atención de dudas. Esto está en convergencia con los resultados del estudio de Sammons y Bakkum (2011), quienes señalan que una de las características de las instituciones educativas ineficaces es la percepción de docentes como personas que no se preocupan por el aprendizaje de sus alumnos, no brindan ayudas y no los felicitan.

De acuerdo con la categoría dos, 'liderazgo educativo', las reuniones de coordinación y seguimiento han sido identificadas como un factor importante en la generación de espacios de comunicación y revisión de temas académicos y administrativos para la planificación de actividades y toma de decisiones. Así mismo, estos espacios son importantes para reforzar la visión de la organización de tal manera que sea compartida e interiorizada por los miembros de la organización, tal como lo menciona Murillo (2008).

Además, se ha encontrado que la información que se recoge de los alumnos y docentes por medio de los coordinadores académicos es muy valiosa, y que el hacerlos sentir escuchados probablemente impactará en su compromiso por la organización. Así mismo, se ha podido ver en la investigación que en el contexto de la pandemia los campus han trabajado de manera conjunta y coordinada. Esto coincide con lo que sostiene Murillo (2008) en su estudio sobre organizaciones educativas eficaces, en donde señala que estas se caracterizan por trabajar por un objetivo común y por ser estructural y culturalmente más unidas, funcionando de manera orgánica y no como una compilación de elementos aislados.

Asimismo, se ha identificado la importancia de contar con un ambiente agradable y de confianza con el fin de influir positivamente en los colaboradores, ejerciendo un liderazgo participativo en el cual todos se sientan incluidos y parte importante de la organización. Esto coincide con lo que señala la Unesco (2008) sobre el estilo participativo del líder quien debe compartir información, decisiones y responsabilidades, ya que la dirección no debe ejercerse de manera aislada; sin embargo, en el estudio no se encontró evidencias de un liderazgo compartido entre varios agentes de la organización tal y como lo mencionan Pont *et al.* (2008). Tampoco se ha encontrado información respecto a la existencia de espacios de comunicación e interacción con los padres de familia.

A su vez, de acuerdo al estudio de la Unesco (2008), se declara que para conseguir y mantener la eficacia el líder debe mostrar interés y preocupación por ejercer no solo la dirección administrativa, sino también la pedagógica, involucrándose en el desarrollo del currículo, prestando ayuda a las dificultades que se presentan e influyendo positivamente en los docentes. Los hallazgos han mostrado que, si bien se percibe interés por la actualización de materiales y sílabos, este se limita a ser una respuesta a las exigencias del entorno, ya sea una situación específica como la pandemia o un requerimiento obligatorio de la Sunedu. En esa línea, se ve la necesidad de prestarle mayor atención a la parte

pedagógica. Por ejemplo, se evidenció la importancia de crear materiales base de los cursos con el fin de alinear el contenido y aliviar la carga al docente, brindándole la oportunidad de enfocarse más en su desarrollo profesional.

Conclusiones

A modo de síntesis, respecto a la primera categoría ('compromiso y desarrollo profesional del docente'), el interés y preocupación de la institución educativa por el desarrollo de las capacidades y competencias de sus docentes se hace visible cuando se generan espacios de capacitación y se incentiva la participación a través del sistema de evaluación, entrega de certificados y reconocimientos. Esto permite mejorar el desempeño del docente en las sesiones de clase y, de esta manera, asegurar una buena experiencia en el aula. Sin embargo, es importante crear una cultura de aprendizaje permanente mucho más sólida con el fin de lograr mayor compromiso y disposición en todos los docentes; especialmente, en aquellos que muestran poco interés y motivación.

En relación con la segunda categoría, liderazgo educativo, se percibe que las reuniones de coordinación y los espacios de comunicación con docentes y alumnos para la toma de decisiones, permite generar un ambiente de confianza y acompañamiento permanente, reflejándose un liderazgo de estilo participativo que, además de promover la colaboración y sentido de pertenencia, refuerza la visión logrando que esta sea compartida e interiorizada por los miembros de la organización. Sin embargo, se evidencia que el liderazgo está orientado a resolver asuntos principalmente administrativos. En ese sentido, si bien existe interés y preocupación del líder por los temas académicos. Este muchas veces se presenta como una respuesta a las exigencias del entorno o el cumplimiento de ciertas normativas. Por ello, se presenta la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico.

Referencias

Alcántara, A. (2007). Dimensiones de la calidad en educación superior. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, (50), 21-27. <https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/630>

- Baez, B. (1994). El movimiento de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 4(2) 407-426.
<http://rieoei.org/oeivirt/rie04a04.htm>
- Barba, B. (2006). Reseña de «La investigación sobre eficacia escolar» de Javier Murillo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 11(29), 677-686.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14002917>
- Cancino, V. y Vera, L. (2016). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio*, 25(94), 26-58. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362017000100002>.
- Carvalho, M. (2010). Eficacia escolar: antecedentes, hallazgos y futuro. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 199-213.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.m3-5.eeah>
- Díaz-Bravo, L., Torruco García, U., Martínez-Hernández, M. y Ruiz-Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- Espuna, T. (2019). Reflexión conceptual y un serio análisis sobre la eficacia educativa y su impacto en el rendimiento de los alumnos: ¿hasta dónde se ha llegado? *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14(1), 69-79.
[http://www.spentamexico.org/v14-n1/A5.14\(1\)69-79.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n1/A5.14(1)69-79.pdf)
- Estévez, B. (2001). Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa. *Espacio Abierto*, 10(4), 575-596. <https://www.redalyc.org/pdf/122/12210403.pdf>
- Fernández, M. J. y González, A. (1997). Desarrollo y situación actual de los estudios de eficacia escolar. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 3(1), 1-23. <https://ojs.uv.es/index.php/RELIEVE/article/view/6335/6095>
- Gutiérrez, G. y Chaparro, A. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Journal Educational Innovation / Revista*

Innovación Educativa, 17(74), 41–59. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000200041

- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>.
- López, I. y González, I. (2011). Aproximación a los factores de mejora de la eficacia escolar derivados del programa IQEA. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 15(3), 1-17. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230021>
- Muñoz, G. (2010). Eficacia escolar. Aportaciones conceptuales y panorama de los estudios en México. *Revista Iberoamericana Educación*, 54(4), 1-11. https://www.researchgate.net/publication/285578257_Eficacia_escolar_Aportaciones_conceptuales_y_panorama_de_los_estudios_en_Mexico
- Murillo. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(1), 4-28. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55160102>
- Murillo, J. (2003). El movimiento de investigación de eficacia escolar. En F. J. Murillo (coord.), *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional del estado del arte* (pp. 1-36). Convenio Andrés Bello. <https://www.educacionyfp.gob.es/va/dam/jcr:0116a891-585c-4cfc-a119-739843496ad8/murillotorrecillaeficaciaescolar-pdf.pdf>
- Murillo, J. y Krichesky, G. (2014). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1), 69-102. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55133776005.pdf>
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy*. OECD. <https://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>
- Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>

- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009
- Sammons, P. y Bakkum, L. (2011). Escuelas eficaces, equidad y eficacia docente: una revisión de la literatura profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 9-26. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/20404>
- Unesco. (2008). *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe*. Unesco. https://www.academia.edu/22070727/EFICACIA_ESCOLAR_Y_FACTORES_ASOCIADOS