



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Habilidades directivas en el acompañamiento pedagógico a los
docentes de una Institución Educativa de Utcubamba**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Gil Salazar, Nolver (orcid.org/0000-0003-2663-8523)

ASESOR:

Dr. Chang Jiménez, Carlos Alfredo (orcid.org/0000-0002-5776-0620)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus
niveles

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A las personas que llenan de alegría mis días y son mi mayor motivación para bregar por el camino de la superación y el éxito: mi esposa María Silvia y mi hijo Gerson Jhosua.

Agradecimiento

A Dios, nuestro creador y protector, por la maravillosa oportunidad de existir y ser cada día mejor.

A mis padres Víctor y Magdalena por su indesmayable esfuerzo e invaluable apoyo.

A los maestros Carlos Alfredo Chang Jiménez y Bertila Hernández Fernández por sus grandes enseñanzas y su incondicional apoyo para la realización de este trabajo de investigación.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.	4
III. METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos	17
3.5. Procedimiento	18
3.6. Método de análisis de datos	18
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	19
PROPUESTA	77
V. DISCUSIÓN	24
VI. CONCLUSIONES	30
VII. RECOMENDACIONES	31
REFERENCIAS	32
ANEXOS	40

Índice de tablas

Tabla 1 Acompañamiento pedagógico docente en una I.E. de Utcubamba 2022.	19
Tabla 2 Fase Sensibilización del acompañamiento pedagógico docente en una I.E. de Utcubamba 2022.	20
Tabla 3 Fase desarrollo del acompañamiento pedagógico docente en una I.E. de Utcubamba 2022.	21
Tabla 4 Fase final o cierre del acompañamiento pedagógico docente en una I.E. de Utcubamba 2022.	22

Índice de figuras

Figura 1 Acompañamiento pedagógico docente en una Institución Educativa de Utcubamba 2022.	19
Figura 2 Fase Sensibilización del acompañamiento pedagógico docente en una Institución Educativa de Utcubamba 2022.	20
Figura 3 Fase desarrollo del acompañamiento pedagógico docente en una Institución Educativa de Utcubamba 2022.	21
Figura 4 Fase final o cierre del acompañamiento pedagógico docente en una Institución Educativa de Utcubamba 2022.	22
Figura 5 El acompañamiento pedagógico y sus dimensiones en una Institución Educativa de Utcubamba 2022	23
Figura 6: El director comunica asertivamente el propósito del monitoreo y acompañamiento.	57
Figura 7: El director brinda apoyo efectivo al docente, es decir, lo saluda y se despide de él con respeto.	58
Figura 8: El director interactúa amablemente con el docente llamándole por su nombre.	59
Figura 9: El director muestra interés por el docente y visita al aula.	60
Figura 10: El director motiva a sus docentes a realizar sus funciones pedagógicas y administrativas con disciplina y esmero.	61
Figura 11: El director compromete a los actores educativos a desarrollar estrategias educativas adecuadas.	62
Figura 12: El director está atento a conocer las potencialidades de sus docentes que acompaña y fortalecer sus capacidades.	63
Figura 13: El director conoce las necesidades de información de sus docentes acompañantes e intenta fortalecerlas.	64
Figura 14: El director implementa planes de evaluación al docente para determinar su desempeño.	65
Figura 15: El director registra y analiza la información del docente sobre el desempeño que posee.	66
Figura 16: El director permite el diálogo reflexivo entre docentes y realiza una retroalimentación efectiva.	67

Figura 17: El director realiza un balance de los desempeños de los actores educativos.	68
Figura 18: Evalúa los alcances realizados mediante trabajo en equipo y cumplimiento de sus funciones.	69
Figura 19: Al evaluar a los actores educativos comparte experiencias vividas durante el acompañamiento.	70
Figura 20: Genera acciones a partir de los resultados obtenidos del acompañamiento de los actores educativos.	71
Figura 21: Aborda los nuevos retos y funciones que se les espera en un futuro cercano y a largo plazo.	72
Figura 22: Habla de los nuevos compromisos que debe tener cada docente frente al ámbito educativo.	73
Figura 23: Se compromete a contribuir en la mejora continua de cada actor educativo y de la institución.	74
Figura 24: El director toma decisiones para mejorar el acompañamiento pedagógico y mejorar la calidad educativa en la Institución.	75
Figura 25: El director promueve comunidades de interaprendizaje para mejorar el desempeño docente.	76

Resumen

La investigación orientada por su objetivo de investigación a proponer un programa de habilidades directivas para fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba; se basó en un estudio básico de nivel descriptivo propositivo de diseño no experimental, evaluando a 28 docentes por medio de un cuestionario válido y confiable. Los resultados evidenciaron en un primer momento al diagnóstico del acompañamiento pedagógico en sus tres fases, la etapa de sensibilización dejó en evidencia que se debe fortalecer la comunicación asertiva, el interés del directivo hacia el docente, y comprometerlos en las estrategias educativas. En la etapa de desarrollo, dejó evidencia que falta mejorar la atención en conocer las potencialidades del docente, implementar mejor el plan de evaluación, y permitir el diálogo reflexivo; en cuanto a la fase final, falta potenciar el balance de desempeño, mejorar las evaluaciones de trabajo en equipo, generar mayor acción sobre los resultados obtenidos y comprometerse a la mejora continua. Se realizó un programa basado en habilidades directivas a fin de fortalecer el acompañamiento pedagógico, direccionando las estrategias en una mayor comunicación asertiva, involucramiento del docente en la planificación de estrategias, evaluaciones constantes, y comprometerlos en los objetivos de la institución.

Palabras clave: Acompañamiento pedagógico, habilidades directivas, institución educativa, docentes, directivos.

Abstract

The research oriented by its research objective to propose a program of managerial skills to strengthen the pedagogical accompaniment to the teachers of an Educational Institution of Utcubamba; It was based on a basic descriptive level propositional study with a non-experimental design, evaluating 28 teachers through a valid and reliable questionnaire. The results evidenced at first the diagnosis of the pedagogical accompaniment in its three facets, the awareness stage made it clear that assertive communication must be strengthened, the director's interest in the teacher, and commit them to educational strategies. In the development stage, it left evidence that there is a need to improve attention to knowing the teacher's potentialities, implement a better evaluation plan, and allow reflective dialogue; Regarding the final phase, it is necessary to strengthen the balance of performance, improve teamwork evaluations, generate greater action on the results obtained and commit to continuous improvement. A program based on managerial skills was carried out in order to strengthen the pedagogical accompaniment, directing the strategies in a greater assertive communication, teacher involvement in the planning of strategies, constant evaluations, and committing them to the objectives of the institution.

Keywords: Pedagogical accompaniment, management skills, educational institution, teachers, managers.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial se viene desarrollando estudios sobre el acompañamiento pedagógico, evidenciando dificultad por parte de los directivos en las instituciones para acompañar a sus docentes con miras a mejorar su desempeño (Vega & Vasquez, 2021). La falta de acompañamiento pedagógico que presentan los docentes, sobre el ejercicio de sus acciones pedagógicas que planifican y ejecutan dentro del aula se traducen en bajos niveles de aprendizajes en sus estudiantes (Ha et al., 2021). Por ello, es necesario que los docentes reciban asesoría pedagógica para diseñar procesos de enseñanza y aprendizaje pertinentes a las necesidades e intereses actuales de los estudiantes; mencionado lo anterior, es importante las habilidades que ejercen los directores para fortalecer el desempeño del pedagogo (Tayag, 2020).

Bajo ese panorama, las habilidades directivas que adoptan los directores, influyen en los docentes para mejorar su efectividad educativa a través de la asistencia continua en áreas pedagógicas. Por ende, un director que está capacitado con habilidades directivas, no solo permite el logro de un alto rendimiento, sino que también brinda una educación de calidad; asimismo, llevan gran responsabilidad para garantizar un plan de estudios adecuado (Ayalew et al, 2022). Las habilidades directivas conllevan a mejorar el acompañamiento pedagógico (Mahmud & Sanusi, 2021); pues son los directivos los llamados a ejercer liderazgo, encargándose de acompañar a los docentes para desarrollar sus competencias profesionales, enriqueciendo el ejercicio docente (Serna , 2022).

En México, el acompañamiento pedagógico a los profesores en el sistema educativo implica la deliberación y la toma de decisiones destinadas al mejoramiento del aprendizaje, fortaleciendo el funcionamiento y la organización de las instituciones educativas e impulsando la mejora escolar y la práctica colaborativa (Parra et al., 2022).

En el contexto peruano, el acompañamiento pedagógico se ha implementado en los últimos años y está orientado a atender las necesidades pedagógicas de los docentes, brindándoles soporte necesario para afrontar las

dificultades en su actuar pedagógico, dicha estrategia está orientada a buscar la reflexión por parte del docente respecto a la labor que realiza a fin de tomar las decisiones que conlleven a la mejora de su trabajo (Chávez & Oseda, 2021). De igual forma, Yana y Adco (2018) refieren que el acompañamiento pedagógico está orientado a detectar errores para posteriormente tomar las medidas correctivas pertinentes a través de asesorías, consultorías, orientaciones o explicaciones que se ajusten a los criterios de las buenas relaciones entre pares.

Balarin y Escudero (2019) mencionan que el Ministerio de Educación del Perú viene apostando por el acompañamiento pedagógico como principal estrategia de formación y fortalecimiento de las capacidades de los docentes en servicio del país. De este modo, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2019) para el periodo 2020 - 2022, ha ido promoviendo el desarrollo profesional de los docentes a fin de contribuir con el desarrollo de las competencias de los estudiantes, estableciendo propósitos, criterios y etapas de acompañamiento pedagógico dentro de las instituciones educativas. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019) en su estudio arrojó como resultado que el 2.2% de los docentes del sector rural no participó en todos los grupos de interaprendizaje a los que fue convocado por el acompañante pedagógico; mientras que, en las instituciones del sector urbano alcanzó el 7.3% de docentes que no participaron.

En una institución educativa de Utcubamba, la problemática del acompañamiento pedagógico no es ajena, siendo evidente las dificultades por parte del personal directivo para implementar dicha estrategia, manifestándose en la poca convocatoria para planificar jornadas de trabajo individual y en equipo con los docentes. Por otro lado, se realiza el monitoreo a veces de manera planificada y otras, de forma no planificada, pero no se complementa con el acompañamiento deseado para el profesor, lo cual trae consigo que el desempeño docente no sea el óptimo y por consiguiente no se logre los aprendizajes esperados en los estudiantes, motivos suficientes que conllevan a realizar el presente trabajo de investigación cuyo problema queda formulado en los términos siguientes: ¿Cómo un programa de habilidades directivas

contribuirá a fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba 2022?

El presente trabajo investigativo se justifica teóricamente en la medida que plantea ideas, recomendaciones o conjeturas de habilidades directivas y acompañamiento pedagógico, que sirvan como sustento para otras investigaciones futuras. Desde el punto de vista práctico, se justifica al proponer soluciones prácticas al acompañamiento pedagógico por medio de una propuesta de habilidades directivas, convirtiéndose en una alternativa de solución viable, destinada a la solución de una problemática real en el contexto de una Institución Educativa de Utcubamba, relacionada con el acompañamiento pedagógico a los docentes. Socialmente, abordará beneficio o soluciones, pues la propuesta en el presente trabajo investigativo es relevante para la sociedad ya que estará contribuyendo a fortalecer el desempeño docente, el mismo que se traducirá en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes quienes estarán más preparados para tener un mejor desempeño en la sociedad.

A partir de lo mencionado anteriormente, se plantea como objetivo general: Proponer un programa de habilidades directivas para fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba, y como objetivos específicos se proponen los siguientes: Diagnosticar las características del acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba; Diseñar y fundamentar el programa de habilidades directivas orientadas a fortalecer el acompañamiento pedagógico en los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba; Validar el programa de habilidades directivas orientadas a fortalecer el acompañamiento pedagógico en los docentes de una IE de Utcubamba, mediante la opinión de experto.

No se consideró hipótesis de investigación por basarse en un estudio descriptivo propositivo, buscando generar alternativas de solución para mejorar a la variable independiente (Hernández et al., 2014).

II. MARCO TEÓRICO.

Luego de revisar diversas fuentes sobre el tema en estudio, en el ámbito internacional se cita a Villacís (2021) en su estudio acerca del acompañamiento pedagógico y su incidencia en la labor docente de una I.E. de Ecuador, realizado bajo un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, aplicando como instrumento un cuestionario y la guía de observación para evaluar a 30 docentes, los resultados mostraron que la dimensión planificación se realiza muy frecuente, concluyeron que existe un vínculo alto entre las variables.

Agasisti et al., (2020) en su estudio sobre los comportamientos gerenciales de los directivos de escuela y logro de los estudiantes, basado en las escuelas secundarias de Italia, se procedió a trabajar con un estudio básico descriptivo. Aplicando un cuestionario encontraron que existe poca evidencia sobre el impacto de las habilidades gerenciales en la educación, aunque las reformas institucionales están conduciendo hacia un fortalecimiento del papel de liderazgo del director de la escuela.

En el ámbito ecuatoriano, Astudillo (2020) realizó una investigación sobre acompañamiento pedagógico y gestión de proceso de enseñanza en directivos de Cantón Guayaquil, desarrollado bajo el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo con diseño correlacional, dirigido a una muestra de 230 directivos a quienes se les aplicó como instrumento de campo dos cuestionarios respecto al acompañamiento pedagógico y a la gestión del proceso de enseñanza, obteniendo como resultados que el grado de acompañamiento pedagógico y gestión de proceso de enseñanza es regular, lo que permitió concluir la existencia de una correlación alta, directa y significativa entre las variables en estudio.

Otro estudio realizado en Ecuador por Aucapoña y Vélez, (2020) sobre el asesoramiento al directivo para el acompañamiento pedagógico, emplearon una metodología de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, evaluando mediante un cuestionario y la guía de entrevista a docentes y directivos de una institución educativa, los resultados dieron a conocer que la I.E. no cuenta con un plan adecuado de acompañamiento pedagógico y además no es conocido por los

docentes, asimismo, los docentes refieren que nunca han recibido asesoría por parte de los directivos. Se concluye que es necesario implementar un plan que esté diseñado para el apoyo del asesoramiento directivo.

Pérez et al. (2018) realizaron una investigación sobre supervisión educativa como acompañamiento pedagógico por los directivos de la educación media. Dicho estudio se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo de tipo no experimental transaccional y de campo, con una muestra de 24 directivos y 173 profesores a quienes se les aplicó como instrumento un cuestionario de escala tipo Likert con 5 alternativas de respuestas, cuyos resultados arrojaron que la supervisión educativa durante el proceso de acompañamiento pedagógico por parte de los directores se efectúa en un nivel bajo; además, no se aplica de manera adecuada la supervisión educativa y las acciones de acompañamiento no generan un clima favorable para lograr un cambio en el proceso educativo, concluyendo que los directivos, casi siempre aplican un estilo de gestión autocrático en los actuados relacionados con la supervisión.

En el contexto nacional, Delgado (2022) en su investigación buscó implementar acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico realizado por los directivos para el fortalecimiento de la práctica pedagógica docente en I.E. de Pomahuaca, empleando una metodología mixta, evaluando a 3 docentes, 5 estudiantes y 8 padres mediante un cuestionario, guía de entrevista y la guía de focus group. Los resultados reflejaron que el acompañamiento que realizan los directivos es débil, concluyendo que se deben implementar acciones y estrategias de acompañamiento para que se optimice la práctica pedagógica docente.

De la Rosa (2021) realizó una investigación sobre un programa de habilidades directivas para el acompañamiento pedagógico en I. E. de la UGEL 4 de Lima, dicho estudio fue de tipo aplicado con diseño experimental, trabajado con una muestra de 20 directivos de las Instituciones Educativas del ámbito jurisdiccional, a quienes se les aplicó como instrumento de trabajo de campo el cuestionario de percepción del liderazgo directivo como pre y post test, llegando a concluir que luego de aplicar el programa de habilidades directivas se evidenció

un efecto positivo en el proceso de acompañamiento pedagógico en los directivos que participaron en el presente estudio.

Mamani (2019) en su investigación sobre liderazgo pedagógico directivo y el acompañamiento pedagógico en las I.E. de nivel primaria de Azángaro, realizado bajo un diseño no experimental correlacional, empleando un cuestionario para evaluar a 40 docentes, cuyos resultados reflejaron que el 65% de encuestados considera que casi siempre existe un liderazgo pedagógico directivo y 35% solo a veces; el 70% perciben como casi siempre la dimensión planificación de acompañamiento pedagógico y 30% indica que solo a veces, concluyeron que las variables se relacionan de forma significativa.

Llerena (2018) en su estudio sobre acompañamiento pedagógico en el desempeño laboral de los docentes, desarrollado bajo el enfoque cualitativo, tipo de campo y diseño de estudio de casos, utilizando como instrumentos la rúbrica de observación en el aula para evaluar el desempeño docente en el aula y la ficha de análisis de planificación curricular para evaluar la planificación anual, unidades y actividades de aprendizaje, donde se empleó un cuestionario estructurado para conocer la percepción que tienen los docentes respecto al acompañamiento pedagógico, llegaron a concluir que la mitad de los docentes consideran que el acompañamiento pedagógico, a pesar de tener limitaciones, contribuye a mejorar su práctica pedagógica en el aula y por ende al fortalecimiento de su desempeño profesional.

Arce (2018) en su investigación sobre percepciones de los docentes de la UGEL 4 sobre las estrategias de acompañamiento pedagógico en la EBR, estudio cualitativo desarrollado bajo la metodología de estudio de casos, utilizando como herramientas de trabajo de campo los grupos focales y las entrevistas a profundidad, con la finalidad de conocer la percepción de los docentes involucrados en el estudio, obtuvieron como resultados más importantes que la estrategia de acompañamiento pedagógico contribuye a fortalecer las competencias docentes mejorando su desempeño en el aula y en los aprendizajes de los alumnos, evidenciándose mejoras principalmente en la planificación, su desarrollo en el aula y en la evaluación de los aprendizajes.

A continuación de los trabajos previos, se aborda la teoría de las habilidades directivas, basadas en temas de desarrollo de habilidades personales y profesionales, que brinda el desarrollo del personal de la organización, la capacidad de adaptación, autoanálisis, alto nivel de energía, lucha por el liderazgo, por el conocimiento, actitud positiva, valoración adecuada del entorno, etc. (Muñoz et al., 2022).

En la lógica actual el desarrollo de las habilidades directivas contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones. Los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva son: orientación al conocimiento, liderazgo, habilidad de comunicación, valores éticos y habilidad para trabajar en equipo (Puga & Martínez, 2008). Asimismo, las habilidades directivas miden la capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas, distinguiendo que la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades se cultivan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías o doctorados en el área (Donawa & Gámez, 2019).

Para Whetten y Cameron (2011) el desarrollo de habilidades directivas es esencial en las instituciones educativas como técnica que facilita la interrelación de los componentes teóricos y prácticos en la dirección estratégica y holística de las funciones directivas personales y en su proyección hacia otros sujetos, lo que determina su alta complejidad; asimismo, para estos autores las habilidades investigativas se utilizan en los grupos como conocimientos en favor de las relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas o en función de los problemas que se presentan en el entorno (Ascón et al., 2019). Por ende, estos autores consideran que las habilidades directivas están atadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades (Salazar, 2017).

Un programa educativo, refiere a un plan para fortalecer el contexto de la educación, desde su buena gestión hasta la forma de compartir conocimiento, tiende a desarrollarse involucrando a todos los actores, desde directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. La importancia de un programa nace desde su planificación, fundamentación teórica y la didáctica empleada. Así, un

programa basado en habilidades directivas, debe considerar la comunicación, el conocimiento de cómo tomar decisiones y ser conscientes de los riesgos que implica cada una, la creatividad para innovar, improvisar y planificar, ser líder en cada proyecto o programa que emprende, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y con asertividad. Un directivo busca resultados con su acción y dedicación, comprometido con los empleados de la institución y potenciando la reputación de la escuela; una de sus responsabilidades más cruciales es brindar asistencia educativa a los instructores. La educación de una institución dedicada necesita del trabajo gerencial para lograr sus fines, por lo que depende del buen hacer del responsable. Esta persona priorizará el proceso educativo utilizando sus habilidades en el desarrollo de su trabajo para lograr una educación adecuada que beneficie a los estudiantes (Aburto & Bonales, 2011).

Los programas basados en habilidades directivas, llamados programas gerenciales, se fortalecen por la habilidad predeterminada de los gerentes para comprender y utilizar los recursos de la institución de una manera que crea ventajas competitivas y sostenibles y permite que la organización se adapte a los cambios (Cárdenas et al., 2022). Para Trujillo y Guerrero (2022) es la capacidad de una persona para crear actividades de gestión y liderazgo como resultado de la mejora de la aptitud provocada por la formación y la oportunidad, reúnen a las habilidades conductuales, que definen los comportamientos que adoptan las personas y los resultados que producen.

Ascón y García (2021) señalan que las habilidades directivas son un conjunto de conocimientos específicos que se manifiestan en el actuar de los directivos y se desarrollan y actualizan desde la formación por su necesidad de realización individual y grupal, así como de autoconocimiento y sociedad. Según Díaz et al. (2021) están comprendidas por las habilidades, competencias y destrezas que necesita educativamente el líder para conducirse a sí mismo y a su equipo, el que está bajo su liderazgo, involucrando a su entorno inmediato, y promoviendo el logro de los objetivos institucionales.

Por lo tanto, las habilidades directivas sirven como el medio a través del cual la estrategia y la práctica gerencial, las herramientas y técnicas, los rasgos de personalidad y el estilo funcionan para lograr resultados exitosos en las organizaciones gerenciales. Este talento o disposición es lo que las personas deben hacer en sus roles gerenciales, especialmente cuando se observa el nivel de habilidades interpersonales, grupales y/o gerenciales que poseen los gerentes (Ascón et al., 2019). Bedoya (2022) refiere que son las aptitudes para persuadir y alinear a las personas de la empresa en la dirección de un mismo objetivo, incentivándolas y comprometiéndolas a la acción y haciéndolas responsables de su desempeño; además, es una función con personas y para personas, y en consecuencia, el intelecto y la astucia deben acoplarse para ser un gerente eficiente.

Un programa de habilidades directivas refiere a la planificación, la cual debe evidenciar claridad y precisión, debe poseer un lenguaje apropiado, debe expresar indicadores medibles y evaluables, generando en cada estrategia un tema coherente y objetivo. También debe tener una fundamentación teórica, considerando que debe estar respaldada por supuestos o teorías, debiendo estar sustentada bajo bibliografía actualizada. Otro punto es la didáctica, abordando un programa estructurado con secuencia lógica, debe tener viabilidad de aplicarse en el contexto, debe tener estrategias evaluables y objetivas, así como facilidad de replicarse a otras realidades.

En cuanto a la dimensión habilidades personales, Díaz et al. (2021) afirma que son las capacidades en donde los individuos desarrollan su ámbito profesional y privado, se caracterizan por su carácter personal o individual. Las habilidades personales se encuentran relacionadas al autoconocimiento, quiere decir, el manejo de sí mismo, como un elemento importante para lograr su propio dominio y pueda tener facilidad de desarrollar otras habilidades que permitirán establecer claramente prioridades y metas, realizando un adecuado manejo del tiempo y del estrés y proponiendo soluciones analíticas y creativas a los problemas (pág. 509). Asimismo, Muñoz et al. (2021) señala que es un conjunto de habilidades autopercibidas para poder ejecutar las actividades y habilidades de capacidad que refleja en las personas, el autoanálisis, la actitud positiva, etc.

Como segunda dimensión habilidades interpersonales, Duffy et al., (2004) refieren que son inherentemente relacionales y orientadas al proceso de interrelaciones personales, son habilidades que centran el efecto de la comunicación con otros individuos, Las habilidades interpersonales se basan en habilidades de comunicación básica, que por sí solas son insuficientes para crear y mantener una relación terapéutica (pág. 497). Asimismo, Diaz et al. (2021) refieren que las habilidades interpersonales son las capacidades donde las personas pueden interactuar, compartir ideas con los demás, en diversas maneras y situaciones de la vida cotidiana, puede ser a nivel profesional o personal (pág. 505). Es la capacidad para demostrar competencias donde se hace necesario que el contexto laboral por parte del poder en los distintos niveles de ocupación en la estructura organizacional se dé, la convivencia mencionada en relaciones interpersonales (Paredes, 2011) (pág. 111). Estas habilidades son, según Whetten y Cameron (2011): manejo del conflicto, motivación de los trabajadores, comunicación de apoyo (escucha activa) y ganar poder e influencia (liderazgo).

Como tercera dimensión habilidades grupales, Diaz et al. (2021) refieren que son aquellas habilidades que les permite a los individuos poder interactuar dentro de un grupo de manera eficiente. Son capacidades que permiten o facilitan el trabajo en equipo, la cual, las personas participan de las labores donde agregan ideas y reglas para alcanzar las metas trazadas, asimismo, se direccionan hacia el cambio de gestión de manera positiva, crear unidades vigorosas y delegar funciones (empoderamiento). Cabe señalar que, en las habilidades grupales existe un líder que está al servicio de toda la organización, del cual, dependerá su éxito.

Trujillo y Guerrero (2022) definen las habilidades grupales como un conjunto de capacidades que facilitan la relación con otras personas permitiendo al individuo establecer una conexión atractiva con sus compañeros. Además, direcciona el liderazgo a un cambio positivo y el trabajo en equipo. Señala que, para estas habilidades en equipo, existe un líder que está pendiente y brinda sus servicios a la organización, cuyo éxito depende de su gestión; estas habilidades son importantes para manejar una delegación y tienen un fuerte impacto en la

personalidad del guía. También se integra la delegación, donde se incluye la fuente de trabajo y la responsabilidad hacia los demás y relaciona la transferencia de poder (pág. 3648).

Seguidamente, se describen las teorías que fundamentan el acompañamiento pedagógico, partiendo desde el concepto evidenciado por Ministerio de Educación, que considera al acompañamiento pedagógico como un enfoque crítico- reflexivo para mejorar el desempeño del docente en el aula, apoyándose en la documentación para lograr un cambio en competencias y conocimientos en el desarrollo de la práctica docente. Es de interés del MINEDU evaluar y asesorar las diferentes maneras de enseñanza que realiza el docente de aula sobre los aprendizajes de sus estudiantes, a partir de cuyos resultados se pueden tomar decisiones futuras en ajustes de programas y requerimientos de presupuesto (Balarín & Escudero, 2018). Asimismo, se considera que el siguiente enfoque del acompañamiento pedagógico es el colaborativo y de autonomía colegiada según la RVM 290-2019 MINEDU (Macahuachi & Ramos, 2021).

El acompañamiento pedagógico considera el proceso constructivo y progresivo que se caracteriza por generar experiencia y transmitir conocimientos en la medida que se develan y evalúan las debilidades en los desempeños de los maestros que afectan el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje. La gestión del acompañamiento pedagógico requiere transponer las fronteras de cierto género de acciones y actividades ejecutadas para ayudar a obtener modificaciones en el proceso enseñanza-aprendizaje (Díaz et al., 2018). El acompañamiento pedagógico, constituye una serie de procedimientos que ejecuta el equipo directivo con la finalidad de brindar asesoramiento pedagógico al profesor, a través de acciones dirigidas a obtener datos e información relevante para la mejora de su ejercicio laboral (Romero & Cuadros, 2020).

Asimismo, Ágreda y Pérez (2020) sostienen que el acompañamiento pedagógico brinda el soporte necesario a la práctica docente y que esta acción permita implementar acciones de mejora en la praxis docente, necesitando una

interacción entre el acompañante y el acompañado, donde se generen relaciones interpersonales basadas en el respeto y consideración para una mejor reflexión o mejora del desempeño profesional (Chávez & Oseda, 2021). Se establece al acompañamiento pedagógico como la asociación que se evidencia del profesor con el desempeño de los alumnos para guiar, orientar y para realizar una evaluación durante el proceso educativo (Adaros, 2014).

El **acompañamiento pedagógico** fue una actividad que se alejó de la tarea tradicional de orientar, dirigir e imponer lo que un grupo de docentes o directores docentes debe hacer o no hacer, para dar paso a nuevas formas de generar ambientes democráticos de trabajo en el que todos aportaron, decidieron, construyeron y propusieron ideas, soluciones o estrategias para cambiar sus propias prácticas pedagógicas (Trujillo M. , 2021). Gálan (2017) lo define como herramienta de formación docente, y es necesario partir de las múltiples perspectivas que se han adelantado. También, es una mediación formativa basada en una relación solidaria en la que se estimula al individuo a desarrollar coherencia, responsabilidad e independencia. Así como también, es un proceso que implica compartir una meta o alcanzarla junto con otra persona o grupo de personas. Díaz et al. (2018) definen el acompañamiento pedagógico como un proceso sistemático y permanente mediado por el acompañante con el objetivo de interactuar con los docentes para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, fomentar tanto el descubrimiento de los supuestos que sustentan dicha práctica, como la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios, y su gestión como un conjunto de acciones que permitan concebir, planificar, organizar, ejecutar y controlar de manera sistemática y permanente.

Como primera dimensión se encuentra fase de sensibilización: Esta fase está diseñada para motivar e involucrar a los actores educativos (gestores, docentes, familias y actores locales) en el desarrollo adecuado de una estrategia de acompañamiento pedagógico basada en la comprensión de los objetivos, actividades, roles y funciones de cada uno de los participantes (MINEDU, 2019).

Entre sus indicadores están Acciones de motivación a los docentes: Trata de acciones por parte de los escolares y padres de familia para mejorar la

práctica docente, tales como hacer que cumplan las tareas en casa, que participen activamente en clases, proponer actividades pedagógicas para el grupo, fomentar a que otros padres se interesen en las clases de sus hijos, etc. Asumir compromisos para el acompañamiento: Comprometer a los actores educativos y de la comunidad para el adecuado desarrollo de la estrategia.

Como segunda dimensión se encuentra fase de desarrollo: Esta fase se caracteriza por tener dos procesos recurrentes que son el diagnóstico y la ejecución (MINEDU, 2019).

Entre sus indicadores según MINEDU (2019) se encuentran, diagnóstico: Tiene como objetivo de esta fase es determinar las potencialidades y requerimientos formativos de los docentes en relación con las necesidades de aprendizaje de sus alumnos, las características clave de la I. E. y el entorno socioeducativo y cultural. Ejecución: Es la realización del plan pedagógico asociado, que involucra la observación del desempeño docente, la recolección y análisis de datos, la creación de diálogo reflexivo y la comunicación exitosa. A nivel individual y organizacional, continúa la retroalimentación y el cambio de proceso de apoyo hacia la mejora.

Por último, como tercera dimensión se encuentra la fase final o de cierre: Tiene como fin evaluar el desempeño competitivo de los instructores acompañados en comparación con su posición inicial y desarrollo para la ejecución. Los logros obtenidos en el plan que muestran una mejora en el desempeño docente y en el aprendizaje de los estudiantes. De igual forma, a nivel institucional, se realiza una reflexión colaborativa de lo realizado, destacando los principales logros a nivel del grupo de docentes, intercambiando experiencias y perspectivas sobre el proceso, así como nuevos compromisos encaminados a seguir avanzando (MINEDU, 2019).

Entre sus indicadores según MINEDU (2019) se encuentran: visita de cierre: en esta etapa, el acompañante realiza el balance del desempeño docente a nivel individual e institucional. Además, en las acciones el acompañamiento pedagógico se debe coordinar, recoger información, dialogar reflexivamente, facilitar el balance y procesar información; elaboración del informe final: se utiliza

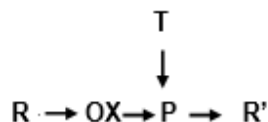
como referencia a la hora de elaborar el informe final de apoyo instruccional, particularmente en relación con los objetivos de aprendizaje del proceso de formación; acciones a partir de los resultados obtenidos: cuenta con una feria de socialización de excelentes prácticas, presentaciones o foros sobre el aprendizaje de los estudiantes y publicación de experiencias que mejoran la atención en las aulas multigrado; GIA con docentes y directores: son los grupos de interaprendizaje que el directivo debe ejecutar con sus docentes con la finalidad de socializar las experiencias pedagógicas en aula como producto de las visitas realizadas y luego fortalecer aquellos aspectos en los que el o los docentes presenten ciertas debilidades en su desempeño docente. Se sugiere realizarlas por lo menos una vez al mes, con una duración mínima de dos horas.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Orientó un tipo de investigación básica, la cual plantea centrarse en una teoría permanecer en ello, obtener conclusiones y contrastar algún supuesto previamente planteado en el estudio, no genera valor de cambio (Tejedor, 2018). Asimismo, fue descriptivo propositivo, quien realiza un previo diagnóstico de la realidad para luego basarse en propuestas de soluciones que permitan mejorar las condiciones de una realidad; en este caso, intenta proponer estrategias de habilidades directivas para mejorar el acompañamiento pedagógico (Guevara et al., 2020).

Se centró bajo diseño no experimental, que no centra su interés en manipular a las variables de forma intencional, sino que genera un estudio de propiedades y cualidades para expresar lo que ocurre en un contexto de interés (Tejedor, 2018). Lo mencionado se ve expresado en el modelo siguiente:



Dónde:

R: Contexto de la variable acompañamiento pedagógico en la Institución Educativa.

OX: estudio de causas que afectan al acompañamiento pedagógico.

P: Propuesta del programa de habilidades directivas

T: Fundamentos teóricos del programa de habilidades directivas - Teorías.

R: Transformación del contexto respecto a la variable

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Habilidades directivas

Definición conceptual

Las habilidades directivas se refieren a la orientación para realizar procesos educativos, garantizando una buena educación óptima y de calidad (Muñoz et al., 2021).

Definición operacional

Fue cuantificada por un programa de 10 sesiones, especificando a las habilidades personales, interpersonales y grupales. Las estrategias fueron previamente planificadas.

Indicadores: Refiere a la formación de autoconocimiento, dominio de estrés y relaciones internas, motivación, inteligencia emocional, comunicación, liderazgo e integración.

Escala: Nominal

Variable dependiente: Acompañamiento pedagógico

Definición conceptual

El acompañamiento pedagógico es definido como una estrategia para la formación del profesor en servicio, mediada por un acompañante, con la finalidad de promover en los docentes mediante trabajo individual y colectivo, la mejora de su labor pedagógica, la toma de conciencia y la incorporación de cambios que conlleven al fortalecimiento de la autonomía profesional e institucional y con ello la mejora de los aprendizajes de los alumnos (MINEDU, 2016).

Definición operacional

Cuantificado por un cuestionario con respuestas tipo Likert, que expresan la sensibilización, el desarrollo y cierre, que fueron expresos en figuras por medio del SPSS 26.

Escala: ordinal

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Denominado como universo, comprende una aglomeración de individuos con características comunes que son interés de un estudio

(Arias & Covinos, 2021). A ello, la población fue constituida por 28 docentes y 02 directivos de la Institución en interés. Entre sus características estuvo la edad que fluctuaba en 23 y 64 años de edad, siendo 10 nombrados y 18 contratados.

Muestra

Conocida por representar al universo cuando este es muy grande o numeroso, sin embargo, puede darse una muestra poblacional cuando existen participantes que pueden ser estudiados en su totalidad (Arias & Covinos, 2021). El estudio trabajó con toda la población por contar con todas las condiciones para hacerlo, por ello, hubo 28 docentes que participaron en la investigación

Muestreo

Fue un no probabilístico como muestreo, por la no utilización del azar, sino tomar el criterio y conveniencia del investigador (Arias & Covinos, 2021).

3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos

Técnica

Se utilizaron estrategias y una encuesta, siendo esta última un conjunto de oraciones donde se expresan los indicadores de una variable y deben ser respondidas bajo la percepción del participante. Asimismo, las estrategias se formularon bajo análisis documental y extracción de teorías o enfoques (Torres et al., 2019).

Instrumento

Cuestionario, dirigido como un instrumento con respuestas con posibilidad de ser abiertas o cerradas, donde el participante deja sus percepciones y opinión sobre un tema (Torres et al., 2019). Para la ocasión se formularon 20 preguntas objetivas y ordenadas para medir la variable acompañamiento pedagógico. Las respuestas fueron modo Likert, el cual evalúa según una escala de orden y magnitud (Matas, 2018). Existieron tres dimensiones que son fase de sensibilización, desarrollo y cierre.

3.5. Procedimiento

El procedimiento investigativo surgió con la necesidad de generar una petición al director de la institución a fin de obtener autorización para el ingreso a los ambientes del lugar de interés, asimismo, se les informó a los participantes sobre la importancia de su participación y detallando como debe ser el llenado de los instrumentos. Se aplicó los cuestionarios solo aquellos que dieron su conformidad de ser partícipe, ello luego de haberles especificado como tiempo máximo de 25 minutos para el llenado de los instrumentos. Una vez recopilada la información se ordenó en el Excel 2016, y con ayuda del SPSS 26 se generó tablas y figuras.

3.6 Método de análisis de datos

La estadística descriptiva se encarga de representar, analizar y resumir la información contenida en la muestra, donde se recoge, procesa e interpreta los datos que ofrecen los métodos, técnicas e instrumentos de investigación (Álvarez & Barreda, 2020). Se continuó con el ordenamiento de los datos a través de tablas y figuras, posteriormente se realizó el análisis y discusión, y se hizo uso de los procedimientos estadísticos descriptivos e inferenciales utilizando como herramientas tecnológicas la hoja de cálculo Excel y el software estadístico SPSS versión 25.

3.7. Aspectos éticos

La confidencialidad en el trabajo investigativo fue relevante ya que permitió asegurar reservar la identidad de los docentes que intervienen como informantes, quienes se ofrecen de manera voluntaria formar parte del presente estudio. Además, resultan también importantes los criterios de veracidad establecidos en el código de ética y el marco normativo de la Universidad donde se regula los procedimientos y alcances para elaborar un trabajo de investigación con la rigurosidad ética y científica que la norma establece. El respeto es un valor fundamental para hacer posible las relaciones de convivencia y comunicación entre las personas y el surgimiento de confianza.

IV. RESULTADOS

Diagnóstico del acompañamiento pedagógico en su fase de sensibilización

Tabla 1

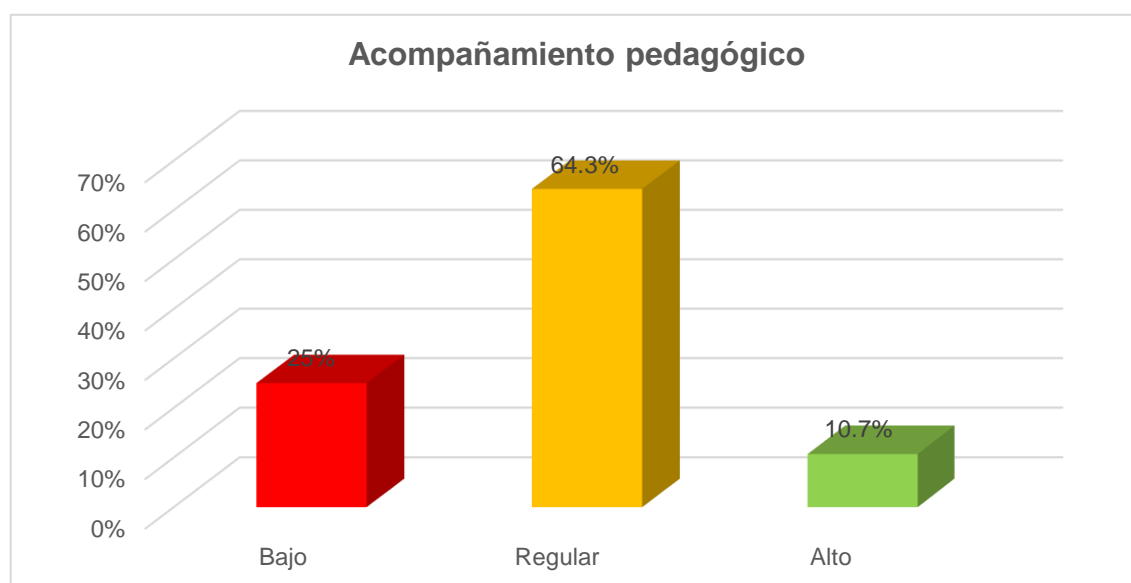
Acompañamiento pedagógico docente en una Institución Educativa de Utcubamba 2022.

	n	%
Bajo	7	25
Regular	18	64.3
Alto	3	10.7
Total	28	100

Nota. Resultados extraídos del SPSS 26.

Figura 1

Acompañamiento pedagógico docente en una Institución Educativa de Utcubamba 2022.



Para el diagnóstico del acompañamiento pedagógico docente en la institución educativa de Utcubamba, se observó que el 25% percibió nivel bajo, el 64.3% nivel regular, mientras que el 10.7% nivel malo.

Tabla 2

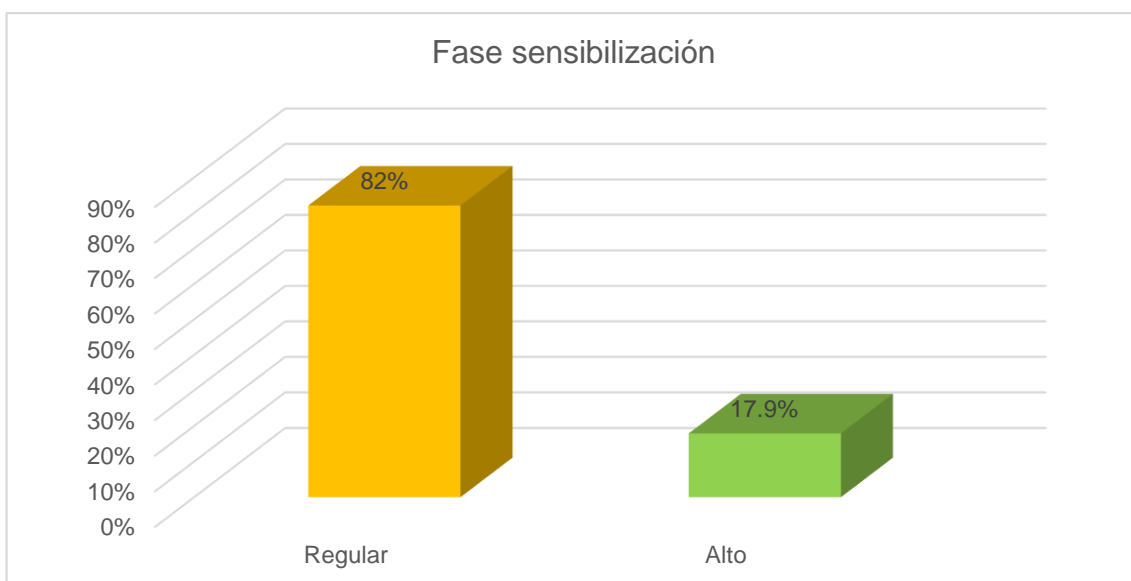
Fase Sensibilización del acompañamiento pedagógico docente en una Institución Educativa de Utcubamba 2022.

	n	%
Regular	23	82
Alto	5	17.9
Total	28	100

Nota. Resultados extraídos del SPSS 26.

Figura 2

Fase Sensibilización del acompañamiento pedagógico docente en una Institución Educativa de Utcubamba 2022.



En cuanto a la primera fase sensibilización del acompañamiento pedagógico docente de una institución educativa de Utcubamba, donde se observó que el 82% fue regular, el 17.9% fue de nivel alto.

Tabla 3

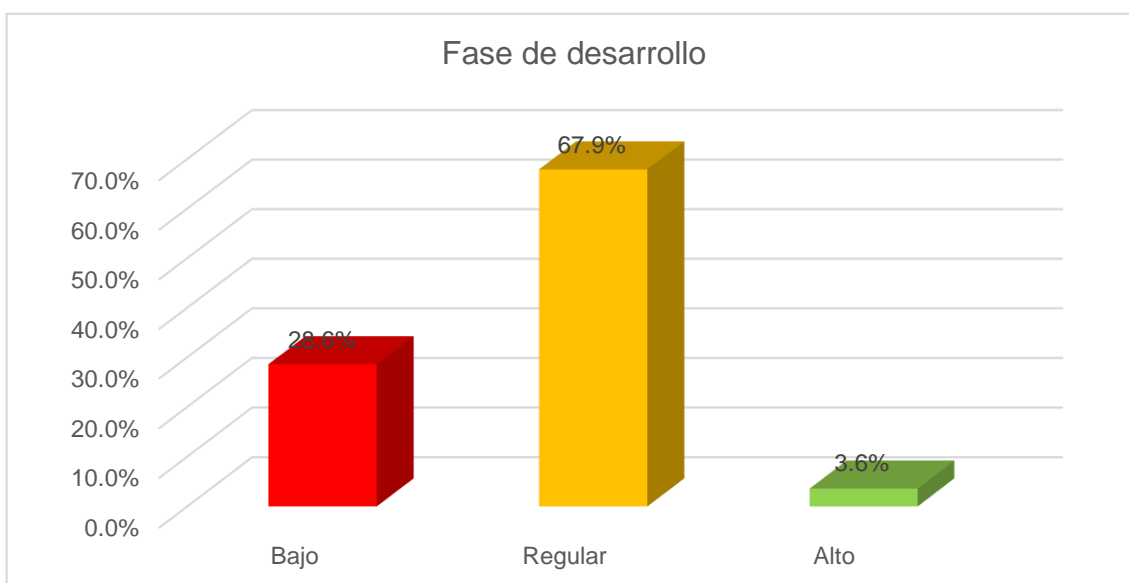
Fase desarrollo del acompañamiento pedagógico docente en una Institución Educativa de Utcubamba 2022.

	N	%
Bajo	8	28.6
Regular	19	67.9
Alto	1	3.6
Total	28	100.0

Nota. Resultados extraídos del SPSS 26.

Figura 3

Fase desarrollo del acompañamiento pedagógico docente en una Institución Educativa de Utcubamba 2022.



En cuanto a la fase de desarrollo del acompañamiento pedagógico en una institución de Utcubamba, se observó que el 28.6% percibió nivel bajo, el 67.9% nivel regular, mientras que el 3.6% nivel alto.

Tabla 4

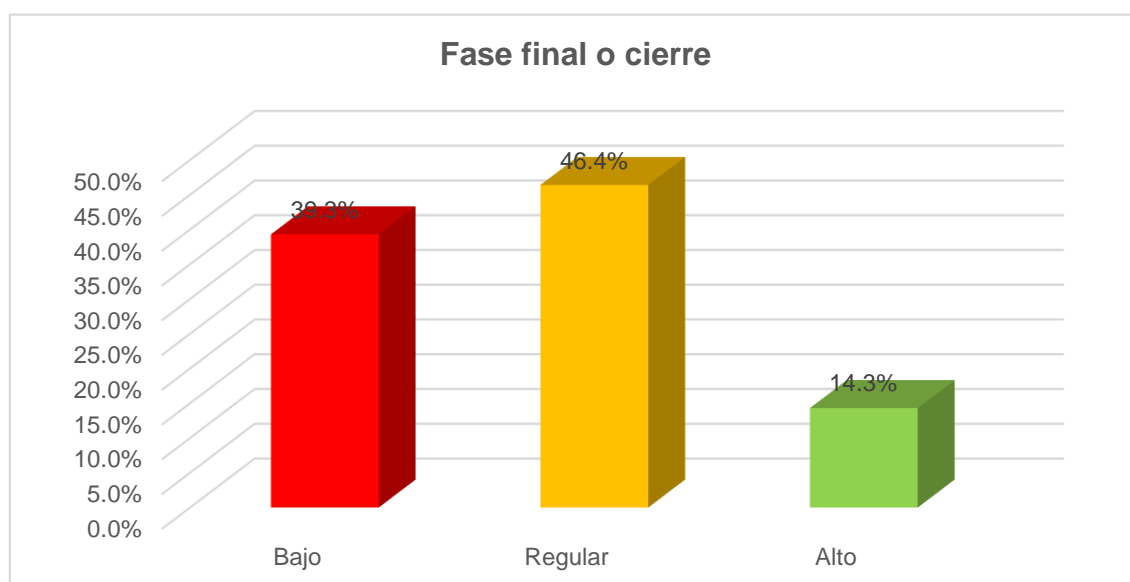
Fase final o cierre del acompañamiento pedagógico docente en una Institución Educativa de Utcubamba 2022.

	n	%
Bajo	11	39.3
Regular	13	46.4
Alto	4	14.3
Total	28	100.0

Nota. Resultados extraídos del SPSS 26.

Figura 4

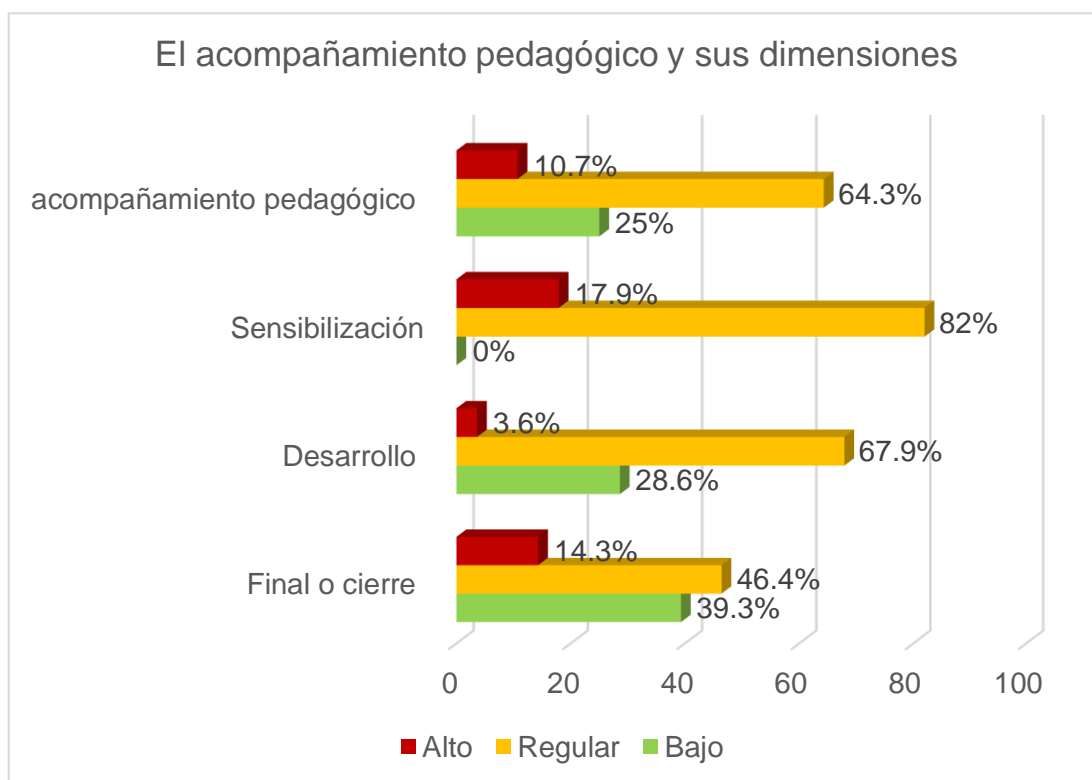
Fase final o cierre del acompañamiento pedagógico docente en una Institución Educativa de Utcubamba 2022.



En cuanto a la fase final o cierre del acompañamiento pedagógico en una institución educativa de Utcubamba, donde se observó que el 39.3% percibió nivel bajo, el 46.4% nivel regular, mientras que el 14.3% nivel alto.

Figura 5

El acompañamiento pedagógico y sus dimensiones en una Institución Educativa de Utcubamba 2022



Al analizar el acompañamiento pedagógico frente a sus dimensiones en una institución educativa de Utcubamba, se puede apreciar que tanto variable como sus dimensiones sensibilización, desarrollo y cierre presentan nivel regular, es decir falta fortalecimiento del acompañamiento. Asimismo, existen porcentaje en niveles bajos en todas las dimensiones y por ende en la variable, debiéndose poner énfasis en ello y generar alguna propuesta de solución.

V. DISCUSIÓN

Referente al objetivo general proponer un programa de habilidades directivas para fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba. Luego de haber obtenido los resultados de la variable desempeño pedagógico, establecido en escala de medición de tres niveles; bajo, regular y bueno, con respecto a la fase de sensibilización, se evidenció que el 25% percibió nivel bajo, el 64.3% nivel regular, mientras que el 10.7% nivel malo. Asimismo, en el diagnóstico por ítems, dado en el anexo 5, donde el 60.7% de los docentes considera la existencia de la comunicación asertiva por parte del directivo, sin embargo, el 21.4% dijo que esto ocurre a veces. Existe un porcentaje considerable que afirma que solo a veces y nunca existe la comunicación asertiva del director, resultado que, al compararlo con Pérez et al., (2018) dejan en claro que la mala comunicación asertiva, conlleva a perjudicar el clima laboral, pues omiten la comunicación y tratan de ser autocráticos y solo se basan en sus decisiones. Los resultados dejan inferencia de la importancia que tienen las habilidades directivas en el ámbito educativo, pues influye en la comunicación entre directivos y docentes, y docente-docente, este vínculo se fortalece, trayendo como consecuencia mejores resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje; fruto de ello, es el acompañamiento pedagógico que todo pedagogo espera.

Los resultados de la investigación también evidencian que el directivo siempre y casi siempre brinda su apoyo al docente, ello expresado por el 67.9% y 28.6% respectivamente. También se evidenció que el directivo conoce a la mayoría de los docentes y los llama por su nombre; sin embargo, hay un 3.6% que se le olvida. En ese sentido Astudillo (2020) quien halló que existe un nivel regular de acompañamiento pedagógico y gestión de procesos de enseñanza, además, de establecer que existe una correlación fuerte, directa y sustancial entre las variables, en directivos cuando actúan como líderes pedagógicos. El directo como líder pedagógico es esencial, pues al brindar apoyo al docente, permite conocer a cada uno de ellos y hacerlos sentir más considerados, ello, en alguna forma es un punto positivo para que se genere mejor ambiente, y se mejore el proceso de enseñanza aprendizaje.

Otro punto que considerar es el interés del directivo por visitar el aula, evidenciándose que el 17.8% casi nunca o solo a veces visita a sus docentes en el aula. Mientras que el 10.7% solo a veces trata de comprometer al docente en las estrategias educativas. Sin lugar a duda la fase de sensibilización debe fortalecerse si se quiere que el acompañamiento pedagógico sea adecuado. Coincidiendo con Agasisti et al., (2020) quien planteó su estudio en comportamientos gerenciales de los directivos en la escuela y el logro de los estudiantes, descubriendo poca evidencia sobre el impacto de las habilidades gerenciales en la educación, a pesar de distintas modificaciones que impulsan el papel de liderazgo del director. Ser un líder directivo, no solo se trata de dar órdenes, tampoco en hacer saber cuánto sabe, sino que el líder directivo, es el que se preocupa por sus docentes, el que se toma el tiempo de ir a visitarlos a aula, asimismo, el líder directivo, es aquel que se compromete junto a sus docentes a cumplir los objetivos en conjunto. Es entonces esencial el comportamiento del directivo para poder generar un personal pedagogo de calidad para bienestar de la educación.

En cuanto a la etapa de desarrollo del acompañamiento pedagógico en una institución de Utcubamba, se observó que el 28.6% percibió nivel bajo, el 67.9% nivel regular, mientras que el 3.6% nivel alto, al evaluar por ítems expuestos en el anexo 5, los resultados dejaron en evidencia que el 10.7% afirmó que el directivo casi nunca conoce las potencialidades del docente, mientras que el 25% solo reconoce a veces. Resultados similares presentó Mamani (2019) quien encontró que casi siempre existe un liderazgo pedagógico directivo y 35% solo a veces; el 70% perciben casi siempre la planificación y 30% indica que solo a veces. En la etapa de desarrollo es fundamental tener a directivos con espíritu de líderes, pues según el MINEDU (2019) la sensibilización se caracteriza por poseer dos procesos explicados por el diagnóstico y la ejecución.

Al realizar el diagnóstico de la fase final o cierre del acompañamiento pedagógico en una institución educativa de Utcubamba, donde se observó que el 39.3% percibió nivel bajo, el 46.4% nivel regular, mientras que el 14.3% nivel alto. Resultados similares expresó Villacís (2021) que refiere que los resultados, no solo sirven para generar despidos o mostrar las deficiencias del docente, sino

que debe proyectarse para establecer estrategias o acciones para tener en cuenta para fortalecer la labor del docente. Llerena (2018) también reflejó que las evaluaciones del cierre final del acompañamiento pedagógico permiten generar estrategias para elevar el desempeño docente. Debido a los resultados, Delgado (2022) consideró la necesidad de implementar acciones y estrategias de acompañamiento para que se optimice la práctica pedagógica docente. MINEDU (2019) argumenta a esta faceta como el balance del desempeño docente a nivel personal como institucional, evalúa las acciones como coordinación, recojo de información, diálogo reflexivo para poder general alternativas de solución según los resultados expresados. Para ello, la fase final debe apoyarse en instrumentos que evalúen correctamente al docente. En conclusión, en la faceta de cierre debe abordar al director a realizar un balance, de los trabajos realizados ya sea en equipo o individual, asimismo, toma indicadora de medición en base a las experiencias vividas; acude a las acciones a partir de los resultados y a la promoción de comunidades de interaprendizaje.

Los hallazgos encontrados son similares al estudio realizado por Aucapoña y Vélez, (2020) quienes refieren que la I.E. no cuenta con un plan adecuado de acompañamiento pedagógico y además no es conocido por los docentes, asimismo, los docentes refieren que nunca han recibido asesoría por parte de los directivos, se concluye que es necesario implementar un plan que este diseñado para el apoyo del asesoramiento directivo. Asimismo, refieren que los directivos muchas veces no conocen las cualidades de los docentes, no les toman interés a sus peticiones, son deficientes en características de motivación, así como no presentan un apoyo afectivo. En cuanto a Llerena (2018) refiere que en un 50% los docentes consideran que el acompañamiento pedagógico, mejora su práctica pedagógica en el aula, el cual fortalece su desempeño profesional. Además, Arce (2018) afirmó que la realización de una estrategia o actividades de acompañamiento pedagógico contribuye a fortalecer las competencias docentes mejorando su desempeño en el aula y en los aprendizajes de los alumnos, conllevando a mejoras en la planificación, desarrollo en el aula y en la evaluación de los aprendizajes.

Por su parte, Pérez et al. (2018) refiere que los directivos, casi siempre aplican un estilo de gestión autocrático en los actores relacionados con la supervisión; estos resultados se generan que cuando el directivo no permite el involucramiento de los docentes, genera un mal clima laboral, su trabajo en equipo es deficiente, su gestión educativa lo realiza solo y no considera las opiniones de los demás. Ante ello, Delgado (2022) refiere que deben implementar acciones y estrategias de acompañamiento para que se optimice la práctica pedagógica docente; ello siguiendo lo realizado por De la Rosa (2021) quien afirmó que existe un efecto positivo en el proceso de acompañamiento pedagógico en los directivos que participaron en el presente estudio.

Siguiendo la línea del estudio, el segundo objetivo específico fue fundamentar teóricamente el programa de habilidades directivas orientadas a fortalecer el acompañamiento pedagógico en los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba, sustentándose en las teorías expresadas por los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva son: orientación al conocimiento, liderazgo, habilidad de comunicación, valores éticos y habilidad para trabajar en equipo (Puga & Martínez, 2008). Asimismo Whetten y Cameron (2011) refieren que el desarrollo de habilidades directivas es esencial en las instituciones educativas como técnica que facilita la interrelación de los componentes teóricos y prácticos en la dirección estratégica holística de las funciones directivas personales en su proyección hacia otros sujetos lo que determina su alta complejidad asimismo las habilidades investigativas se utilizan en los grupos como conocimientos en favor de las relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas o en función de los problemas que se presentan en el entorno (Ascón et al., 2019). Por ende, están atadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades (Salazar, 2017).

Cabe mencionar que las habilidades directivas adecuadas y direccionadas a fortalecer el acompañamiento pedagógico lo expresa en su teoría Puga y Martínez (2008), quienes refieren que el directivo debe poseer habilidades personales, interpersonales y grupales, ya que no es perfecto para poder todo él solo, sino que debe apoyarse en los actores para planificar mejor

la gestión educativa, eso sin dar mucho poder al pedagogo. Bajo ese cimiento, se orientó el programa realizado, quien desarrolló 15 sesiones o actividades para buscar fortalecer el acompañamiento pedagógico. Se empieza por sensibilizar al directivo y al docente, ello referido a la Orientación y monitoreo para acompañamiento pedagógico, es importante que el directivo antes de buscar brindar un correcto acompañamiento pedagógico conozca el tema, los puntos fuertes y los débiles en este tema. Siguiendo a ello, debe conocer el marco del buen desempeño directivo, para luego poner en práctica la comunicación asertiva, el apoyo afectivo a los actores, la motivación, generación de estrategias educativas e involucramiento de los docentes, conocer sus fortalezas, generar retroalimentación y al diálogo reflexivo, generar estrategias de evaluación a los docentes, generar acciones con los resultados obtenidos, promoción de liderazgo, valoración del trabajo docente, promoción de inter-aprendizaje, trabajo colegiado y fomentar a mejorar el balance de desempeño. La propuesta tiene viabilidad por no ser costosa, y lo puede desarrollar el mismo investigador con algunos compañeros.

El tercer objetivo específico se basó en validar el programa de habilidades directivas orientadas a fortalecer el acompañamiento pedagógico en los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba, mediante la opinión de experto. Para ello, se buscó a un profesional con grado de maestro y experto en el tema de administración de la educación, quien dio su veredicto y afirmó que la estrategia es válida para ser replicada en los contextos educativos que lo requieran. Cabe mencionar que se validó ya que las habilidades directivas establecen el rendimiento laboral de los directivos, pues su función no solo es evaluar a los docentes, sino que debe de instruirlos, orientarlos, apoyarlos, capacitarlos y dirigirlos para una mejor enseñanza y aprendizaje buscando una educación de calidad.

Es necesario recalcar que un programa de habilidades directivas refiere a la planificación, la cual debe evidenciar claridad y precisión, debe poseer un lenguaje apropiado, debe expresar indicadores medibles y evaluables, generando en cada estrategia un tema coherente y objetivo. También debe tener una fundamentación teórica, considerando que debe estar respaldada por supuestos

o teorías, debiendo estar sustentada bajo bibliografía actualizada. Otro punto es la didáctica, abordando un programa estructurado con secuencia lógica, debe tener viabilidad de aplicarse en el contexto, debe tener estrategias evaluables y objetivas, así como facilidad de replicarse a otras realidades.

Tomando en consideración los elementos esenciales de este proceso, el objetivo del programa es enseñar a los directores a lograr un desarrollo efectivo del acompañamiento pedagógico a través del desarrollo de habilidades directivas; el cual, se estructuró en torno a 15 sesiones y en base a 28 docentes. De acuerdo con Chávez y Oseda (2021) el acompañamiento pedagógico le brinda a la práctica docente el apoyo que necesita y permite implementar acciones de mejora en la práctica docente; esta acción requiere de la interacción entre el acompañante y el acompañado, donde se generan relaciones interpersonales basadas en el respeto y la consideración para una mejor reflexión o mejora del desempeño profesional. Partió del rol convencional de dirigir, orientar e imponer lo que un grupo de docentes o directores docentes debía o no hacer para dar paso a nuevos enfoques para la creación de ambientes democráticos de trabajo en los que todos aportaban, decidieron, construyeron y propusieron ideas, soluciones o estrategias para cambiar sus propias prácticas pedagógicas (Trujillo M., 2021).

Es entonces conocido la factibilidad del programa para poder mejorar el ambiente educativo y mejor proceso de enseñanza para bien del aprendizaje de los estudiantes, pues bajo habilidades directivas se pueden tener docentes más motivados, que sientan el acompañamiento pedagógico y se sientan al directivo comprometido con el cumplimiento de los objetivos educativos.

VI. CONCLUSIONES

Se logró consolidar la propuesta de un programa de habilidades directivas para fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba, basado en estrategias en una mayor comunicación asertiva, involucramiento del docente en la planificación de estrategias, evaluaciones constantes, y comprometerlos en los objetivos de la institución.

Se diagnosticó el acompañamiento pedagógico en sus tres fases, la etapa de sensibilización dejó en evidencia que se debe fortalecer la comunicación asertiva, el interés del directivo hacia el docente, y comprometerlos en las estrategias educativas; en la etapa de desarrollo, evidenció la falta de atención en conocer las potencialidades del docente, implementar mejor un plan de evaluación, y permitir el diálogo reflexivo; en cuanto a la fase final, falta potenciar el balance de desempeño, mejorar las evaluaciones de trabajo en equipo, generar mayor acción sobre los resultados obtenidos y comprometerse a la mejora continua.

Se logró diseñar y fundamentar el programa de habilidades directivas orientadas a fortalecer el acompañamiento pedagógico en los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba basado en la teoría de Whetten y Cameron (2011), el desarrollo de habilidades expresadas por Muñoz (2022) quienes sustentaron que debe existir habilidades personales, interpersonales y grupales para hacer frente a mejorar la comunicación asertiva, el involucramiento del docente en la planificación de estrategias, evaluaciones constantes, y comprometerlos en los objetivos de la institución.

Se validó el programa de habilidades directivas orientadas a fortalecer el acompañamiento pedagógico en los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba mediante la opinión de expertos con grado menor de magister especialista en administración educativa, quienes dieron su concordancia, afirmando que el programa basado en habilidades directivas permite fortalecer el acompañamiento pedagógico, constituyéndose en una alternativa viable para el desarrollo de la gestión educativa.

VII. RECOMENDACIONES

A los directivos de la Institución Educativa de Utcubamba, ejecutar el programa propuesto, basado en generar acciones de mayor comunicación entre directivo y docentes, planificar en conjunto las estrategias educativas, comprometerlos y generar acciones que haga se identifiquen con la entidad, así como mejorar sus habilidades personales, grupales e interpersonales, solo así se tendrán resultados positivos en el acompañamiento pedagógico.

A los docentes de la Institución Educativa de Utcubamba, fortalecer sus conocimientos sobre la gestión educativa, para vincularse en la planificación educativa, también involucrarse en actividades ejercidas dentro de la institución, y hacer notar las deficiencias del directivo para lograr reformular el acompañamiento pedagógico, y obtener mejores resultados en la calidad educativa.

Realizar investigaciones con el programa propuesto, ejecutando cada una de las actividades planteadas, a fin de ver la efectividad, y de ahí generar sugerencias para la mejora del mismo y permita un mejor acompañamiento pedagógico por parte del directivo.

A las futuras investigaciones, generar un estudio con técnicas cualitativas y cuantitativas, sea cuestionario, entrevista, focus group, etc., a fin de obtener información más cercana a la realidad, ello permite generar mejores acciones y actividades para fortalecer el acompañamiento pedagógico dentro de una institución educativa.

REFERENCIAS

- Aburto, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Revista investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49. <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Adaros, M. (2014). Acompañamiento pedagógico recibido por alumnos de pedagogía a través de las bitácoras en el contexto de la práctica profesional. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 13(26), 1-27. <https://www.redalyc.org/pdf/2431/243132847006.pdf>
- Agasisti, T., Falzetti, P., & Soncin, M. (2020). School principals' managerial behaviours and students' achievement. An empirical analysis of Italian middle schools. *International Journal of Educational Management*, 34(5), 937-951. 10.1108/IJEM-11-2018-0350
- Alberca, N., Arraiza, J., Concha, E., & Neira, S. (2021). Acompañamiento pedagógico y competencias docentes en el aprendizaje significativo en instituciones educativas públicas en Perú. *Revista horizontes*, 5(21), 1580-1592. <http://www.scielo.org.bo/pdf/hrce/v5n21/2616-7964-hrce-5-21-233.pdf>
- Álvarez, E., & Barreda, L. (2020). La estadística descriptiva en la formación investigativa. *Revista Conrado*, 16(73), 100-107. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n73/1990-8644-rc-16-73-100.pdf>
- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Peru: Enfoques Cconsulting EIRL. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Peru: Enfoques Cconsulting EIRL. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Ascón, J., & Garcia, M. (2021). Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística. *Revista COODES*, 9(1), 116-136. <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v9n1/2310-340X-cod-9-01-116.pdf>

Ascón, J., García, M., & Lajara, A. (2019). Tería y practica en el desarrollo de habilidades directivas, un acercamiento desde las perspectivas de las instituciones de educación superior. *Revista científica ecociencia*, 6(4), 1-29.

<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/177/145>

Aucapoña, V., & Vélez, J. (2020). *Asesoramiento al directivo en el seguimiento del plan de acompañamiento pedagógico para las observaciones áulicas*. Azogues: Universidad Nacional de Educación. http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/123456789/1588/1/Asesoramiento_al_directivo_en_el_seguimiento_del_plan_de%20acompam%3%b1amiento_para_las_observaciones_a%3%ba.pdf

Ayalew, H., Itegi, F., & Muchanje, P. (2022). Principals' Conceptual Managerial Skills and Teachers' Instructional Effectiveness in Secondary Schools, Central Gondar Zone, Ethiopia. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 11(2). <https://european-science.com/eojnss/article/view/6327/pdf>

Balarín, M., & Escudero, A. (2018). *Evaluación del diseño e implementación de la intervención de Soporte Pedagógico Intercultural del Ministerio de Educación del Perú* (Vol. 1). Perú: Arteta E.I.R.L. http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/20.500.12820/522/Soport_e%20pedag%3%b3gico%20ASPI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bedoya, M. (2022). Impacto del coaching y habilidades directivas aplicadas en la dirección comercial de la empresa EMPROMOTOREsmeraldas. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2), 464-492. <https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/view/351/225>

Cárdenas, V., Paredes, A., Sánchez, M., & Alania, R. (2022). La formación y el desarrollo de programas de habilidades directivas para mejorar el compromiso organizacional en servidores de una municipalidad de Perú en tiempos covid-19. *Revista Conrado*, 18(85), 435-441. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-435.pdf>

- Chávez, M., & Oseda, D. (2021). Influencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño docente en la unidad de gestión educativa local de Santiago de Chuco, 2020. *Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina*, 5(4), 1-13.
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/692/941>
- Delgado, M. (2022). *Visita al aula como estrategia para mejorar el monitoreo y acompañamiento pedagógico del directivo en una institución educativa de Pomahuaca*. Lima: Universidad San Ingacio de Loyola.
<https://hdl.handle.net/20.500.14005/12427>
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Díaz, L. (2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 505-519.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Díaz, L. (2021). Habilidades directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista venezolana de gerencia*, 26(5), 505-519.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Díaz, M., García, J., & Legañoa, M. (2018). Modelo de gestión del acompañamiento pedagógico para maestro de primaria. *Revista transformación*, 14(1), 44-57. <http://scielo.sld.cu/pdf/trf/v14n1/trf05118.pdf>
- Donawa, Z., & Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universal Empresarial*, 21(36), 1-28.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000100008
- Duffy, F., Gordon, H., Whelan, G., Cole-Kelly, K., & Frankel, R. (2004). Assessing competence in communication and interpersonal skills: the Kalamazoo II report. *Academic medicine*, 79(6), 495-507.
https://journals.lww.com/academicmedicine/fulltext/2004/06000/assessing_competence_in_communication_and.2.aspx

- Gálan, B. (2017). Estrategías de acompañamiento pedagógico para el desarrollo profesional docente. *Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 1(1), 34-52. <https://revistas.isfodosu.edu.do/index.php/recie/article/view/54/59>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa. *Revista Científica Mundo de la investigación y el conocimiento*, 4(3), 163-173. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Ha, H., Pham, A., Nguyen, H., & Duong, H. (2021). Training Pedagogical Skills: Evaluation of Lecturers and Teacher Training Students at Educational Universities in Vietnam. *Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 17(12), 1-13. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1331321.pdf>
- Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- INEI. (2019). *Principales Resultados de la Encuesta Nacional a Instituciones Educativas*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Macahuachi, L., & Ramos, M. (2021). El acompañamiento pedagógico en la educación básica. Perú. *Revista de Ciencias de la Comunicación*, 7(3), 1-14. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2040/4224>
- Mahmud, H., & Sanusi, S. (2021). Training, managerial skills, and principal performance at senior high school in north luwu regency. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 27-39. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i2.2150>
- Mamani, P. (2019). *El liderazgo pedagógico y su relación con el acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas del nivel primario de Azángaro - 2017 [Tesis de Maestría]*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/14616>

- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *REDIE*, 20(1), 38-47.
<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario*. Barcelona: Gnufrd.
<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>
- MINEDU. (2019). *Manual de acompañamiento pedagógico a docentes de II.EE. multigrado*. Lima: Ministerio de educación.
<http://www.grade.org.pe/creer/recurso/manual-de-acompanamiento-pedagogico-a-docentes-de-ii-ee-multigrado/>
- MINEDU. (20 de Noviembre de 2019). *Norma que establece disposiciones para el desarrollo del acompañamiento pedagógico*.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/6777/Norma%20que%20establece%20disposiciones%20para%20el%20desarrollo%20del%20Acompa%C3%B1amiento%20Pedag%C3%B3gico%20en%20instituciones%20educativas%20focalizadas%20en%20la%20Educaci%C3%B3n%20>
- Muñoz, R., Cárdenas, E., Huamán, D., & Pinedo, F. (2021). Habilidades Directivas y Desempeño Docente en el Perú. *Revista Franz Tamayo*, 4(10), 84-99.
<https://revistafranztamayo.org/index.php/franztamayo/article/view/879/2103>
- Parra , H., Cordero, P., & López , J. (2022). Socio-Formative Pedagogical Counseling: Professionalization and Improvement of Teaching Practice in Compulsory Education in Northern Mexico. *International Journal of Educational Methodology*, 8(1), 1-9.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1332356.pdf>
- Pérez, J., del Valle, D., Valles, M., Lugo, L., & Nava, N. (2018). Supervisión Educativa como acompañamiento pedagógico por los directores de educación media. *Revista Panorama*, 12(23), 63-72.
<http://dx.doi.org/10.15765/pnrm.v12i23.1201>

- Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Revista Estudios Gerenciales*, 24(109), 1-17. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700548>
- Rizquez, Y., & Resplandor, G. (2017). Estrategias gerenciales para el acompañamiento pedagógico del docente en la UEM simón bolívar, puerto ordaz, estado bolívar. *Revistas en línea saber*, 1(1), 67-89. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/guayanamoderna/article/view/5308/4480>
- Robles, B. (2019). Población y muestra. *Pueblo cont.*, 30(1), 245-247. <http://200.62.226.189/PuebloContinente/article/view/1269/1099>
- Romero, V., & Cuadros, L. (2020). Acompañamiento pedagógico en la formación de los docentes de la Institución Educativa República de Bolivia, Perú. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri*, 1(2), 1-16. <http://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/9/11>
- Salazar, D. (2017). La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico. *Revista de Investigaciones Turísticas*, 1(15), 1-17. <https://eutm.es/grantour/index.php/grantour/article/view/56>
- Serna , R. (2022). *Recursos para el liderazgo pedagógico efectivo*. Tacna: Ministerio de Educacion. https://www.ugeltacna.gob.pe/resources/image/normatividades/oficio37a_gp.pdf_file_1644352574.pdf
- Tayag, J. (2020). Pedagogical support for blended learning classrooms: Interfacing teacher and student perspectives. *Universal Journal of Educational Research*, 8(6), 2536-2541. <https://pdfs.semanticscholar.org/f930/6fd9e76fc1dce41291311161c1c1b94b9c30.pdf>
- Tejedor, F. (2018). Investigación educativa: la utilidad como criterio social de calidad. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 315-330. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.36.2.326311>

- Torres, M., Salazar, F., & Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Boletín Electrónico*, 1(3), 1-21. <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2817/1/M%c3%a9todos%20de%20recolecci%c3%b3n%20de%20datos%20para%20una%20investigaci%c3%b3n.pdf>
- Trujillo, L., & Guerrero, L. (2022). Estrategías activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la región de lima. *Revista multidisciplinar*, 6(2), 3638-3658. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2118/3070>
- Trujillo, L., & Guerrero, L. (2022). Estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la región Lima. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3638-3658. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2118
- Trujillo, M. (2021). Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la gestión curricular. *Revista praxis pedagogía*, 21(30), 247-267. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/praxis/article/view/2383/2360>
- UNESCO. (Diciembre de 2019). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de formación docente en servicio*. Lima: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/20.500.12820/689/Unesco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vega, P., & Vasquez, C. (2021). Acompañamiento pedagógico y desempeño docente. *Revista Espacios*, 42(19), 1-8. <http://ww.revistaespacios.com/a21v42n19/a21v42n19p01.pdf>
- Villacís, J. (2021). *Incidencia del acompañamiento pedagógico en la labor docente de la institución educativa "Milton Reyes", Ecuador, 2020 [Tesis de Maestría]*. Piura: Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62631>
- Yana, M., & Adco, H. (2018). Acompañamiento pedagógico y el rol docente en jornada escolar completa: caso instituciones Santa Rosa y Salesianos de

San Juan Bosco - Puno Perú. *Revista de Investigaciones Altoandinas* ,
20(1), 137 – 148. chrome-
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/http://www.scielo.org.pe/p
df/ria/v20n1/a13v20n1.pdf

ANEXOS

		Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA					
		TÍTULO: “Habilidades directivas en el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba ”					
		AUTOR: Br. Nolver Gil Salazar					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema principal:</p> <p>¿Cómo un programa de habilidades directivas contribuirá a fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba?</p> <p>Problemas secundarios:</p> <p>1. ¿Cuáles son las características del acompañamiento pedagógico a los docentes de la Institución Educativa de Utcubamba?</p> <p>2. ¿Cómo diseñar y fundamentar el programa de habilidades directivas orientadas a fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Proponer un programa de habilidades directivas para fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Diagnosticar las características del acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba.</p> <p>2. Diseñar y fundamentar el programa de habilidades directivas orientadas a fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>La investigación no presenta hipótesis por ser de nivel descriptivo-propositivo (Hernández et al., 2014).</p>	Variable 1: Programa de habilidades directivas				
			Dimensiones	Indicadores		Escala de medición	
			Planificación	Claridad y precisión en la redacción del programa		Muy bueno	
				Lenguaje apropiado en la formulación del programa			
				Está expresado en indicadores medibles o evaluables			
				El título del programa es coherente con el propósito de la investigación			
			Teórica	La propuesta se respalda en fundamentos teóricos.		Bueno	
				El marco teórico se respalda en bibliografía actualizada.		Regular	
			Didáctica	El programa está estructurado con una secuencia lógica.		Deficiente	
				Son aplicables al contexto de la Institución educativa.			
				Las estrategias propuestas son evaluables.			
				Las estrategias propuestas responden al propósito del estudio.			
					Variable 2: Acompañamiento pedagógico		
			Dimensiones	Indicadores	Ítems		
			2.1. Sensibilización	2.1.1. Compromiso	El director comunica asertivamente el propósito del monitoreo y acompañamiento		(1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre,
El director brinda apoyo afectivo al docente, es decir, lo saluda y se despide de él con respeto.							
El director interactúa amablemente con el docente llamándole por su nombre.							

3. ¿Cómo validar el programa de habilidades directivas orientadas a fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba, mediante la opinión de experto?	3. Validar el programa de habilidades directivas orientadas a fortalecer el acompañamiento pedagógico en los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba, mediante la opinión de experto.				El director muestra interés por el docente y visita al aula	(5) Siempre.		
					El director motiva a sus docentes a realizar sus funciones pedagógicas y administrativas con disciplina y esmero.			
					El director compromete a los actores educativos a desarrollar estrategias educativas adecuadas.			
					2.2. Desarrollo		2.2.1. Diagnóstico	El director está atento a conocer las potencialidades de sus docentes que acompaña y fortalecer sus capacidades.
								El director conoce las necesidades de información de sus docentes acompañantes e intenta fortalecerlas.
					2.2.2. Ejecución		El director implementa planes de evaluación al docente para determinar su desempeño.	
							El director registra y analiza la información del docente sobre el desempeño que posee	
							El director permite el diálogo reflexivo entre docentes y realiza una retroalimentación efectiva.	
					2.3. Final o cierre		2.3.1. Visita de cierre	El director realiza un balance de los desempeños de los actores educativos.
								Evalúa los alcances realizados mediante trabajo en equipo y cumplimiento de sus funciones.
							2.3.2. Elaboración del informe final	Al evaluar a los actores educativos comparte experiencias vividas durante el acompañamiento.
							2.3.3. Acciones a partir de los resultados obtenidos	Genera acciones a partir de los resultados obtenidos del acompañamiento de los actores educativos.
								Aborda los nuevos retos y funciones que se les espera en un futuro cercano y a largo plazo.
								Habla de los nuevos compromisos que debe tener cada docente frente al ámbito educativo.
Se compromete a contribuir en la mejora continua de cada actor educativo y de la institución.								
2.3.4. GIA con docentes y directores	El director promueve comunidades de interaprendizaje para mejorar el desempeño docente							
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL					

TIPO: Básica	POBLACIÓN: 28 docentes y 02 directivos	Variable 1: Habilidades directivas	DESCRIPTIVA: - CUADRO DE FRECUENCIA - GRÁFICO DE BARRAS
		DISEÑO: No experimental propositiva	

Anexo 2. Instrumento de acompañamiento pedagógico

Objetivo: Identificar el acompañamiento pedagógico en una institución educativa de Utcubamba 2022.

Instrucciones: Estimado docente sírvase a leer cada uno de los ítems que se presentan a continuación y se le ruega conteste con la sinceridad que se le caracteriza, tenga en cuenta cada una de las alternativas: 1) Nunca, 2) Casi nunca, 3) A veces, 4) Casi siempre, 5) Siempre.

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
	Sensibilización					
1.	El director comunica asertivamente el propósito del monitoreo y acompañamiento					
2.	El director brinda apoyo afectivo al docente, es decir, lo saluda y se despide de él con respeto.					
3.	El director interactúa amablemente con el docente llamándole por su nombre.					
4.	El director muestra interés por el docente y visita al aula.					
5.	El director motiva a sus docentes a realizar sus funciones pedagógicas y administrativas con disciplina y esmero.					
6.	El director compromete a los actores educativos a desarrollar estrategias educativas adecuadas.					
	Desarrollo					
7.	El director está atento a conocer las potencialidades de sus docentes que acompaña y fortalecer sus capacidades.					
8.	El director conoce las necesidades de información de sus docentes acompañantes e intenta fortalecerlas.					
9.	El director implementa planes de evaluación al docente para determinar su desempeño.					
10.	El director registra y analiza la información del docente sobre el desempeño que posee.					
11.	El director permite el diálogo reflexivo entre docentes y realiza una retroalimentación efectiva.					
	Final o cierre					
12.	El director realiza un balance de los desempeños de los actores educativos.					
13.	Evalúa los alcances realizados mediante trabajo en equipo y cumplimiento de sus funciones.					
14.	Al evaluar a los actores educativos comparte experiencias vividas durante el acompañamiento.					
15.	Genera acciones a partir de los resultados obtenidos del acompañamiento de los actores educativos.					

16.	Aborda los nuevos retos y funciones que se les espera en un futuro cercano y a largo plazo.					
17.	Habla de los nuevos compromisos que debe tener cada docente frente al ámbito educativo.					
18.	Se compromete a contribuir en la mejora continua de cada actor educativo y de la institución.					
19.	El director toma decisiones para mejorar el acompañamiento pedagógico y mejorar la calidad educativa en la Institución.					
20.	El director promueve comunidades de interaprendizaje para mejorar el desempeño docente					

ANEXO 3. FICHAS DE VALIDEZ

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades directivas en el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Sensibilización	Compromiso		El director comunica asertivamente el propósito del monitoreo y acompañamiento	X		X		X		X			
			El director brinda apoyo afectivo al docente, es decir, lo saluda y se despide de él con respeto	X		X		X		X			
			El director interactúa amablemente con el docente llamándole por su nombre	X		X		X		X			
			El director muestra interés por el docente y visita al aula	X		X		X		X			
			El director motiva a sus docentes a realizar sus funciones pedagógicas y administrativas con disciplina y esmero	X		X		X		X			
			El director compromete a los actores educativos a desarrollar estrategias educativas adecuadas	X		X		X		X			
	Desarrollo	Diagnóstico		El director está atento a conocer las potencialidades de sus docentes que acompaña y fortalecer sus capacidades	X		X		X		X		
				El director conoce las necesidades de información de sus docentes acompañantes e intenta fortalecerlas	X		X		X		X		
		Ejecución		El director implementa planes de evaluación al docente para determinar su desempeño.	X		X		X		X		
	El director registra y analiza la información del docente sobre el desempeño que posee			X		X		X		X			
	El director permite el diálogo reflexivo entre docentes y realiza una retroalimentación efectiva			X		X		X		X			
	Final o cierre	Vista de cierre		El director realiza un balance de los desempeños de los actores educativos	X		X		X		X		
Evalúa los alcances realizados mediante trabajo en equipo y cumplimiento de sus funciones				X		X		X		X			
Elaboración del informe final			Al evaluar a los actores educativos comparte experiencias vividas durante el acompañamiento	X		X		X		X			
			Genera acciones a partir de los resultados obtenidos del acompañamiento de los actores educativos	X		X		X		X			
			Aborda los nuevos retos y funciones que se les espera en un futuro cercano y a largo plazo	X		X		X		X			
			Habla de los nuevos compromisos que debe tener cada docente frente al ámbito educativo	X		X		X		X			
			Se compromete a contribuir en la mejora continua de cada actor educativo y de la institución	X		X		X		X			
Acciones a partir de los resultados obtenidos		El director toma decisiones para mejorar el acompañamiento pedagógico y mejorar la calidad educativa en la Institución	X		X		X		X				

	GIA con docentes y directores	El director promueve comunidades de interaprendizaje para mejorar el desempeño docente	x		x		x		x		
--	-------------------------------	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--

Grado y Nombre del Experto: *Dra. Jackeline Margot Saldaña Millan*

Firma del experto

:



DNI: 40635167

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Habilidades directivas en el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Acompañamiento pedagógico

3. TESISISTA:

Br.: Nolver Gil Salazar

1. DECISIÓN:



Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 20 de julio de 2022

 <hr/> <p>Firma/DNI 40635167 EXPERTO</p>	 <p>HUELLA</p>
---	---

Colocar Constancia SUNEDU del validador

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
SALDAÑA MILLAN, JACKELINE MARGOT DNI 40635167	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 28/12/2004 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO PERU
SALDAÑA MILLAN, JACKELINE MARGOT DNI 40635167	MAGISTER EN EDUCACION CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA Fecha de diploma: 09/03/2013 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
SALDAÑA MILLAN, JACKELINE MARGOT DNI 40635167	LICENCIADA EN EDUCACION, ESPECIALIDAD CIENCIAS NATURALES Fecha de diploma: 23/05/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO PERU
SALDAÑA MILLAN, JACKELINE MARGOT DNI 40635167	DOCTORA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 29/12/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 05/01/2013 Fecha egreso: 31/12/2014	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades directivas en el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
	Sensibilización	Compromiso	El director comunica asertivamente el propósito del monitoreo y acompañamiento	X		X		X		X			
			El director brinda apoyo afectivo al docente, es decir, lo saluda y se despide de él con respeto	X		X		X		X			
			El director interactúa amablemente con el docente llamándole por su nombre	X		X		X		X			
			El director muestra interés por el docente y visita al aula	X		X		X		X			
			El director motiva a sus docentes a realizar sus funciones pedagógicas y administrativas con disciplina y esmero	X		X		X		X			
			El director compromete a los actores educativos a desarrollar estrategias educativas adecuadas	X		X		X		X			
	Desarrollo	Diagnóstico	El director está atento a conocer las potencialidades de sus docentes que acompaña y fortalecer sus capacidades	X		X		X		X			
			El director conoce las necesidades de información de sus docentes acompañantes e intenta fortalecerlas	X		X		X		X			
		Ejecución	El director implementa planes de evaluación al docente para determinar su desempeño.	X		X		X		X			
			El director registra y analiza la información del docente sobre el desempeño que posee	X		X		X		X			
			El director permite el diálogo reflexivo entre docentes y realiza una retroalimentación efectiva	X		X		X		X			
	Final o cierre	Vista de cierre	<i>El director realiza un balance de los desempeños de los actores educativos</i>	X		X		X		X			
			<i>Evalúa los alcances realizados mediante trabajo en equipo y cumplimiento de sus funciones</i>	X		X		X		X			
		Elaboración del informe final	<i>Al evaluar a los actores educativos comparte experiencias vividas durante el acompañamiento</i>	X		X		X		X			
			Acciones a partir de los resultados obtenidos	<i>Genera acciones a partir de los resultados obtenidos del acompañamiento de los actores educativos</i>	X		X		X		X		
				<i>Aborda los nuevos retos y funciones que se les espera en un futuro cercano y a largo plazo</i>	X		X		X		X		
				<i>Habla de los nuevos compromisos que debe tener cada docente frente al ámbito educativo</i>	X		X		X		X		
				<i>Se compromete a contribuir en la mejora continua de cada actor educativo y de la institución</i>	X		X		X		X		
				<i>El director toma decisiones para mejorar el acompañamiento pedagógico y mejorar la calidad educativa en la Institución</i>	X		X		X		X		
	GIA con docentes y directores	<i>El director promueve comunidades de interaprendizaje para mejorar el desempeño docente</i>	X		x		x		x				

Grado y Nombre del Experto: Dr. Victor Augusto Gonzales Soto

Firma del experto :

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized initials and a surname, enclosed within an oval shape.

DNI: 16421073

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Habilidades directivas en el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Acompañamiento pedagógico

3. TESISISTA:

Br.: Nolver Gil Salazar

2. DECISIÓN:



Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 20 de julio de 2022

 <hr/> <p><u>Dr. Victor Augusto Gonzales Soto</u> Firma/ DNI 16421073 EXPERTO</p>	 <hr/> <p>Dr. Victor Augusto Gonzales Soto DNI 16421073</p>
---	--

Colocar Constancia SUNEDU del validador



CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Jefe de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra previamente inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	GONZALES SOTO
Nombres	VICTOR AUGUSTO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	88421873

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
Rector	ORBEGOSO VENEGAS BIRJALDO SIGIFREDO
Secretario General	SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL
Decano	MOYA RONDO RAFAEL MARTIN

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTOR EN EDUCACION
Fecha de Expedición	05/04/2013
Resolución/Acto	0406-2013-UCV
Diploma	A1532770

Lugar y fecha de emisión de la presente constancia:
Santiago de Surco, 17 de Octubre de 2021




JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectores de códigos o teléfono celular enfocando el código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades directivas en el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
	Sensibilización	Compromiso	El director comunica asertivamente el propósito del monitoreo y acompañamiento	X		X		X		X			
			El director brinda apoyo afectivo al docente, es decir, lo saluda y se despide de él con respeto	X		X		X		X			
			El director interactúa amablemente con el docente llamándole por su nombre	X		X		X		X			
			El director muestra interés por el docente y visita al aula	X		X		X		X			
			El director motiva a sus docentes a realizar sus funciones pedagógicas y administrativas con disciplina y esmero	X		X		X		X			
			El director compromete a los actores educativos a desarrollar estrategias educativas adecuadas	X		X		X		X			
	Desarrollo	Diagnostico	El director está atento a conocer las potencialidades de sus docentes que acompaña y fortalecer sus capacidades	X		X		X		X			
			El director conoce las necesidades de información de sus docentes acompañantes e intenta fortalecerlas	X		X		X		X			
		Ejecución	El director implementa planes de evaluación al docente para determinar su desempeño.	X		X		X		X			
			El director registra y analiza la información del docente sobre el desempeño que posee	X		X		X		X			
			El director permite el diálogo reflexivo entre docentes y realiza una retroalimentación efectiva	X		X		X		X			
	Final o cierre	Vista de cierre	<i>El director realiza un balance de los desempeños de los actores educativos</i>	X		X		X		X			
			<i>Evalúa los alcances realizados mediante trabajo en equipo y cumplimiento de sus funciones</i>	X		X		X		X			
		Elaboración del informe final	<i>Al evaluar a los actores educativos comparte experiencias vividas durante el acompañamiento</i>	X		X		X		X			
			Acciones a partir de los resultados obtenidos	<i>Genera acciones a partir de los resultados obtenidos del acompañamiento de los actores educativos</i>	X		X		X		X		
				<i>Aborda los nuevos retos y funciones que se les espera en un futuro cercano y a largo plazo</i>	X		X		X		X		
				<i>Habla de los nuevos compromisos que debe tener cada docente frente al ámbito educativo</i>	X		X		X		X		
				<i>Se compromete a contribuir en la mejora continua de cada actor educativo y de la institución</i>	X		X		X		X		
<i>El director toma decisiones para mejorar el acompañamiento pedagógico y mejorar la calidad educativa en la Institución</i>				X		X		X		X			
GIA con docentes y directores	<i>El director promueve comunidades de interaprendizaje para mejorar el desempeño docente</i>	X		X		X		X					

Grado y Nombre del Experto: Dra. Lastenia Consolación Baca Campos

Firma del experto:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lastenia', with a stylized flourish at the end.

DNI: 33660477

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Habilidades directivas en el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Acompañamiento pedagógico

3. TESISISTA:

Br.: Nolver Gil Salazar

4. DECISIÓN:

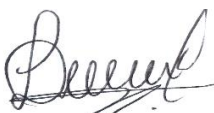

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 20 de julio de 2022

 <hr/> <p><i>Firma</i> DNI 33660477 EXPERTO</p>	 <p>Huella</p>
--	---

Colocar Constancia SUNEDU del validador



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

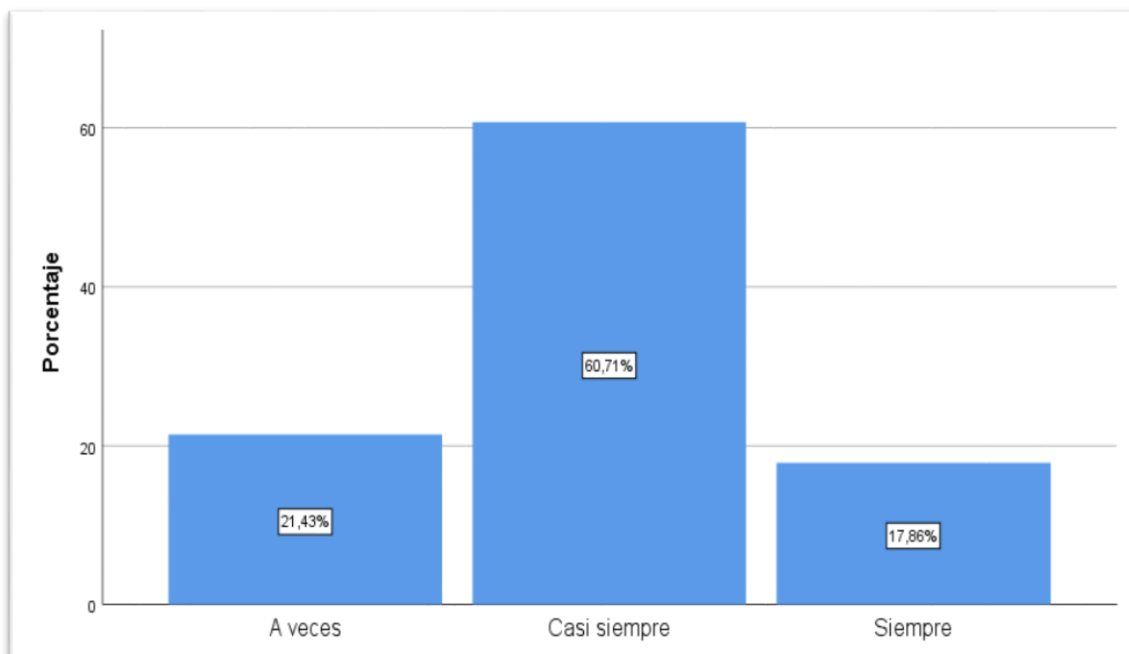
Dirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
BACA CAMPOS, LASTENIA CONSOLACION DNI 33660477	BACHILLER EN EDUCACION BIOLOGIA Fecha de diploma: 11/05/1994 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE <i>PERU</i>
BACA CAMPOS, LASTENIA CONSOLACION DNI 33660477	LICENCIADO EN EDUCACION BIOLOGIA Fecha de diploma: 01/08/1994 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE <i>PERU</i>
BACA CAMPOS, LASTENIA CONSOLACION DNI 33660477	MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION DOCENCIA SUPERIOR E INVESTIGACION EDUCATIVA Fecha de diploma: 04/04/2008 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO <i>PERU</i>
BACA CAMPOS, LASTENIA CONSOLACION DNI 33660477	DOCTORA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 14/09/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 28/01/2012 Fecha egreso: 09/02/2014	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO <i>PERU</i>

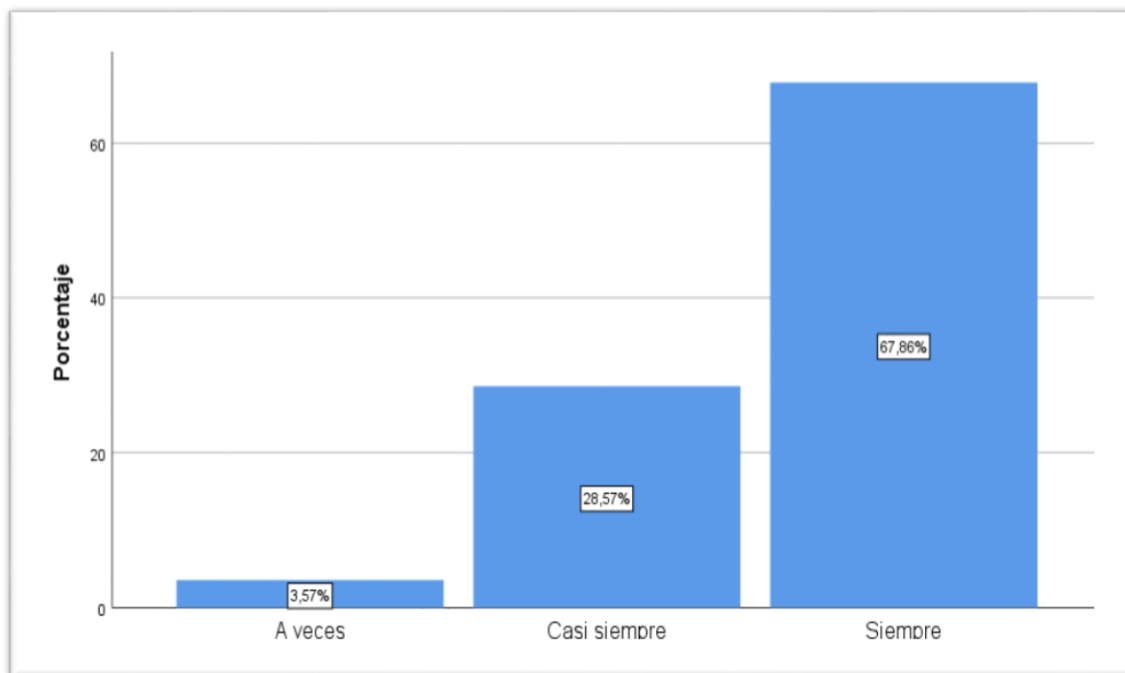
Anexo 4. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Figura 6: El director comunica asertivamente el propósito del monitoreo y acompañamiento.



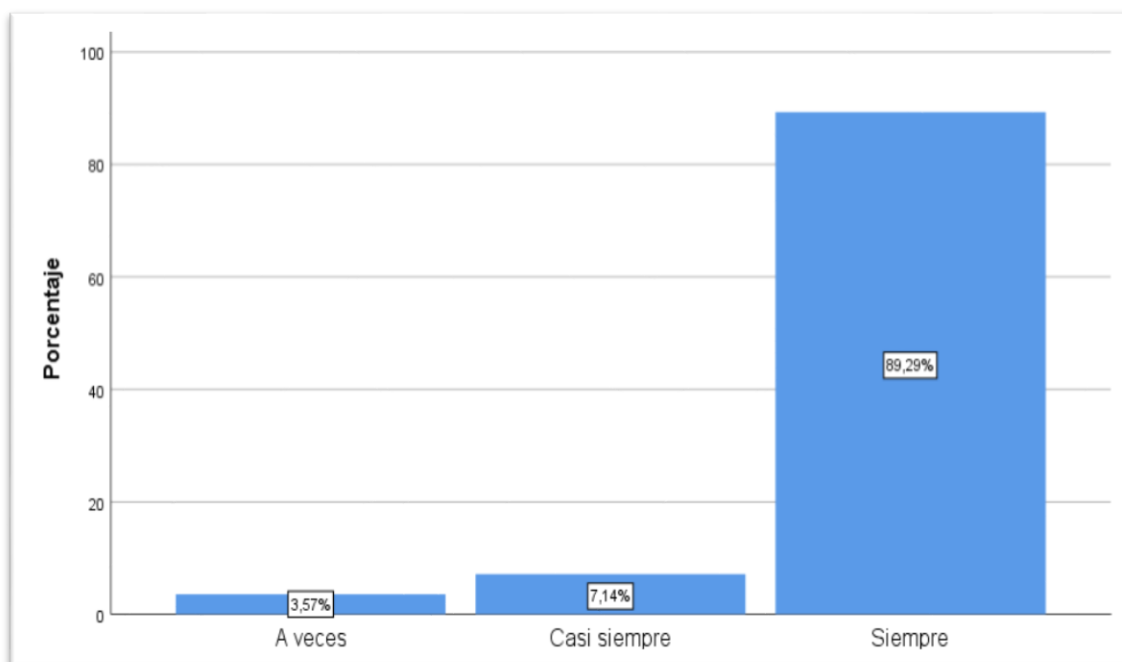
Se evidenció la percepción de los docentes sobre la comunicación asertiva del director a fin de monitorear y acompañar correctamente, siendo que el 60.71% de los participantes responden que casi siempre, el 21.43% respondieron que a veces, mientras que el 17.86% respondió que siempre existe comunicación asertiva.

Figura 7: El director brinda apoyo efectivo al docente, es decir, lo saluda y se despide de él con respeto.



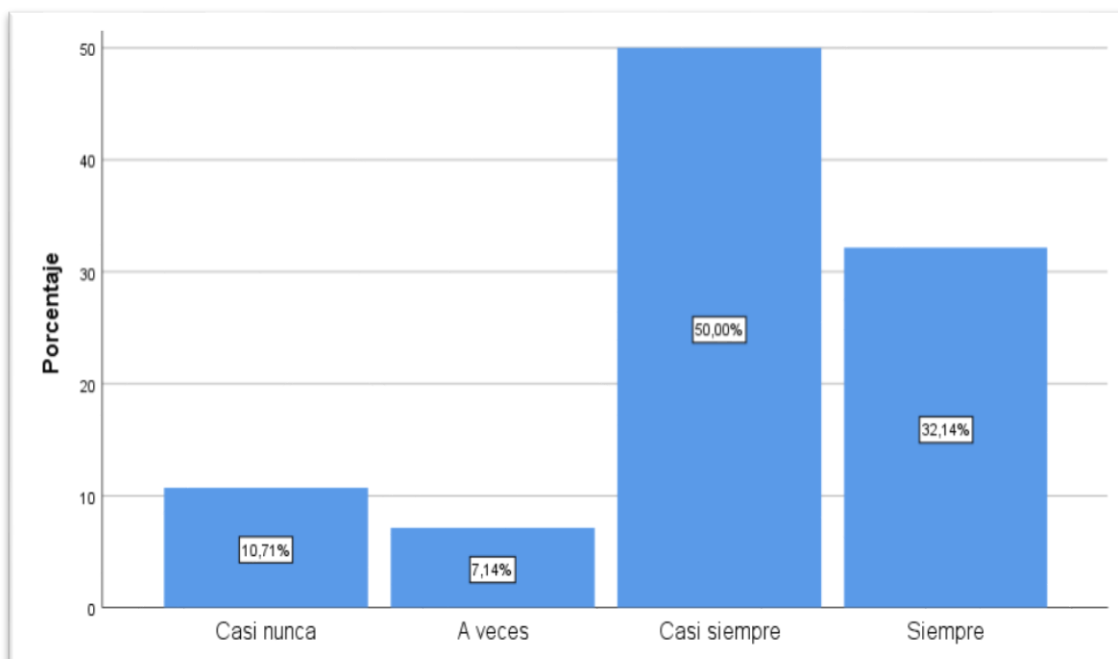
En cuanto al cuestionamiento si el director brinda apoyo efectivo al docente, es decir, lo saluda y se despide de él con respeto, donde el 67.86% de los participantes indicaron un nivel de siempre, el 28.57% mostraron un nivel de casi siempre, mientras que el 3.57% evidencio un nivel de a veces en una Institución Educativa Utcubamba.

Figura 8: El director interactúa amablemente con el docente llamándole por su nombre.



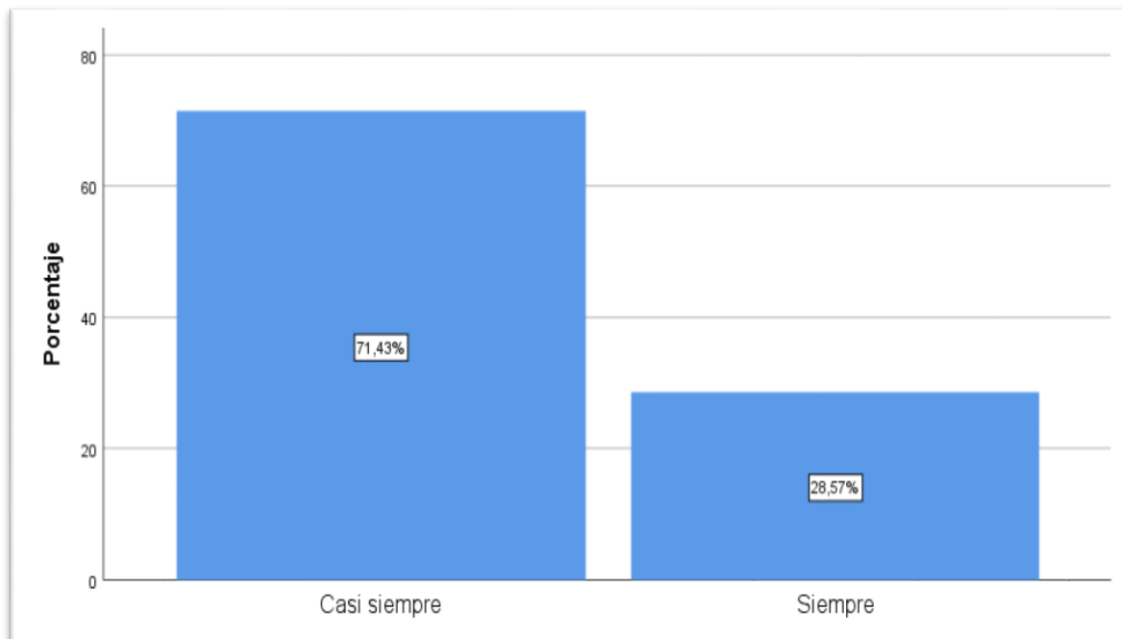
En cuanto al cuestionamiento sobre si el director interactúa amablemente con el docente llamándole por su nombre, el 89.29% de los participantes indicaron un nivel de siempre, el 7.14% mostraron un nivel de casi siempre, mientras que el 3.57% evidenció un nivel de a veces en una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 9: El director muestra interés por el docente y visita al aula.



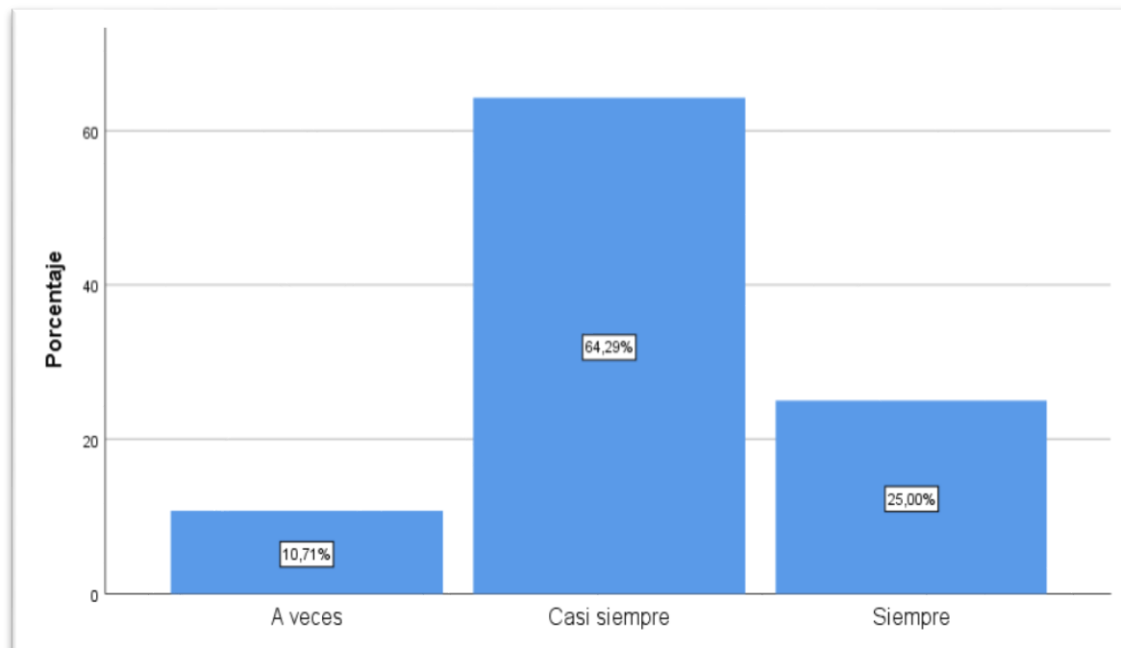
En cuanto al cuestionamiento sobre si el director muestra interés por el docente y visita al aula, el 50% de los participantes indicaron que casi siempre, el 32.14% siempre, el 7.14% indicó a veces, mientras que el 10.71% respondió que casi nunca existe un interés por el docente y se le visita en aula en una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 10: El director motiva a sus docentes a realizar sus funciones pedagógicas y administrativas con disciplina y esmero.



Para el ítem sobre si el director motiva a sus docentes a realizar sus funciones pedagógicas y administrativas con disciplina y esmero, donde el 71.43% de los participantes indicaron un nivel de casi siempre, el 28.57% mostraron un nivel de siempre en una Institución Educativa de Utcubamba.

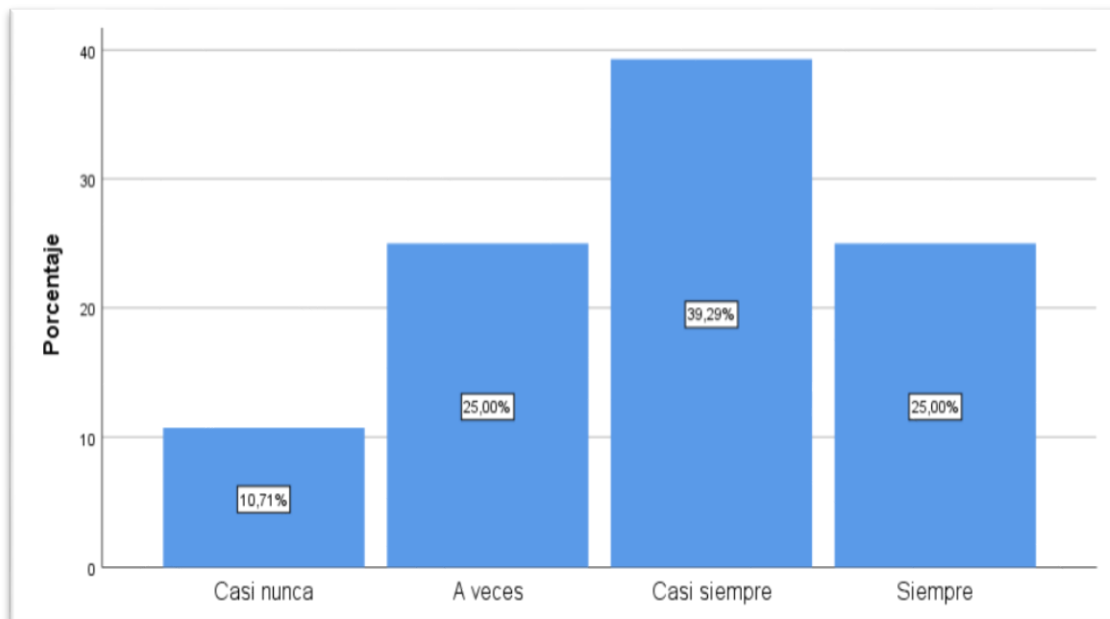
Figura 11: El director compromete a los actores educativos a desarrollar estrategias educativas adecuadas.



En el ítem sobre si el director compromete a los actores educativos a desarrollar estrategias educativas adecuadas, el 25% de los participantes indicaron que siempre, el 64.29% respondieron que casi siempre, mientras que el 10.71% respondió que a veces el director compromete a los actores educativos a generar estrategias educativas en una Institución Educativa de Utcubamba.

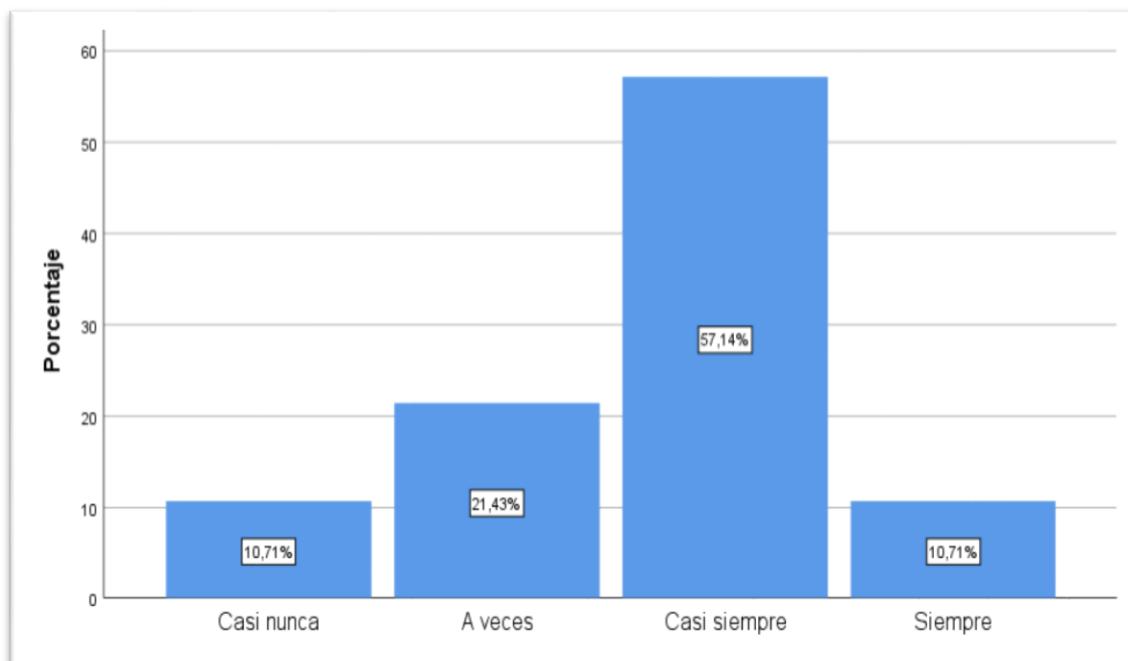
Acompañamiento pedagógico desde su dimensión desarrollo

Figura 12: El director está atento a conocer las potencialidades de sus docentes que acompaña y fortalecer sus capacidades.



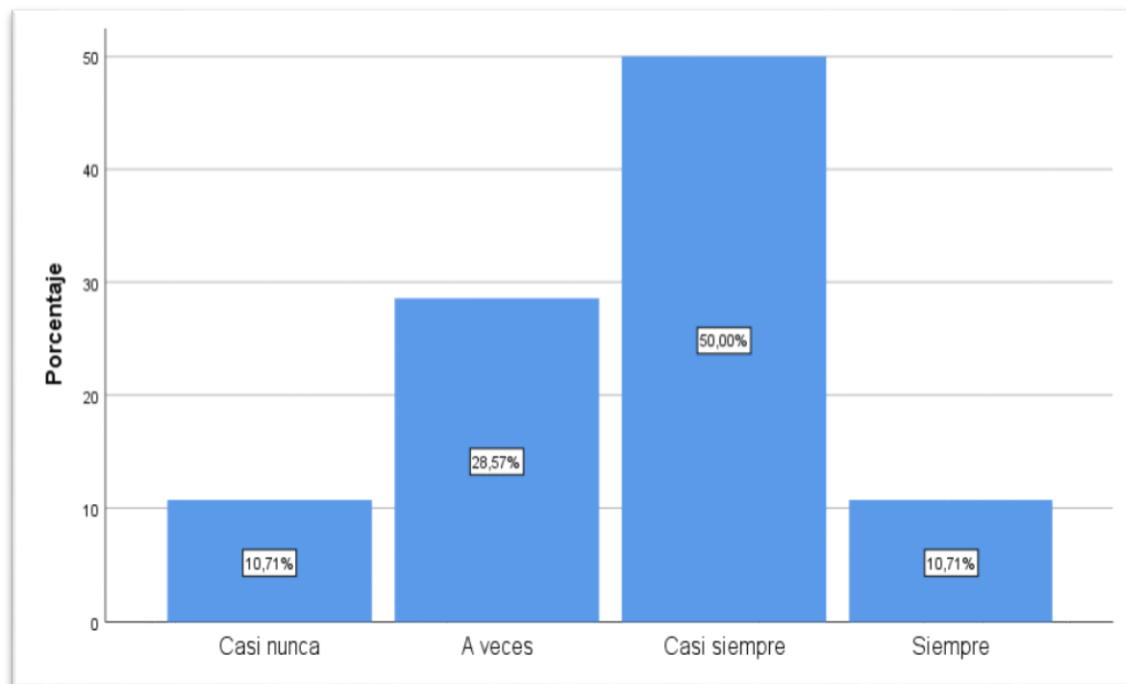
La interrogante se centró en si el director está atento a conocer las potencialidades a sus docentes que acompaña y fortalecer sus capacidades, siendo que el 25% de los participantes percibe que siempre sucede, el 39.29% mostraron un nivel de casi siempre, el 25% evidenció un nivel de a veces, mientras que el 10.71% mostró un nivel de casi nunca en una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 13: El director conoce las necesidades de información de sus docentes acompañantes e intenta fortalecerlas.



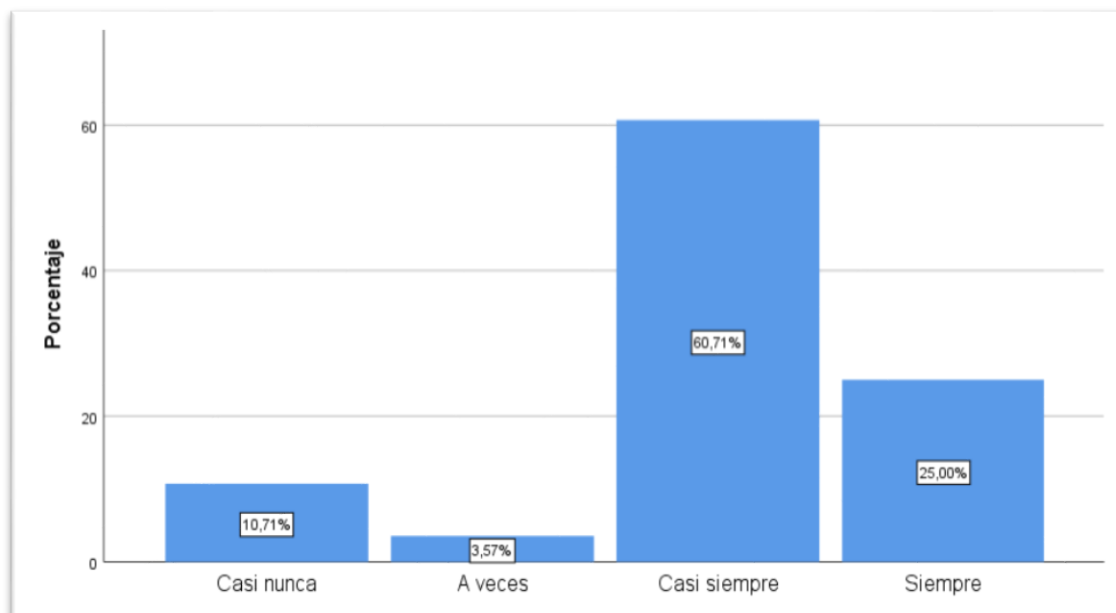
En cuanto al ítem sobre si el director conoce las necesidades de información de sus docentes acompañantes e intenta fortalecerlas, siendo el 10.71% de los participantes que afirmaron que siempre, el 57.14% respondieron que casi siempre, el 21.43% afirmaron que a veces, mientras que el 10.71% contestó que casi nunca se conoce las necesidades de información de los docentes en una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 14: El director implementa planes de evaluación al docente para determinar su desempeño.



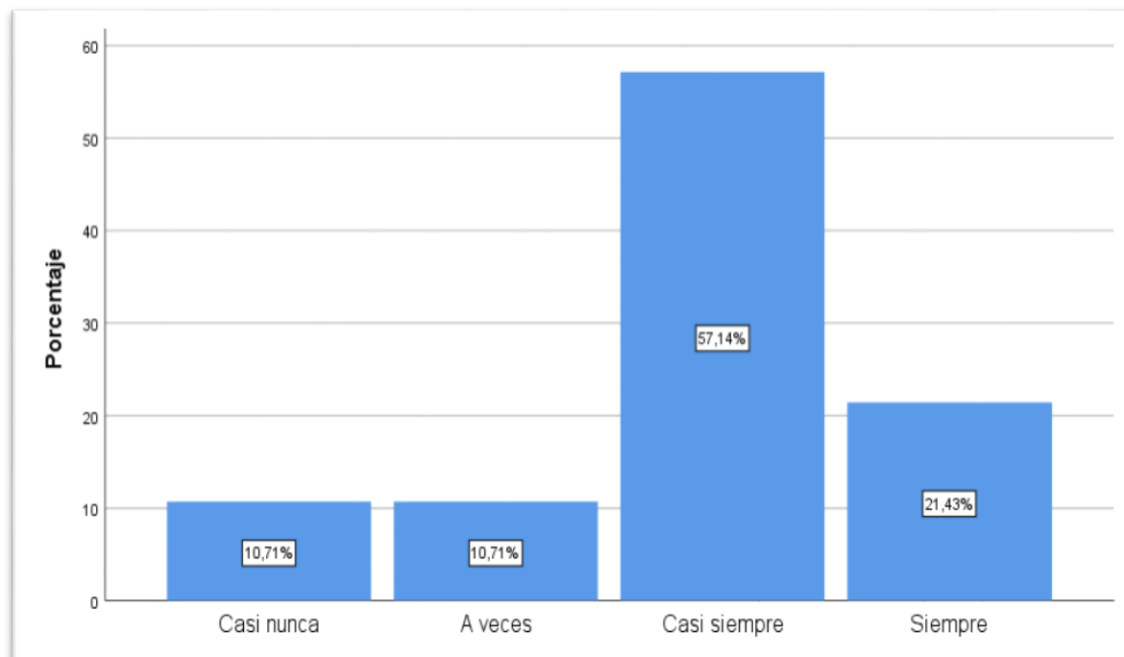
Al abordar el ítem sobre si el director implementa planes de evaluación al docente para determinar su desempeño, el 10.71% de los participantes indicaron que siempre, el 50% respondieron que casi siempre, el 28.57% afirmó que a veces, mientras que el 10.71% contestó que casi nunca se implementa planes de evaluación hacia el docente en una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 15: El director registra y analiza la información del docente sobre el desempeño que posee.



En el ítem sobre si el director registra y analiza la información del docente sobre el desempeño que posee, el 25% de los participantes indicaron que siempre, el 60.71% respondió que casi siempre, el 10.71% contestó que casi nunca, mientras que el 3.57% respondió que a veces el director registra y analiza la información del docente en una Institución Educativa de Utcubamba.

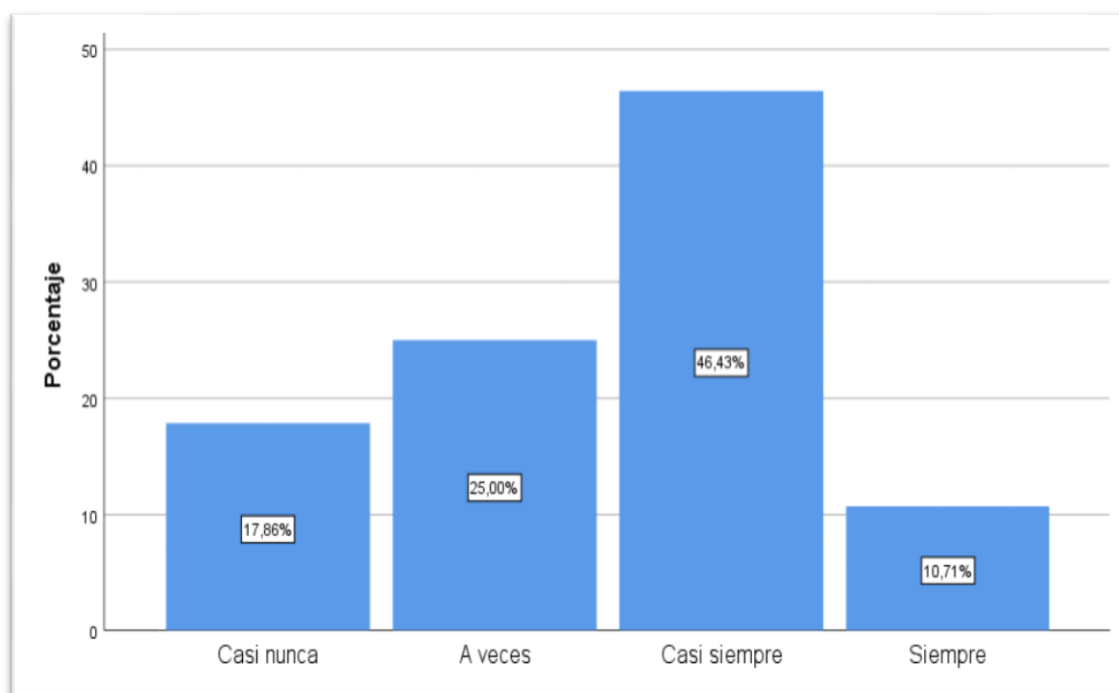
Figura 16: El director permite el diálogo reflexivo entre docentes y realiza una retroalimentación efectiva.



En cuanto al ítem sobre si el director permite el diálogo reflexivo entre docentes y realiza una retroalimentación efectiva, el 57.14% de los participantes contestó que casi siempre, el 21.43% refirió que siempre, el 10.71% evidenció que casi nunca, mientras que otro 10.71% respondió que a veces el director permite el diálogo reflexivo entre docentes de una Institución Educativa de Utcubamba.

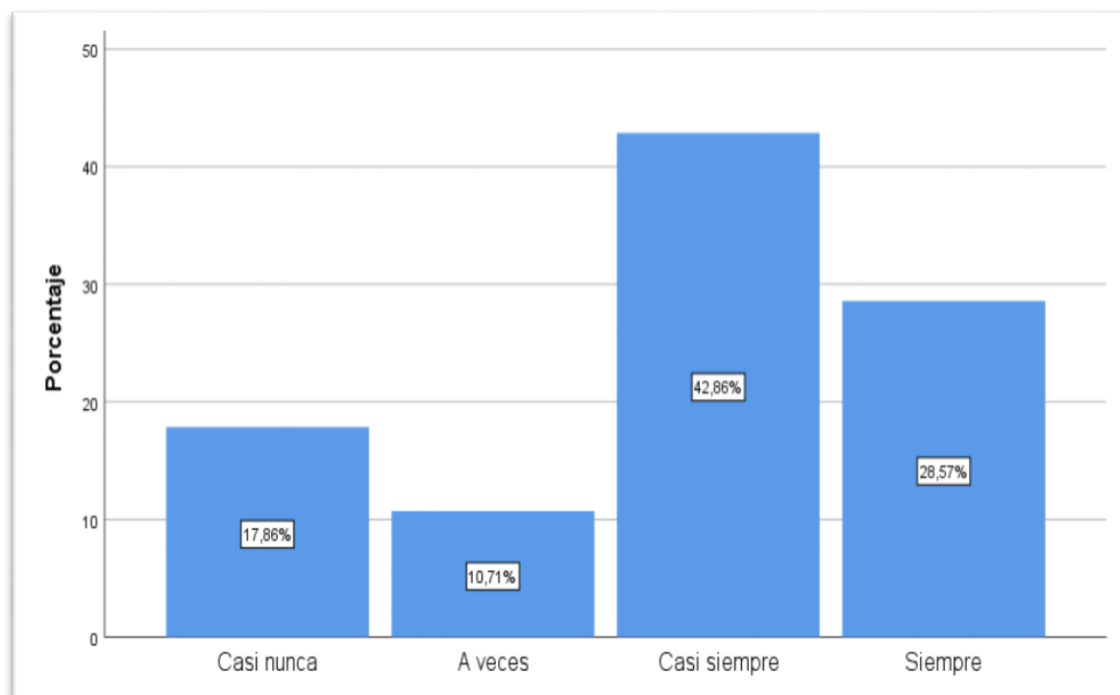
Acompañamiento pedagógico desde su fase final o cierre

Figura 17: El director realiza un balance de los desempeños de los actores educativos.



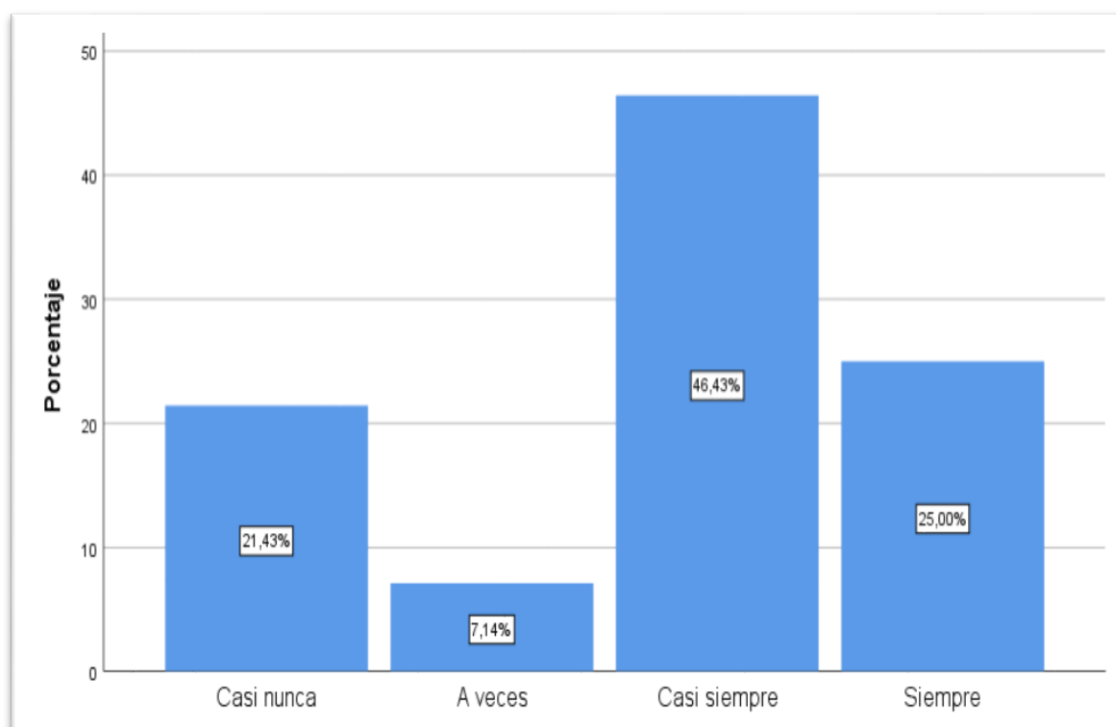
Al realizar la pregunta sobre si el director realiza un balance de los desempeños de los actores educativos, el 46.43% de los participantes indicaron que casi siempre, el 25% contestó que a veces, el 17.86% respondió que casi nunca, mientras que el 10.71% afirmó que siempre se realiza el balance del desempeño de los actores educativos en una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 18: Evalúa los alcances realizados mediante trabajo en equipo y cumplimiento de sus funciones.



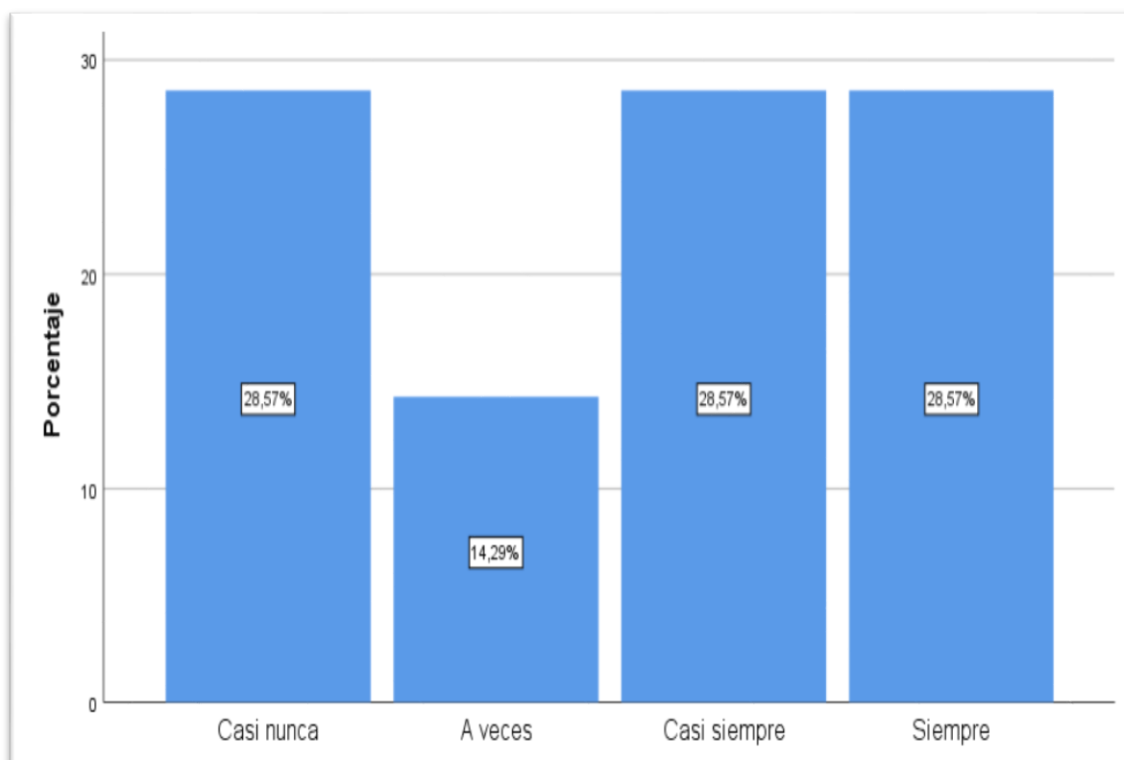
En cuanto al ítem sobre si se evalúa los alcances realizados mediante trabajo en equipo y cumplimiento de sus funciones, el 42.86% de los participantes indicaron que casi siempre, el 28.57% respondieron que siempre, el 17.86% afirmó que casi nunca, mientras que el 10.71% contestó que a veces se evalúa los alcances del trabajo en equipo en una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 19: Al evaluar a los actores educativos comparte experiencias vividas durante el acompañamiento.



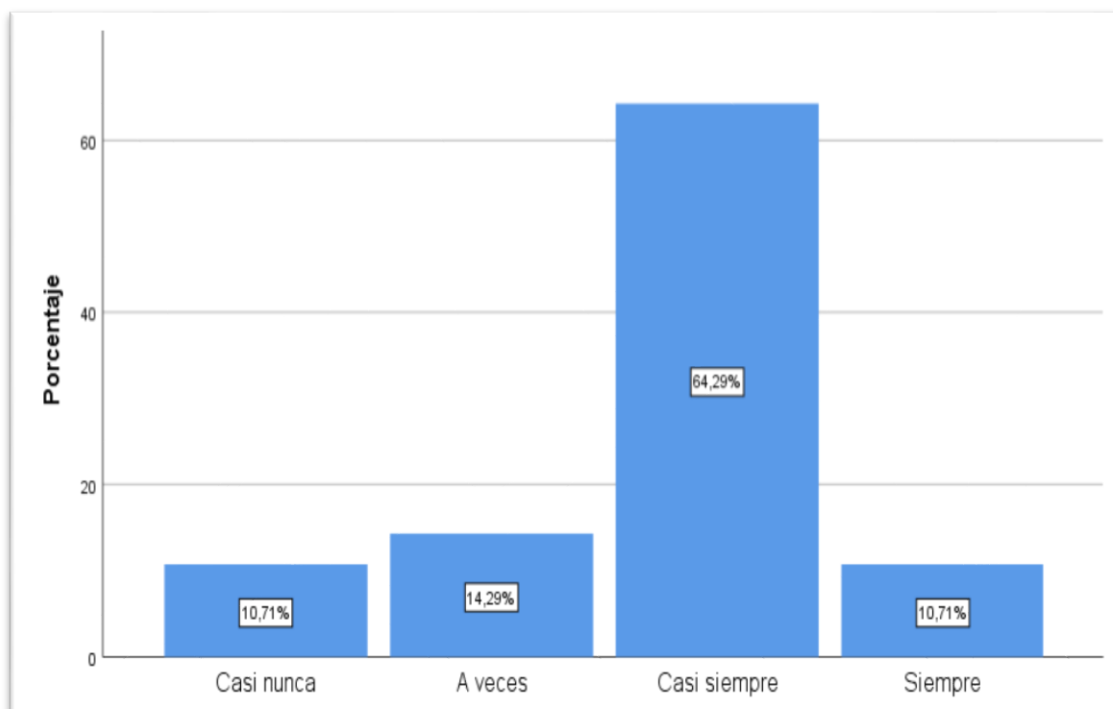
Al diagnosticar sobre si al evaluar a los actores educativos comparte experiencias vividas durante el acompañamiento, el 46.43% de los participantes respondieron que casi siempre, el 25% respondió que siempre, el 21.43% refirió que casi nunca, mientras que el 10.14% contestó que a veces se evalúan a los actores educativos en base a experiencias vividas dentro de una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 20: Genera acciones a partir de los resultados obtenidos del acompañamiento de los actores educativos.



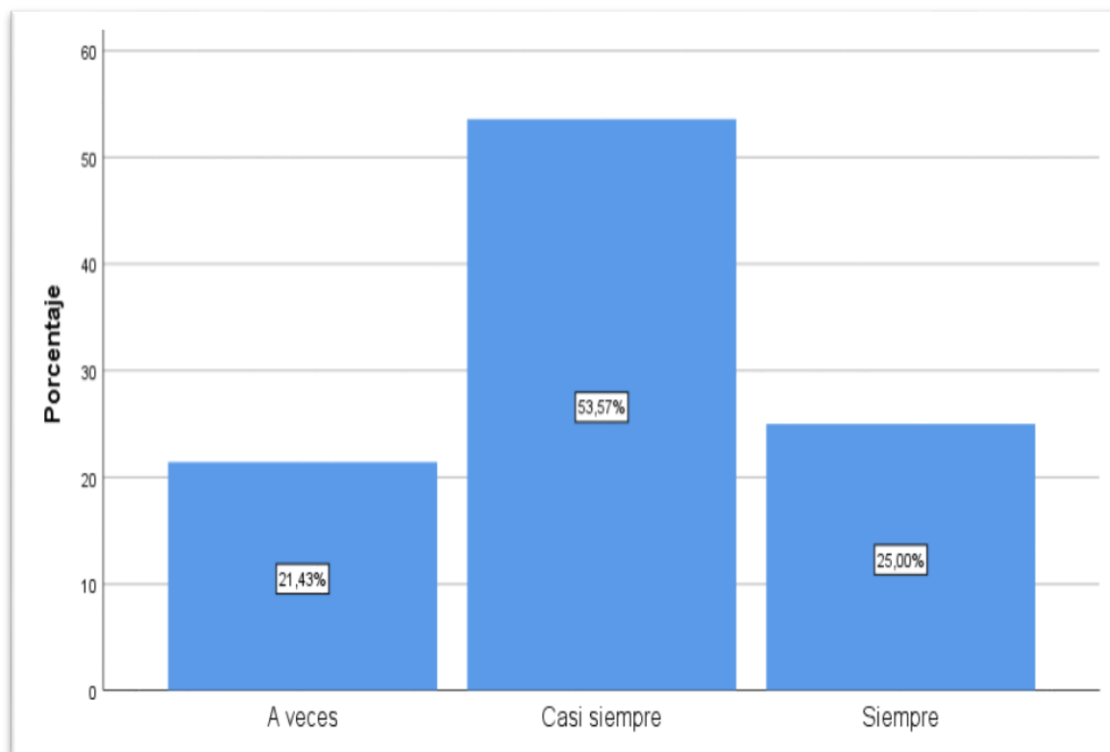
Respecto al ítem si se genera acciones a partir de los resultados obtenidos del acompañamiento de los actores educativos, el 28.57% respondió que siempre, el 28.57% afirmó que casi siempre, el 28.57% respondió que casi nunca, mientras que el 14.29% respondió que a veces se generan acciones de los resultados abordados en el acompañamiento de los actores educativos de una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 21: Aborda los nuevos retos y funciones que se les espera en un futuro cercano y a largo plazo.



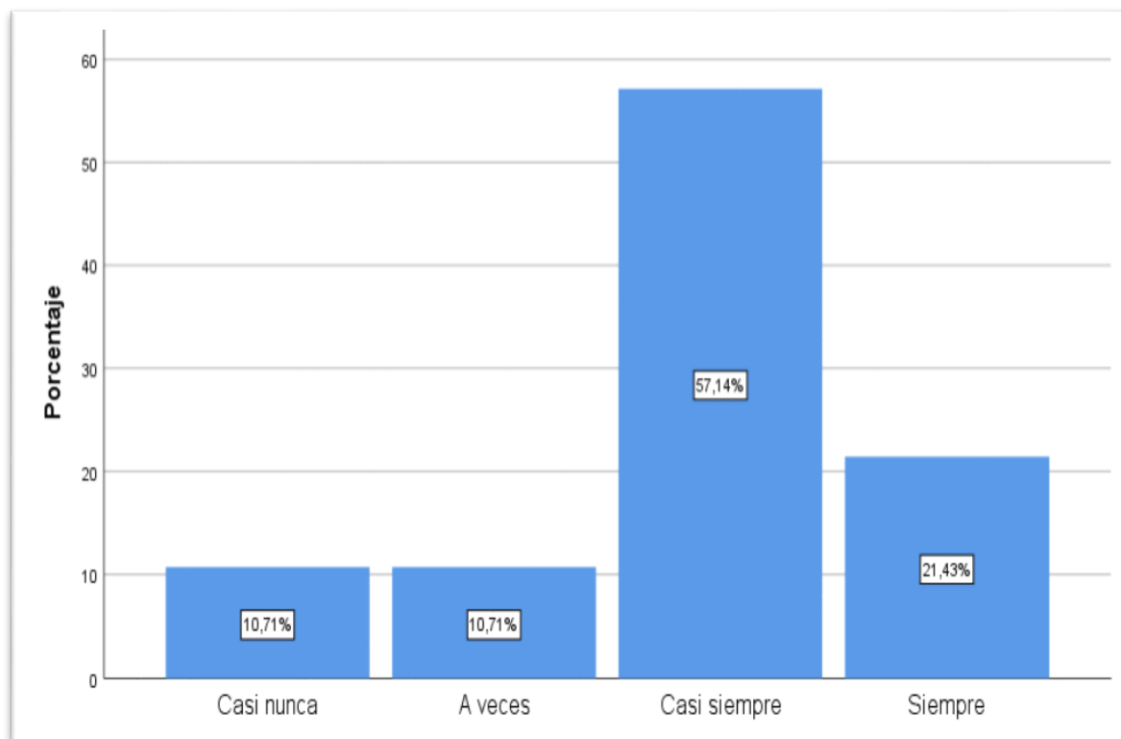
Respecto al ítem sobre si se aborda los nuevos retos y funciones que se les espera en un futuro cercano y a largo plazo, el 54.29% de los participantes respondieron que casi siempre, el 10.71% contestó que siempre, el 14.29% afirmó que a veces, mientras que el 10.71% refirió que casi nunca se aborda a los nuevos retos en una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 22: Habla de los nuevos compromisos que debe tener cada docente frente al ámbito educativo.



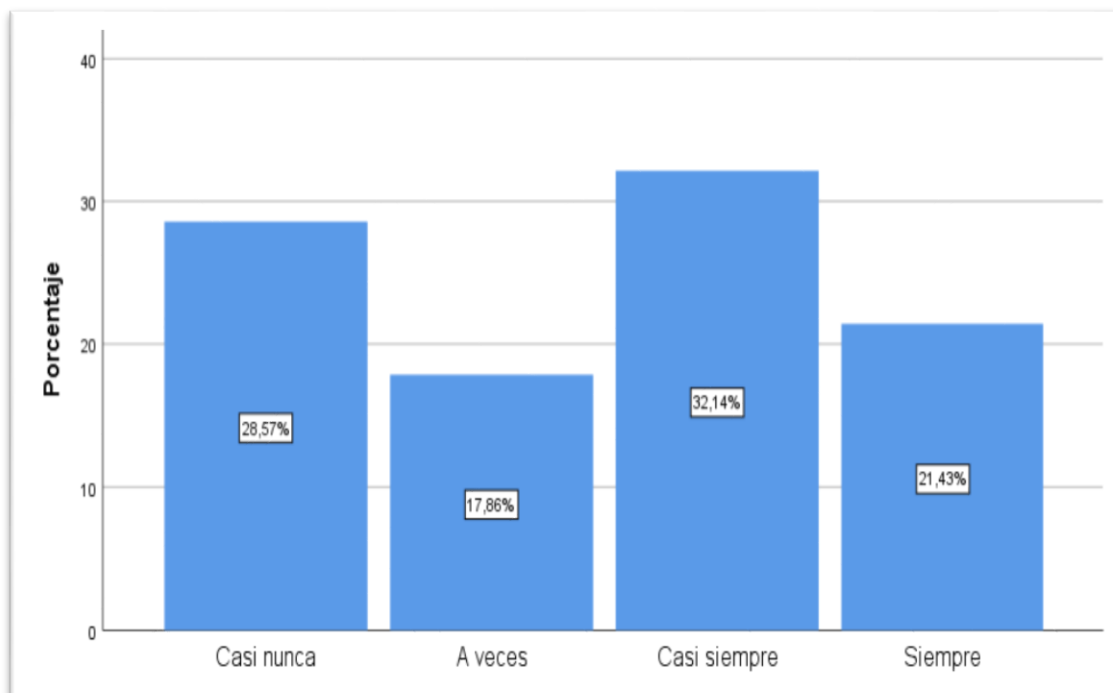
En cuanto al ítem sobre si se habla de los nuevos compromisos que debe tener cada docente frente al ámbito educativo, el 53.57% de los participantes respondió que casi siempre, el 25% afirmó que siempre, mientras que el 24.43% respondió que a veces se conversa de nuevos compromisos del docente dentro de una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 23: Se compromete a contribuir en la mejora continua de cada actor educativo y de la institución.



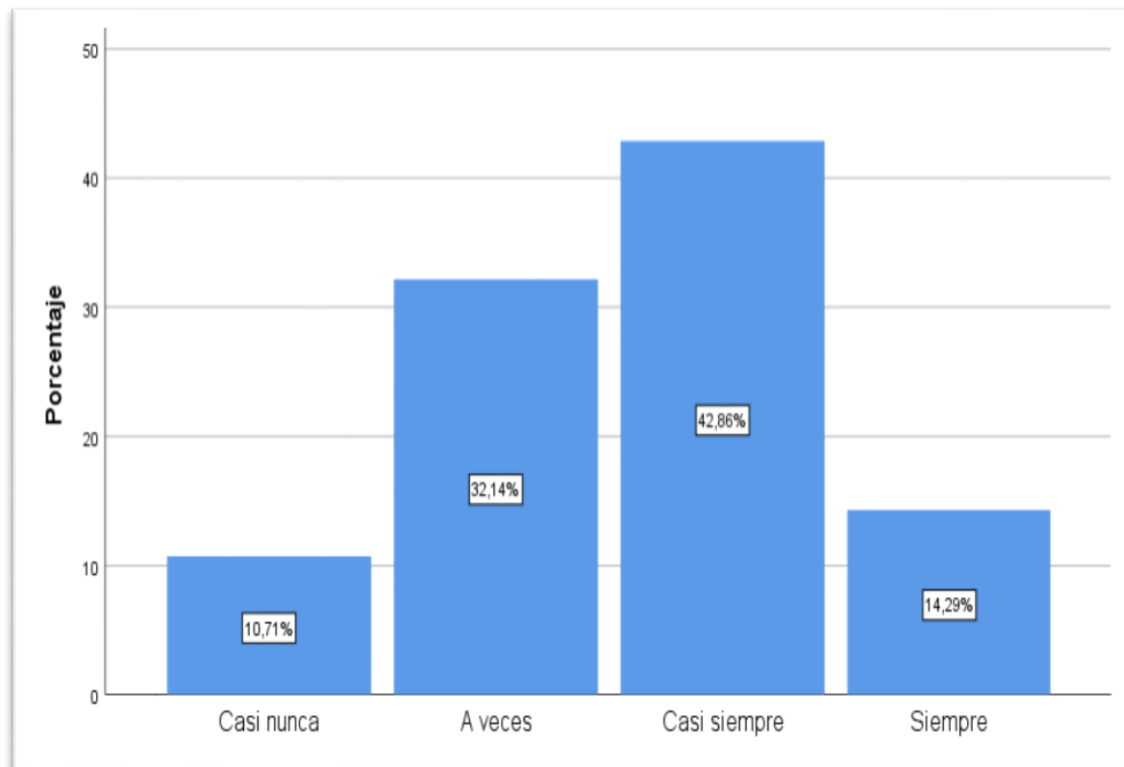
En cuanto al ítem sobre si se compromete a contribuir en la mejora continua de cada actor educativo y de la institución, el 57.14% de los participantes respondieron que casi siempre, el 21.43% contestaron que siempre, mientras que los que contestaron a veces y casi nunca existe un compromiso para participar en la mejora continua de la institución fue un 10.71% de los docentes en una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 24: El director toma decisiones para mejorar el acompañamiento pedagógico y mejorar la calidad educativa en la Institución.



En cuanto al ítem sobre si el director toma decisiones para mejorar el acompañamiento pedagógico y mejorar la calidad educativa en la Institución, el 32.14% de los participantes contestaron que casi siempre, el 21.43% contestaron que siempre, el 28.57% respondió que casi nunca, mientras que el 17.86% refirió que a veces el director toma decisiones que sean para bien de un buen acompañamiento pedagógico en una Institución Educativa de Utcubamba.

Figura 25: El director promueve comunidades de interaprendizaje para mejorar el desempeño docente.



En cuanto al ítem sobre si el director promueve comunidades de interaprendizaje para mejorar el desempeño docente, el 42.86% de los participantes respondieron que casi siempre, el 32.14% contestaron que a veces, el 14.29% dijeron que siempre, mientras que un 10.71% respondió que casi nunca se promueven comunidades de interaprendizaje en una Institución Educativa de Utcubamba.

Anexo 5: PROPUESTA

“Programa de habilidades directivas para fortalecer el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba”

A. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. INSTITUCION FORMADORA : Universidad Cesar Vallejo
- 1.2. ESCUELA : Post Grado
- 1.3. UNIDAD DE ANALISIS : Institución Educativa de Utcubamba
- 1.4. DIRECCIONADO : a Directivos
- 1.5. RESPONSABLES : Br. Nolver Gil Salazar

A. PRESENTACIÓN

La educación ha venido innovando desde hace mucho tiempo, con la finalidad de conseguir una mejor calidad, todo empieza desde cómo los directivos gestionan y acompañan a su personal o plana docente, conociendo sus estrategias didácticas, la práctica docente, su análisis, interpretación y desenvolvimiento dentro del aula. Es esencial que tanto el directivo como el docente realicen y perciban que se está evaluando correctamente; por ello, el acompañamiento es la mejor manera para la mejora de la educación en una Institución Educativa.

El desarrollo de las habilidades directivas contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones, los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, apoyados en el conocimiento, liderazgo, habilidad de comunicación, valores éticos y habilidad para trabajar en equipo. Asimismo, las habilidades directivas miden la capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas, distinguiendo que la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades se cultivan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías o doctorados en el área.

Es ahí que, muchas veces, la falta de acompañamiento pedagógico que se presenta en los docentes sobre el ejercicio de sus acciones pedagógicas que planifican y ejecutan dentro del aula se traducen en bajos niveles de aprendizajes

en sus estudiantes, y nace la necesidad de generar un programa basado en habilidades directivas y mejore el acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba, orientado a proporcionar las herramientas necesarias para tener una mejor gestión educativa, a fin de generar un mejor proceso de enseñanza aprendizaje.

B. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivo general

Proponer un programa basado en habilidades directivas y mejore el panorama del acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba.

Objetivos específicos

Establecer estrategias de habilidades personales del directivo que permita el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba.

Identificar las estrategias basadas en habilidades interpersonales del directivo para el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba.

Describir las estrategias basadas en habilidades grupales del directivo para el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico a los docentes de una Institución Educativa de Utcubamba.

C. BENEFICIARIOS

Directivos y docentes de la una Institución Educativa de Utcubamba.

D. JUSTIFICACIÓN

La propuesta se justifica por la necesidad de generar estrategias que permitan al directivo conocer aspectos socioafectivos del docente, interactuar más, conocer las estrategias didácticas, sus fortalezas y deficiencias en la gestión educativa, y con ello, fortalecer la comunicación, las visitas al aula, su

potencialidad, el balance de medir el desempeño, el compromiso y la promoción del inter-aprendizaje. Según el Ministerio de Educación, considera al acompañamiento pedagógico como un enfoque crítico- reflexivo para mejorar el desempeño del docente en el aula, apoyándose en la documentación para lograr un cambio en competencias y conocimientos que impartan en el desarrollo durante la práctica. Es de interés del MINEDU evaluar y asesorar las diferentes maneras de enseñanza que realiza el docente de aula sobre los aprendizajes de sus estudiantes, a partir de cuyos resultados de las evaluaciones se pueden tomar decisiones futuras en ajustes de programas y requerimientos de presupuesto (Balarín & Escudero, 2018). Asimismo, se considera que el siguiente enfoque del acompañamiento pedagógico es el colaborativo y de autonomía colegiada según la RVM 290-2019 MINEDU (Macahuachi & Ramos, 2021).

E. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Variable	Sesión	Responsable	Tiempo
Acompañamiento pedagógico	Orientación y monitoreo para acompañamiento pedagógico	Nolver Gil Salazar	Semana 1
	Conociendo el marco del buen desempeño directivo.	Nolver Gil Salazar	Semana 2
	Fortalecer la comunicación asertiva	Profesional en oratoria	Semana 3
	Apoyo afectivo al docente	Nolver Gil Salazar	Semana 4
	Estrategia de motivación al docente.	Profesional experto	Semana 5
	Fortalecimiento de estrategias educativas involucrando a los actores.	Nolver Gil Salazar	Semana 6
	Identificando las fortalezas del docente	Nolver Gil Salazar	Semana 7
	Retroalimentación y diálogo reflexivo	Nolver Gil Salazar	Semana 8
	Estrategias de evaluación a los docentes.	Nolver Gil Salazar	Semana 8
	Generando acciones con los resultados obtenidos	Nolver Gil Salazar	Semana 9
	Promueve liderazgo en el equipo de trabajo	Nolver Gil Salazar	Semana 9
	Valora el trabajo educativo del docente.	Nolver Gil Salazar	Semana 9
	Promoción de comunidades de inter-aprendizaje	Nolver Gil Salazar	Semana 10
	Trabajo colegiado	Nolver Gil Salazar	Semana 11
Estrategia para fortalecer el balance de desempeño.	Nolver Gil Salazar	Semana 12	