



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

**Gestión de calidad para el acompañamiento pedagógico en
directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Quispe Arévalo, Amelia (ORCID: 0000-0003-1676-0779)

ASESOR:

Dr. Gonzales Soto, Víctor Augusto (ORCID: 0000-0002-9528-2308)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas y del Territorio

CHICLAYO - PERÚ

2021

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a Dios quien siempre fue mi inspiración para la conclusión de esta tesis doctoral. A mi hijo Herles Hazel Zamora Quispe quien es mi soporte emocional en todo momento. A mis maestros y amigos a quienes agradezco infinitamente.

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento a los directores de las diversas instituciones educativas que me brindaron información pertinente. Asimismo, al Dr. Gonzales Soto, Víctor Augusto por sus orientaciones metodológicas para el desarrollo y construcción de la investigación, al rector y docentes de la Universidad César Vallejo por brindarme la oportunidad de concretizar uno de mis objetivos expresado en mejorar la calidad educativa.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	v
Índice de abreviaturas	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	17
3.1 Tipo y diseño de investigación	17
3.2 Variables y operacionalización	18
3.3 Población (criterios de selección) muestra y muestreo	19
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5 Procedimiento	21
3.6 Método de análisis de datos	22
3.7 Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	38
VII. RECOMENDACIONES	39
VIII. PROPUESTA	40
REFERENCIAS	42
ANEXOS	50

Índice de tablas

Tabla 1. Dimensión: Planificación colegiada	25
Tabla 2. Dimensión: Clima de acompañamiento	26
Tabla 3. Dimensión: Conducción del proceso de enseñanza	27
Tabla 4. Dimensión: Evaluación del proceso de enseñanza	28
Tabla 5. Dimensión: Formas de Intervención	29
Tabla 6. Dimensiones acompañamiento pedagógico	30
Tabla 7. Variable acompañamiento Pedagógico	31
Tabla 8. Estadísticos – Acompañamiento pedagógico	32

Índice de figuras

Figura 1. Modelo gestión de calidad	40
Figura 2. Sistema de acompañamiento de calidad	84

Índice de abreviaturas

ISO: Organización Internacional de Normalización

EFQM: Modelo Europeo de Excelencia Empresarial

SGC: Sistema de gestión de la calidad

MSGC: Modelo de sistema de gestión de calidad

MBDD: Marco del buen desempeño directivo

MINEDU: Ministerio de Educación

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

II.EE: Instituciones educativas

Resumen

El estudio tuvo como objetivo proponer un Modelo de gestión de calidad, para conseguir mejores resultados en el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande; abordó el problema referido a la escasa planificación colegiada, clima adverso del proceso interactivo, soporte pedagógico insuficiente para la conducción y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje y limitado manejo de estrategias de formación. La metodología es de naturaleza cuantitativa de tipo básico y diseño descriptivo propositivo; la población muestral no probabilística estuvo representada por 15 directores. Las técnicas fueron de gabinete y de campo, y el instrumento que se administró consistió en un cuestionario confiable y validado por expertos. La conclusión de mayor relevancia se expresó en los resultados diagnósticos donde se evidenció que, el acompañamiento pedagógico directivo presenta los niveles de Proceso (86,7%) y Logrado (13,3%) indicando que existe la necesidad de fortalecer esta estrategia formativa. Realidad que justificó el diseño de un Modelo de gestión de calidad en cuya estructura interna se contextualiza y adapta los principios de las normas ISO 9001 y el modelo EFQM; además, se configura un sistema integral y dialéctico que parte de la planificación estratégica, organización, dirección, desempeño personal, y control y resultados.

Palabras clave: Gestión de calidad, acompañamiento pedagógico, instituciones educativas, directivos.

Abstract

The objective of the study was to propose a Quality Management Model, to achieve better results in the pedagogical accompaniment of directors of the Educational Institutions of Bagua Grande; addressed the problem referred to the scarce collegiate planning, adverse climate of the interactive process, insufficient pedagogical support for the conduction and evaluation of the teaching-learning process and limited management of training strategies. The methodology is of a quantitative nature of a basic type and a descriptive purposeful design; the non-probabilistic sample population was represented by 15 directors. The techniques were of the office and of the field, and the instrument that was administered consisted of a reliable questionnaire validated by experts. The most relevant conclusion was expressed in the diagnostic results where it was evidenced that the directive pedagogical accompaniment presents the levels of Process (86.7%) and Achieved (13.3%), indicating that there is a need to strengthen this training strategy. Reality that justified the design of a Quality Management Model whose internal structure contextualizes and adapts the principles of the ISO 9001 standards and the EFQM model; In addition, a comprehensive and dialectical system is configured that starts from strategic planning, organization, direction, personal performance, and control and results.

Keywords: Quality management, pedagogical support, educational institutions, managers

I. INTRODUCCIÓN

En esta sociedad global y tecnológica la función de acompañar pedagógicamente a los docentes se fundamenta en la valoración formativa de sus desempeños, la reflexión de la práctica, y de los entornos en los que ésta se desarrolla. Para Vezub (2011) en el contexto del S. XXI, el acompañamiento pedagógico requiere de un “trabajo sistemático relacionado a la labor que realiza el docente, la forma cómo están organizados los ambientes, lo que en realidad necesitan los estudiantes y la capacidad que tienen los docentes para darle valor agregados a sus estrategias y así lograr mejores resultados”.

En diversos países latinoamericanos se viene impulsando diversos programas de acompañamiento pedagógico, no obstante, sus posibilidades de eficacia y de éxito en la calidad educativa han sido muy efímeras. “En algunos países como Argentina, Chile, Colombia y México, aún se mantienen practica pedagógicas tradicionales y acríticas; los directivos enfatizan el uso de mecanismos administrativos y legales para registrar el trabajo de los maestros; desencuentro entre la formación superior del docente y el ejercicio de su labor educativa en las aulas; de igual forma, el desempeño docente sigue manifestando debilidades en la efectividad del aprendizaje, generando resultados adversos en las evaluaciones de rendimiento académico”. (Vezub y Alliaud, 2012, p. 35)

En el contexto nacional, el acompañamiento pedagógico de los directores presenta dificultades reflejándose en la práctica, en el desempeño relativamente deficiente de los docentes y en el aprendizaje. Las razones de esta problemática se focalizan en la formación profesional y el perfil de muchos directivos cuyo liderazgo no estuvieron a la altura para implementar esta estrategia; dando lugar muchas veces a la improvisación y cumplimiento sin ningún propósito. Esta situación adversa ha hecho que el “acompañamiento por parte de los directores exprese poco espíritu analítico, reflexivo y crítico de la labor educativa y un exceso de autocomplacencia en el ejercicio docente” (León, 2018).

Esta realidad se complementa con las limitaciones expresadas en: Escasa capacidad para diseñar e implementar planes de acompañamiento pedagógico pertinentes y funcionales donde incluyan estrategias curriculares que permitan mejores aprendizajes, facilite la alineación del nuevo Currículo Nacional en la práctica pedagógica, potencie el desempeño docente, e implemente procesos de evaluación formativa, asimismo, tienen un insuficiente manejo de mecanismos democráticos para resolver problemas, escaso dominio y manejo de estrategias de intervención; el asesoramiento carece de sustento técnico, significatividad y utilidad en el ejercicio laboral; también se percibe escasa confianza entre docentes además de un clima inapropiado para establecer responsabilidades mutuas.

Frente a esta situación problemática se formuló la siguiente interrogante ¿De qué forma el diseño de un Modelo de gestión de calidad mejora el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande?, y las interrogantes específicas se enunciaron en: ¿Cuál es el estado actual del acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande?, ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos pertinentes que sustentan el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande?, ¿Qué criterios teóricos y prácticos fundamentan el Modelo de gestión de calidad para mejorar el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande?, y ¿Cómo validar la efectividad del Modelo de gestión de calidad para mejorar el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande?

La justificación teórica del presente estudio se expresó en la intención de aportar al conocimiento científico un Modelo de gestión de la calidad, como una herramienta didáctica y metodológica orientado a mejorar los procesos del acompañamiento pedagógico de los directivos, cuyos resultados podrán sistematizarse y organizarse en una propuesta, que debe ser incluido como parte del conocimiento científico en educación, de esta forma se estaría comprobando que el uso de un Modelo potencia en forma significativa la mejora continua del docente.

En relación a la justificación práctica la investigación se propuso configurar un Modelo de gestión de la calidad en cuya estructura y contenido se presentan procesos y acciones de intervención estratégicas, además de orientaciones pedagógicas que los directivos deben tener en cuenta para implementar un acompañamiento eficaz y eficiente.

La justificación metodológica comprendió la implementación de la planificación estratégica, organización, dirección, desempeño profesional, control y resultados del Modelo de gestión de calidad mediante talleres que buscan la participación, la reflexión y lo vivencial con el fin de asegurar la mejora del acompañamiento pedagógico, facilitando a los directivos tener un eficiente trabajo colegiado, generar un clima constructivo y afectivo, manejar la conducción y evaluación de la enseñanza, legitimizar su competencia profesional, así como gestionar mecanismos de intervención democrática, demostrado su validez y confiabilidad se utilizará en otras investigaciones.

Asimismo, la investigación se planteó alcanzar el objetivo general de proponer un Modelo de gestión de calidad, para conseguir mejores resultados en el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande, para tal fin se como objetivos específicos los siguientes: i) Identificar el estado actual del acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande; ii) sistematizar los fundamentos teóricos metodológicos pertinentes que sirven de base al estudio del acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande iii) Diseñar un Modelo de gestión de calidad con criterios teóricos y prácticos para mejorar el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande, y, iv) Validar mediante juicio de expertos el Modelo de gestión de calidad para mejorar el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande. Con respecto a la hipótesis de investigación el estudio abordó, (Hi): Si se diseña un Modelo de gestión de calidad, entonces se mejorará el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande.

II. MARCO TEÓRICO

Este trabajo tiene su fundamento en investigaciones internacionales y nacionales los mismos que aportan propuestas teóricas y metodológicas que favorecen la comprensión del problema.

A nivel internacional, Mairena (2015) realizó la investigación de post grado “Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la facultad de educación e idiomas”, se preocupó por conocer la relación que existe entre acompañamiento y desempeño de los catedráticos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, el paradigma del informe investigativo comprende el interpretativo o cualitativo; el tipo de estudio corresponden a los estudios correlacionales no experimentales - transversales; trabajo con una muestra representativa de 52 trabajadores de la universidad, utilizando para ellos grupos focales, entrevistas y análisis de documentos como técnicas de investigación” (Mairena, 2015). Los resultados que se muestran en el informe hacen referencia entre otras cosas que un 50 % de los alumnos muestran insatisfacción referido al trabajo de los docentes, en relación al sistema de evaluación el 65 % muestra disconformidad con las técnicas usadas para valorar sus avances de aprendizaje, el 57% manifiestan que el quehacer pedagógico pocas veces se relaciona con la práctica; por tanto, concluye que existe una ausencia de planes que permitan realizar actividades de acompañamiento y evaluación de los aprendizajes a los estudiantes que permitan el desarrollo de los aprendizajes, por ellos es importante diseñar un plan de acompañamiento que favorezca la práctica educativa.

Ruiz (2015) presentó la tesis de post grado relacionada con la incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño del personal docente, este estudio fue realizado en el Colegio Liceo Franciscano” - Managua, durante el Primer Semestre del año 2015”, los objetivos de esta investigación están referidos a establecer una escala de valor del acompañamiento realizado a los docentes por los directivos y diseñar una propuesta de trabajo, esta investigación es de enfoque mixto, transversal y correlacional, se aplicó a 22 docentes; para ello se utilizó como “técnica la encuesta,

entrevista, observación y análisis documental, en relación a los resultados afirma que el acompañamiento y la planificación curricular permite a los docentes participar en investigaciones (78%), un 50% expresa que le favorece integrar la teoría - práctica; el 71% precisa que le ayuda a conocer y desarrollar estrategias de aprendizaje, además el 88% le permite realizar acciones de participativas en forma activa con los alumnos. Concluye que el proceso de aplicación del acompañamiento solo se hace visitando al aula de clase y revisando lo planificado por el docente; el responsable de la intervención desconoce cómo se realiza el acompañamiento, por tanto, el coordinador cumple el rol de supervisor y apoya en las actividades culturales y académicas de la institución” (Ruiz, 2015). Determina además la acción de acompañar al docente tiene una mínima influencia en la práctica docente, debido a la ausencia de un plan enmarcado dentro del Proyecto Educativo Institucional, el horario recargado de los responsables, la falta de cumplimiento de las fases del acompañamiento, y las acciones que se desarrollan aparte de ser incongruentes con el perfil del acompañamiento no han sido suficientes para conseguir el éxito de la labor educativa.

Martínez (2016) presentó una tesis de maestría relacionada con la elaboración de un programa estratégico para realizar acompañamiento a profesores de aula de la Unidad Claudio Colín, Fe y Alegría”, su objetivo fue proponer un programa de acompañamiento dirigido a docentes de esa unidad; el marco metodológico que orientó el trabajo investigativo presenta el enfoque cualitativo, la muestra estuvo conformada por 48 profesores y se utilizó el cuestionario como instrumento” (Martínez, 2016). Entre sus resultados diagnósticos determina que el acompañamiento pedagógico en los maestros no cubre sus expectativas y difícilmente ayuda a superar y trascender profesionalmente. Después de realizar este análisis preliminar concluye que, existe descontento de los docentes con respecto a cómo se implementa el acompañamiento pedagógico por ser un proceso ineficiente y no genera un impacto efectivo y eficaz en el logro de los objetivos educativos. Los instrumentos tienen inconsistencias internas, los criterios e indicadores de evaluación son desconocidos, además, ausencia de apoyos pedagógicos y de retroalimentación diferenciada para fortalecer la práctica. Afirma además que, el acompañamiento comprende una percepción de rechazo

debido que no genera beneficios y oportunidades para que los docentes trasciendan personal y profesionalmente, situación que generó el diseño del programa que oriente el acompañamiento en la búsqueda de la calidad del desempeño de los docentes, haciendo un seguimiento sistemático y continuo de cada una de las acciones que realicen en su gestión curricular, incluye igualmente, identificar fortalezas y debilidades, así como generar retroalimentación, constituir acuerdos y compromisos y aportar conocimientos desde la práctica para lograr una transformación del quehacer educativo.

Porras (2016) trabajó la tesis de post grado sobre acompañamiento pedagógico donde se consideró como una estrategia que permitiera la transformación de la enseñanza de las matemáticas, fue trabajada con docentes de básica primaria de la IE Manuela Beltrán”, se propuso como objetivo “implementar el acompañamiento pedagógico como estrategia para transformar las prácticas de los docentes del área de área de matemática; el proceso metodológico que empleo es coherente con el tipo de investigación – acción” (Porras, 2016), para tal fin utilizó el diseño del estudio de caso y el método inductivo; la muestra estuvo representada por tres docentes y las técnicas que aplicó fueron la cartografía social, observación de aula, encuestas y escritos, y como instrumentos administró un cuestionario, guía de observación y el análisis de sesiones de trabajo; con respecto a los resultados demostró que antes de iniciar el acompañamiento los docentes trabajaban desarticuladamente, no obstante, durante el desarrollo de la propuesta tuvieron la oportunidad de reflexionar y mejorar su planificación curricular y su desempeño en el aula; posteriormente promovieron espacios afectivos y empáticos donde socializaron sus experiencias y saberes pedagógicos. Concluyendo además que, existe aún el predominio de una educación centrada en la instrucción del docente y el desarrollo de contenidos, además, los procesos pedagógicos que se implementaban limitaban el protagonismo del estudiante y la comunicación horizontal. Aunado a este análisis crítico y reflexivo resalta la importancia de constituir comunidades de aprendizaje y de las formas o manera de enseñar; asimismo, determina que, la práctica de un estilo abierto, activo y funcional contribuye en los maestros a ser realistas, innovadores, creativos, reflexivos,

espontáneos, concretos, flexibles para trabajar en equipo, y con apertura para aceptar la crítica constructiva.

Cantillo y Calabría (2018) desarrollaron la investigación-acción de post grado sobre Acompañamiento pedagógico como una estrategia de práctica reflexiva, fue desarrollada con docentes que enseñan en el tercer grado de primaria, se propusieron formular un plan de acción a partir de la comprensión del acompañamiento como estrategia para la práctica, este estudio fue cualitativo y de investigación acción, participaron cinco docentes y se utilizó la observación, entrevistas, el cuestionario y focus grup como técnicas de investigación” (Cantillo y Calabría, 2018), por su parte los resultados se enmarcan en apreciaciones relacionadas con el uso de la práctica reflexiva del docente y el compromiso de reconstruir saberes pedagógicos. Entre sus conclusiones destacan la práctica reflexiva desde la acción para renovar o reconstruir saberes pedagógicos, sus experiencias recogen el análisis antes, durante y después de la práctica docente, logrando establecer compromisos de cambio colectivos, la promoción del trabajo intelectual a partir de las vivencias de la actividad educativa, y el establecimiento de estrategias pertinentes; de igual modo, motivaron e incentivaron la investigación acción en el trabajo pedagógico. Tuvieron como propuesta la aplicación del método R5, herramienta que sentó las bases de una pedagogía crítica en la institución, asimismo, facilitó “la práctica reflexiva, inteligente e interdependiente para conocer los vacíos en la teoría y la práctica, en resumen, el acompañamiento contribuyó a un cambio de cultura, interaprendizaje y la autoformación potenciando de esta forma las competencias profesionales de los docentes” (Cantillo y Calabría, 2018)

A nivel nacional, se toma como antecedentes la investigación doctoral de Alberca (2019) titulada “Acompañamiento pedagógico competencias docentes y su influencia en el aprendizaje significativo, se desarrolló en colegios ubicados en Licen en el año 2019”, se propuso como objetivo conocer si el acompañamiento pedagógico y competencias docentes influyen en el aprendizaje significativo por representaciones, conceptos y proposiciones en las instituciones educativas mencionadas, la investigación fue básica - descriptiva y explicativo, y el diseño que utilizó es el no

experimental, participaron 101 profesores del nivel secundario, se utilizó la encuesta y la ficha de evaluación del acompañamiento pedagógico”, además de una ficha de evaluación de competencias docentes. Los resultados que obtuvo muestran que el aspecto inicial, metodológico, manejo de contenidos y la puesta en práctica de valores y actitudes alcanza los niveles ineficientes (76,2%) y poco eficiente (67,3%); y en cuanto al nivel de competencias docentes las dimensiones comunicacionales, organizativa, liderazgo, dominio científico y evaluación y control se encuentra entre la valoración deficiente (75,2%) y eficiente (100%). Concluyendo que estas dos variables influyen significativamente en el desarrollo de capacidades para comparar representaciones simbólicas e intuitivas, construir significados a determinados eventos, personajes, objetos, relacionar sustantivamente los significados con información relevante; atribuir propiedades, formar, combinar y relacionar conceptos, establecer, organizar ideas con sentido e intencionalidad.

Panihuara (2019), realizó una tesis doctoral relacionada con la percepción que tienen los docentes de aula sobre el acompañamiento y el desempeño dentro del programa de soporte pedagógico - Calca, Cusco”. El objetivo fue encontrar la correlación entre las dos variables acompañamiento pedagógico y el desempeño docente; la metodología fue de diseño no experimental básico descriptivo de tipo correlacional, el estudio fue dirigido a 81 docentes de once instituciones; se utilizó la observación directa y la encuesta cuyos instrumentos fueron una ficha para conocer el desempeño docente además de las rúbricas, los resultados permitieron afirmar que el 54.3% de los docentes se sienten satisfechos y el 14.8% muy satisfechos con la estrategia de acompañamiento, lo que permitió que el valor de tau b de Kendall es 0.434, correspondiente a una correlación moderada” (Panihuara, 2019) . Por su parte, las conclusiones determinaron que las visitas en aula, los grupos de interaprendizaje y talleres de capacitación organizados por los directivos favorecen la deconstrucción y producción del saber pedagógico, el dialogo reflexivo y retroalimentación, preparación y planificación de los procesos curriculares y didácticos, de igual forma, influye en la valoración y socialización de experiencias y propuestas innovadoras, así como en la conducción y evaluación de los aprendizajes.

Valencia (2020) en sus tesis de post grado denominada “Acompañamiento pedagógico en la formación permanente de docente de la institución educativa República de Bolivia, Villa El Salvador”, estableció como objetivos “establecer si incide el acompañamiento pedagógico en las políticas de perfeccionamiento, prácticas y experiencias así como en la producción académica de los docentes; el tipo de investigación que aplicó fueron el básico, aplicado de naturaleza experimental y en base al método hipotético deductivo, la muestra de estudio que trabajo se expresa en 65 docentes del nivel secundario, de igual forma, administró la encuesta y el cuestionario de acompañamiento pedagógico” (Valencia, 2020). El resultado de la contrastación de hipótesis (Hi) destaca que la variabilidad de la formación permanente de los maestros depende del acompañamiento en un 64.8%. Por tanto, concluye que, las acciones implementadas por la estrategia de soporte pedagógico, influyen significativamente en la actualización profesional; mejora los dominios, competencias y desempeños, estimula el trabajo colegiado, colaborativo e interdisciplinar; promueve la innovación e interacción con las TIC; e incentiva la constitución de grupos de interaprendizaje.

El estudio doctoral de Almeyda (2019) estuvo dirigida a conocer la los niveles de gestión educativa y el acompañamiento pedagógico en la práctica de los profesores del nivel de Educación Secundaria, de las instituciones JEC Red 4, UGEL 01–San Juan de Miraflores”, esta investigación tuvo como objetivo “conocer si influye la gestión en el acompañamiento; tipo de investigación descriptivo y de diseño no experimental de corte transversal, participaron en el estudio 85 docentes, quienes desarrollaron una encuesta tipo cuestionario, los resultados de acuerdo al coeficiente de Nagelkerke precisa que el índice de variabilidad de la práctica es de 88,4% de la gestión educativa y el acompañamiento pedagógico” (Almeyda, 2019); este análisis correlacional permite concluir que, la práctica docente depende de la gestión educativa y el acompañamiento pedagógico, es decir, se ve influenciada por acciones que realiza el director como: la asesoría permanente y efectiva con respecto a la planificación curricular, el soporte técnico – metodológico que brinda; la generación de espacios reflexivos y fomento de compromisos, asimismo, en la atención a las necesidades profesionales del maestro,

ejecución de actividades de capacitación, e implementación de procesos evaluativos formativos de la práctica docente y los aprendizajes de los estudiantes.

También se considera la investigación de post grado de Chuqui (2019), trabajo que se propuso evaluar cómo influye el monitoreo y acompañamiento pedagógico en el desempeño docente en las instituciones educativas mercedarias misioneras de Lima”; el objetivo propuesto fue establecer las características que influyen en el monitoreo y acompañamiento realizado por el Director, se utilizó el enfoque mixto, y el diseño que aplicó comprende el transformativo secuencial, la unidad de análisis muestral estuvo conformada por 72 trabajadores educativos, utilizó las técnicas de la encuesta, entrevista y análisis documental, y administró el cuestionario, ficha de cotejo y una guía de entrevista personalizada. Los resultados confirman que el acompañamiento y monitoreo que ejecutan los directores influyen directamente en el desempeño docente; concluyendo que, el acompañamiento tiene sentido en la medida que los directivos muestran su capacidad de respuesta para afrontar dificultades de carácter pedagógico y atender las necesidades profesionales de los docentes. Considera además que, los directores deben gestionar talleres de actualización, promover la constitución de círculos de aprendizaje colaborativos, establecer un plan consensuado y socializado con todos los docentes, tomar decisiones que respondan a una mejor preparación de las experiencias de aprendizaje, el uso de estrategias, y generar compromisos docentes con la institución.

El marco teórico científico de la investigación se fundamenta en el enfoque crítico reflexivo, corriente epistemológica alineada al paradigma sociocrítico e interpretativo que entre sus postulados configura al acompañamiento pedagógico como “un conjunto de acciones estratégicas que se realizan en las instituciones, el mismo que fortalece la reflexión como proceso que permita desarrollar los aprendizajes desde la misma experiencia”. (Ministerio de Educación, 2017, p. 9)

“El acompañamiento pedagógico, debe comprenderse como el proceso sistemático de construcción colectiva de los saberes, donde el docente no constituye una persona que recibe capacitación, sino que se forma, y contribuye con sus saberes en contextos

específicos, la mejora de los aprendizajes solo será posibles si se hace una reflexión crítica sobre nuestro actuar pedagógico”. (Ministerio de Educación, 2017, p. 6)

Está reflexión de las prácticas pedagógicas, parte de la observación y un registro adecuado de la práctica docentes, el diálogo con reflexión y la retroalimentación, hasta lograr un saber pedagógico y permita la transformación de la práctica, además, “este proceso tiene como propósito mejorar la profesión docente, fortalece la institución y redundante en el aprendizaje de los estudiantes” (Ministerio de Educación, 2017, p. 9).

Asimismo, “el proceso de acompañar al docente, sirve para reflexionar sobre la práctica para poder aprender, tiene como centro a la escuela y está articulada al contexto, por ello es necesario que quien realice la labor de acompañante ayude asesorando en estrategias que fomenten el análisis y la reflexión para aprender de la propia práctica” (Ministerio de Educación, 2017, p. 9).

Los conceptos de acompañamiento pedagógico que se asume comprenden la definición del Consejo Nacional de Educación (2010) quienes lo determinan como un mecanismo de ayuda y apoyo que el acompañante realiza, el mismo que debe ser planificado y estructurado, se caracteriza por ser respetuoso, adecuado a la realidad, su finalidad es alcanzar mejores aprendizajes en los estudiantes” (Menacho, 2019, p. 13)

“En este proceso los actores se retroalimentan y enriquecen desde la reflexión sobre la práctica, estos procedimientos están caracterizados por el respeto, empatía y voluntad para aprender o desaprender, se centra en el aprendizaje del adulto, por esa razón se tiene en cuenta la experiencia del docente y sus necesidades e intereses...” (Menacho, 2019, p. 13)

El marco legal se sustenta en la Resolución Vice Ministerial N° 169 del Ministerio de Educación (2019, p. 3) el acompañamiento pedagógico, es considerada como una estrategia para la formación de los docentes, tiene como centro de trabajo a la institución educativa y se puede desarrollar de manera individual o colectiva, el objetivo

fundamental es lograr que el docente sea autónomo en su práctica logrando su desarrollo profesional en el tiempo” (Menacho, 2019, p. 15)

Las dimensiones que comprende el acompañamiento pedagógico se fundamentan en la Resolución de Secretaría General N° 008-2016 MINEDU, y en el Marco de Buen desempeño del Directivo (MBDD). Seguidamente se describen y analizan cada una de ellas:

La dimensión referida a la planificación colegiada, consiste, según el Ministerio de Educación (2019), “en promover el trabajo colegiado dentro de la institución con el fin de analizar, reflexionar, compartir conocimientos, y proponer colectiva y orgánicamente alternativas de solución a los problemas que afectan a la organización” (p. 6). Desde esta perspectiva la Resolución Vice Ministerial N° 024 configura el trabajo colegiado como:

“Es una estrategia caracteriza por fomentar la participación, es además colaborativa, contribuye a que tanto el personal docente como los directivos establezcan una comunicación horizontal, bidireccional y de profunda reflexión sobre su práctica para llegar a soluciones comunes, colectivas y sostenidas en el tiempo que favorecen a la institución, a la profesionalidad docente y directiva y la mejora de los aprendizajes ...” (MINEDU, p.27).

Recogiendo el aporte de Menacho, (2019) “este espacio tiene como fin la generación de momentos de trabajo colaborativo y reflexivo en beneficio de la institución y la mejora de los aprendizajes” (p.20).

En lo concerniente a la dimensión clima de acompañamiento, para el Ministerio de Educación (2014) “el éxito de planificación colegiada depende del compromiso que existe en los docentes, por esa razón es necesario la motivación y confianza...” (p. 20)

Por tanto, un clima adecuado es fundamental en la medida que exista una voluntad de los docentes y no se vea a este proceso como una obligación, por lo tanto, el

aprendizaje es viable si los momentos de acompañamiento son oportunos” (Bromley, 2017, pp. 24 - 25).

En cuanto a la dimensión conducción del proceso de enseñanza, el acompañamiento se expresa en base a los criterios del CNE (2007) que consiste en “establecer procedimientos métodos, estrategias, técnicas e instrumentos que permitan mejores logros de aprendizaje y que a la vez sean de calidad” (p. 40).

Coincidiendo con Elera, (2018) “si en los colegios los directores realizan la tarea en forma permanente de acompañar a sus docentes, se esperará que en el corto plazo mejoren su desempeño y a la vez los aprendizajes”, del mismo modo, el Ministerio de Educación (2014) afirma que los directores como líderes de los procesos pedagógicos en la escuela, debe mejorar las condiciones de trabajo, fortalecer las relaciones entre docentes y asumir compromisos colectivos que redunden en los aprendizajes de los estudiantes” (p. 16).

Con respecto a la dimensión evaluación del proceso de enseñanza, la intención del proceso de acompañamiento implica un proceso sistemático y formativo enfocado en la valoración del desempeño profesional que realizan los directivos a los docentes de acuerdo a sus funciones. Permite obtener información pertinente sobre la práctica pedagógica, tomar decisiones oportunas para revisar o modificar los saberes pedagógicos, reflexionar y autorregular el proceso de enseñanza; reconocer las potencialidades e identificar limitaciones de la práctica docente en el aula.

Para González (2012), entiende a la evaluación como “un conjunto de acciones estructuradas, sistemáticas y planificadas relacionadas con un hecho educativo, el mismo que tiene una valoración en función a sus características, momentos, contextos y situaciones en el que se desenvuelve, busca además identificar dificultades o limitaciones para mejorar...”

Y en la dimensión formas de intervención, el acompañamiento pedagógico “tiene la intencionalidad de planificar, organizar y ejecutar diferentes formas de capacitación

laboral con el fin de alcanzar mejores resultados del trabajo pedagógico en el aula ...”. (Rodríguez, Zegarra y Barriga, 2016, p. 4) Las formas de intervención según el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2008) las definen como “una serie de acciones, procedimientos o formas de trabajo que se realiza para alcanzar y garantizar los objetivos y metas de la institución” (p. 13).

El MINEDU a través de la Resolución Directoral N° 0908-2010-ED, establece cuatro intervenciones: visita en aula, micro talleres, grupos de interaprendizaje, talleres de actualización, y asesoramiento presencial”.

En lo que respecta al concepto de Modelo de gestión de calidad, según Witcher (1995) “es una forma, medio o recurso para dinamizar la gestión de personal”, para, James (1997), es una forma de pensar que es generada como producto de orientar una práctica, que incluye compromiso y existencia en el tiempo, además se puede visualizar la mejora de los servicios en forma holística. Asimismo, afirma que una verdadera gestión de calidad considera diversos valores y aspectos como principios, visión institucional, misión, objetivos estratégicos, normas y formas de organización además de utilizar las etapas del ciclo propuestos por Deming (1982) orientados a planificar, hacer, verificar y actuar.

A su vez, Gutiérrez (2005), establece que, “la gestión de la calidad debe se impulsada por el directivo, luego cada responsable de la institución debe hacerla efectiva, tiene el objetivo de obtener la calidad requerida por la sociedad utilizando los recursos de manera eficiente”. Desde esta afirmación, las organizaciones suministrarán un mejor servicio, cumplirán con las exigencias de los usuarios, respetarán las reglas y normas correspondientes, logrando de esta forma, el bienestar y satisfacción del usuario; así como el interés de mejorar continuamente, prevenir y reducir conformismos en la entidad.

La operativización de los sistemas de gestión de la calidad recae en normas y modelos de calidad, para esta investigación se considera el ISO 9001 (Organización Internacional de Normalización) y el EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial). El primero, de acuerdo con Reyes, J. y Martínez (2017) su adaptación a

los sistemas educativos permite que las instituciones demuestren su capacidad para gestionar, administrar y ofrecer una formación de calidad, de igual forma, incrementa sus desempeños globales, reduce los riesgos e incertidumbre, y favorece alcanzar mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes. Y, con respecto al segundo, Martínez (2008) propone la institucionalización de un trabajo organizacional colaborativo e integrado, de constante autoevaluación de los procesos y resultados, asimismo, enfatiza en el fortalecimiento de un liderazgo potente, el empoderamiento de compromisos, y sobre todo resalta la regulación ética y social de las actuaciones de los trabajadores educativos, y su predisposición y motivación para la mejora continua.

En conclusión, Sánchez, (2019) la gestión de la calidad “es entendida como la forma cómo se dirige una institución, está relacionada con la calidad y los altos niveles de participación, busca además que los clientes tengan una buena atención y eso repercute en los demás”. También menciona que es “una agrupación de procedimientos o actividades propias de las empresas, determinada por las políticas de calidad, las mismas que se implementan siguiendo algunos pasos como la planificación, el control, un sistema de evaluación y sobre todo la calidad”. (Aguilar, 2010).

Las dimensiones que se abordan en la variable Modelo de gestión de la calidad se en los planteamientos de James (1997) quien menciona las siguientes: “planificación estratégica, organización, dirección, desempeño profesional y control y resultados”.

En lo referente a la planificación estratégica INCISPP (2017) precisa que “constituye procesos sistemáticos, estructurados, organizados y permanentes, las decisiones se realizan en función al análisis de la problemática, el entorno y las expectativas, ello contribuye a una gestión centrada en la eficiencia y la eficacia”.

Con respecto a la dimensión organización, se considera como un aspecto fundamental en la organización que implica la asignación de tareas y funciones específicas en concordancia con las metas institucionales, debe existir espacio para el trabajo en

equipo, comunicación horizontal permanente y autonomía en el cumplimiento de las actividades encomendadas.

En cuanto a la dimensión dirección estratégica según Ortiz y Capó (2015) “implica establecer estrategias, planes a corto, mediano y largo plazo también comprende la asignación de los recursos en el momento, cantidad y lugar adecuado; esta dimensión se relaciona con la creación de valor”. (p. 234)

Por su parte la dimensión referida al desempeño profesional, comprende al recurso o talento humano y considera la asignación de tareas, medidas, funciones y programas dirigido a los colaboradores que permitan desempeñarse con eficacia y eficiencia, también es importante en este aspecto la valoración del trabajo, la producción de conocimientos, el espíritu de colaboración y entrega, así como acciones de superación profesional individual o grupal.

El control es un proceso, permanente, planificado y recurrente que se realiza con “la finalidad de lograr los objetivos institucionales, se realiza bajo estándares previamente establecidos, los resultados permiten establecer medidas y decisiones que repercuten en la gestión, para la realización se utilizan flujogramas, hojas para controles, diagrama de causa – efecto, gráficos, árbol de problemas, matrices para el análisis de datos y flujogramas, entre otros”. (James 1997).

El resultado de esta etapa, “permite establecer el nivel de eficacia con que la institución educativa desarrolla sus procesos de gestión y el nivel de cumplimiento de los fines, objetivos y valores institucionales, los mismos que repercuten en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes”. (López, 2001, p. 28)

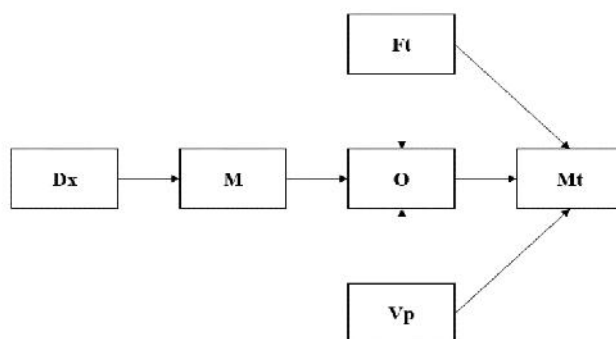
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación por su naturaleza comprendió el enfoque cuantitativo, con estudio de tipo descriptivo, es decir, se planteó caracterizar, evaluar la relación causa - efecto y procesar estadísticamente datos objetivos del objeto de estudio. Por su propósito fue básica porque se enfocó en analizar e investigar el acompañamiento pedagógico y proponer un Modelo teórico relacionado con la gestión de calidad, aportando de esta forma nuevos saberes al conocimiento científico educativo. (Espinoza y Toscano, 2015, p. 30).

El diseño de la investigación se correspondió con el descriptivo - propositivo “tuvo relación con el enfoque de los estudios no experimentales transversales, puesto que se trazó administrar un instrumento para obtener información en un momento dado” (Liu, 2008 y Tucker, 2004 citados en Hernández et al. 2014, p. 154). “este diseño busca describir de la manera más detalladas las características de la variable de estudio” (Arguedas, 2009).

El diseño de investigación se representó en el siguiente esquema:



Dónde:

Dx: Diagnóstico de la realidad problemática

M: Muestra representativa de los directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande.

O: Representa la información que se pretende recoger de los directivos sobre el acompañamiento pedagógico

Ft: Fundamentación teórica

Vp: Validación de la propuesta

Mt: Modelo de gestión de la calidad

3.2. Variables y operacionalización

Definición conceptual:

Acompañamiento pedagógico. “Es una estrategia para la formación del docente en actividad, tiene como centro a la institución educativa, es promovida por el director del colegio, se hace de manera individual o grupal y tiene por finalidad la mejora de la práctica pedagógica desde la reflexión, fomenta la autonomía y favorece el desarrollo de los aprendizajes...” (Ministerio de Educación, 2018, p. 3)

Modelo de gestión de calidad. “Es el compromiso de toda una institución educativa para realizar eficientemente sus actividades de gestión curricular, es decir, afecta a cada uno de los actores educativos en sus responsabilidades y funciones, por lo tanto, para que una gestión sea exitosa y de calidad debe ser asumida de manera corporativa por la organización”. (Atkinson, 1990)

Definición operacional:

Acompañamiento pedagógico. Mecanismo democrático de gestión curricular que utilizan los directores para ofrecer asesoría personalizada y de asistencia técnico pedagógica a fin de fortalecer el desempeño y práctica docente en la institución educativa, consta de cinco dimensiones: planificación colegiada, clima de acompañamiento, conducción del proceso de enseñanza, evaluación del proceso de enseñanza, y formas de intervención.

Modelo de gestión de calidad. Es una herramienta de valoración formativa orientada a mejorar la praxis del acompañamiento pedagógico en los directivos, en su estructura

presenta los procesos de: Planificación estratégica, organización, dirección, desempeño personal, control y resultados, los mismos que se configuran dialéctica y holísticamente como criterios interdependientes.

Escala de medición: El procesamiento y comparación de los datos que se adquieran se realizarán mediante el uso de la escala ordinal cuyos valores comprenden el siguiente orden lógico: (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) A veces; (4) Casi siempre, y (5) Siempre.

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

La población lo conformó 15 directores de las Instituciones Educativas de la ciudad de Bagua Grande, fueron responsables directos de la gestión escolar, y de planificar, organizar e implementar el acompañamiento pedagógico.

Criterios de inclusión. Los directores seleccionados para ser parte del estudio participaron del concurso para ocupar el cargo, por tanto, su responsabilidad y compromiso es legal y legítimo, cuentan con más de dos años de experiencia, son nombrados como docentes, actualmente vienen ejerciendo su rol directivo formalmente sin ningún impedimento o cuestionamiento social e institucional.

Criterios de exclusión. Los directores que no fueron considerados en el proyecto de investigación comprendieron aquellos que estuvieron encargados en la plaza de dirección, tienen problemas legales para asumir su función y pidieron sus vacaciones; además, son contratados aun como docentes y tienen poca experiencia en la gestión directiva.

La muestra representativa la constituyeron 15 directivos, para su selección se utilizó el criterio de conveniencia, debido que los directivos conforman un equipo formalizado, lo que permitió dinamizar el recojo de información; y tener una mayor accesibilidad para desarrollar la investigación.

El proceso de muestreo utilizado se determinó en forma no probabilística, y consistió en examinar características de la investigación para delimitar el tamaño de la muestra de estudio.

La unidad de análisis estuvo representada por todos los directores de las instituciones de Bagua Grande, a quienes se les administró el instrumento de recolección de datos.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de gabinete que apoyaron en la obtención de datos son: Análisis documental de informes y reportes de intervención y evaluación pedagógica, asimismo, se empleó la técnica del fichaje para sistematizar y registrar información relevante sobre las variables de estudio (Ficha de resumen y textual); expresar reflexiones críticas, emitir apreciaciones y percepciones sobre los conocimientos y aportes que se asumen (Ficha de comentario), al mismo tiempo, gestionar información en entornos físicos y virtuales, consignado en forma ética y responsable las referencias bibliográficas.

Por otro lado, las técnicas de campo que se implementaron para la recolección de datos se expresan en la observación y la encuesta organizadas por indicadores e ítems que permiten recoger información observable. La observación se entendió como un proceso ordenado y sistémico de recogida de información pertinente sobre las capacidades y desempeños de los directores en su función de acompañante pedagógico. Proceso que contribuyó en la caracterización e identificación de regularidades de la situación problemática, además permitió valorar las potencialidades y limitaciones de la propuesta.

Con respecto a la encuesta, según López y Fachelli (2015) “es una técnica de recopilar información mediante preguntas, su finalidad es conocer aspectos de la problemática para comprender el problema de investigación” (p. 8), favoreció conseguir información relevante, de los sujetos de investigación mediante la interacción entre personas y fue administrada en un momento dado.

En relación a la observación el instrumento que se diseñó fue una guía de observación para valorar formativamente el Modelo de gestión de calidad y su propósito estuvo orientado a obtener información sobre la configuración holística y dialéctica de los componentes y procedimientos metodológicos de dicho modelo. Y en cuanto a la encuesta el instrumento para la recogida de datos se realizó a través de un cuestionario online. En su contenido presentó una serie de interrogantes coherentes con el objeto de estudio, y su intención se orientó a recoger datos confiables y objetivos insumos que favorecieron la construcción de la propuesta.

Validez y confiabilidad

El cuestionario fue validado mediante la consulta a tres expertos, conocedores de la gestión pedagógica y gestión de calidad, quienes verificaron la coherencia y organización del instrumento y emitieron un juicio de valor mediante un informe. La validez del instrumento indicó la intencionalidad del instrumento para realizar la medición de los indicadores para las cuales ha sido diseñada y no otras semejantes; en ese sentido "un instrumento es considerado válidos cuando recoge la información que se pretende investigar " (Hernández, et al., 2010, p. 201).

Por su parte, para corroborar la confiabilidad del instrumento se aplicó el método estadístico: Coeficiente Alfa – Cronbach (prueba piloto); donde se correlacionó la congruencia lógica del acompañamiento pedagógico con sus dimensiones, indicadores e ítems, permitiendo de esta forma reforzar su consistencia de su estructura interna, y asegurar un alto índice de fiabilidad. Hernández, et al. (2010) por lo tanto "la confiabilidad de un instrumento se puede establecer cuando ese instrumento al ser aplicado en otras situaciones o contexto arroja los mismos o similares resultados" (p. 200)

3.5. Procedimientos

Los procedimientos que se priorizó consistieron en determinar las técnicas recolección de datos, seguidamente se elaboró el instrumento teniendo en cuenta el marco teórico,

luego se procedió hacer ajustes mediante la validación de expertos y el análisis de confiabilidad. Consolidado estos procesos se coordinó con los directivos para establecer y consensuar las fechas que permitieron administrar el instrumento.

Previo a la aplicación del cuestionario se dialogó y sensibilizó a los directores sobre el propósito de la investigación, se explicó el proceso de llenado y el tiempo que durará su desarrollo; asimismo, se proporcionó un link virtual (URL), y se comunicó mediante mensajes de textos (WhatsApp) que respondan con sinceridad en base a la percepción que tienen de las actividades que realiza en el acompañamiento pedagógico institucional. Los datos que se consiguieron fueron procesados mediante SPSS versión 20; información objetiva que sirvió como insumo para el diseño del Modelo de gestión de calidad, así como para la comprobación y contrastación de la hipótesis.

3.6. Método de análisis de datos

El método de análisis “se relacionó con el enfoque cuantitativo. Consistió en recopilar información para luego proceder a la comprobación de hipótesis a través de la estadística descriptiva, en función a ello se estableció patrones de comportamiento, los mismos que fueron explicados desde la base teórica” (Hernández et al., 2010).

Se hizo uso de la estadística descriptiva estas según (normas APA 2017), permitieron visualizar y comparar los porcentajes del estado actual del acompañamiento pedagógico realizados por los directivos.

3.7. Aspectos éticos

Los directivos que formaron parte de la muestra representativa, fueron previamente informados del propósito de la investigación logrando obtener su aceptación y consentimiento, asimismo, se les indicó que la formación gozará de confidencialidad, originalidad y veracidad.

En el marco de la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General, “la investigación respetó las normas Internacionales de citas y referencias, garantiza la

propiedad intelectual (Copyright); se sometió a cumplir la decisión de la Comunidad Andina – Decisión 351 – SICE (1993), Régimen Común sobre derecho de Autor y Derechos Conexos”. También, tuvo en cuenta el artículo 39 del Decreto Legislativo N° 822107, Ley sobre el Derecho de Autor” (Indecopi, 2017, p. 45).

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Dimensión: Planificación colegiada.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Logro destacado	0	0
Logrado	2	13.3
Proceso	7	46.7
Inicio	6	40
Total	15	100

Nota: Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo (APD).

Figura 1: Dimensión: Planificación colegiada.

Descripción:

Del análisis se percibe que, en la planificación colegiada del acompañante, según los resultados comprende los niveles Proceso, 46,7%; Inicio, 40%, y Logrado, 13,3%. Estas percepciones indican que la mayoría carece de un plan consensuado y contextualizado para acompañar y brindar los soportes reflexivos de la práctica docente; muestran un relativo progreso de sus competencias que aseguren un liderazgo pedagógico eficiente; tienen limitaciones para orientar acciones como: la diversificación de los procesos de aprendizaje; articular el enfoque por competencias en las programaciones didácticas; y gestionar recursos y materiales para optimizar la implementación del currículo en el aula. (tabla 1).

Tabla 2

Dimensión: Clima de acompañamiento.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Logro destacado	0	0
Logrado	4	26.7
Proceso	10	66.6
Inicio	1	6.7
Total	15	100

Nota: Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo (APD).

Descripción:

Se aprecia que, el clima del acompañamiento pedagógico que caracteriza el trabajo de los directivos en las instituciones educativas Bagua Grande, en base a los

resultados se encuentra entre los niveles Proceso, 66,6%; Logrado, 26,73% e Inicio, 6,7%. Estas afirmaciones evidencian un avance significativo en relación a tener conciencia de situaciones adversas que muchos directores presentan en el proceso de acompañamiento, no obstante, es necesario fortalecer aspectos congruentes con la gestión de las emociones y practica de habilidades sociales, así como el uso de mecanismos éticos y democráticos en la solución de conflictos; asimismo, potenciar las relaciones interpersonales, y el desarrollo de capacidades comunicativas que favorezcan un mayor entendimiento y comprensión en sus interacciones y actuaciones con los docentes. (tabla 2).

Tabla 3

Dimensión: Conducción del proceso de enseñanza.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Logro destacado	0	0
Logrado	2	13.3
Proceso	13	86.7
Inicio	0	0
Total	15	100

Nota: Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo (APD).

Descripción:

Se observa que, el acompañamiento pedagógico de los directivos en la conducción del proceso de enseñanza; de acuerdo a los resultados se ubican en los niveles Proceso, 86,7%, y Logrado, 13,3%. Esto demuestra que el proceso de acompañamiento regularmente se comunica y se promueve espacios para motivar a los docentes a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje; sin embargo, muchos directores presentan escaso dominio del Currículo Nacional limitando su asesoría y asistencia técnico-pedagógica; también refleja que algunos tienen un insuficiente manejo de estrategias, técnicas y métodos didácticos, desconocen sobre como evaluar y retroalimentar formativamente; además, poco incentivan el trabajo colaborativo, intercambio de experiencias y prefieren la rutina antes enfrentar y afrontar desafíos y retos pedagógicos complejos, creativos e innovadores. (tabla 3).

Tabla 4*Dimensión: Evaluación del proceso de enseñanza.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Logro destacado	0	0
Logrado	2	13.3
Proceso	8	53.4
Inicio	5	33.3
Total	15	100

Nota: Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo (APD).

Descripción:

Los resultados evidencian que, el soporte del acompañante en la evaluación de los procesos de enseñanza se sitúa entre los niveles Proceso, 53,4%; Inicio, 33,3%, y Logrado, 13,3%. Desde el análisis cualitativo se deduce que los procesos del acompañamiento a veces son evaluados teniendo como referencia evidencias, criterios e indicadores. Corroborando de esta forma que, la intervención se ejecuta siguiendo aspectos que aseguran su formalidad y cumplimiento del marco legal que exige su implementación. Por consiguiente, esta estrategia formativa en muchas instituciones difícilmente genera utilidad pedagógica debido que su alcance poco contribuye a establecer medidas correctivas, responsabilidades para la mejora continua, y la construcción de nuevos saberes pedagógicos desde el ejercicio de la práctica. (tabla 4).

Tabla 5*Dimensión: Formas de Intervención.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Logro destacado	0	0
Logrado	2	13.3
Proceso	9	60
Inicio	4	26.7
Total	15	100

Nota: Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo (APD).

Descripción:

Se percibe que, el acompañamiento de los directores, en la dimensión formas de intervención de acuerdo a los resultados expresa que se encuentra entre los niveles Proceso, 60%; Inicio, 26,7%, y Logrado, 13,3%. Esta evaluación diagnóstica reconoce

en cierta forma una gestión eficiente de los sujetos de estudio para organizar eventos de capacitación y constituir alianzas; no obstante, todavía existe la necesidad de abordar temas de interés y significatividad pedagógica en las visitas y talleres; organizar reuniones productivas, implementar espacios de colaboración e interaprendizajes que permitan consolidar propuestas, proyectos y la promoción de la investigación, reflexión, autoevaluación y metacognición de los desempeños y competencias profesionales. (tabla 5).

Tabla 6.
Dimensiones acompañamiento pedagógico.

Nivel	Planificación colegiada	Clima de acompañamiento	Conducción del proceso de enseñanza	Evaluación del proceso de enseñanza	Formas de intervención
Logro destacado	0	0	0	0	0
Logrado	13.3	26.7	13.3	13.3	13.3
Proceso	46.7	66.6	86.7	53.4	60
Inicio	40	6.7	0	33.3	26.7
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo (APD).

Descripción:

El análisis comparativo de los resultados entre las diversas dimensiones del objeto de estudio. Corrobora que, la valoración de mayor prevalencia es el nivel Proceso (86,7%) seguido del nivel Inicio (40%) y Logrado (26,7%); las dimensiones: planificación colegiada, evaluación del proceso de enseñanza y formas de intervención (Inicio, 40%,33,3%, y 26,7%) son las que reflejan mayor debilidad; por su parte, las dimensiones relacionadas con un clima de corresponsabilidad y el asesoramiento efectivo para conducir el proceso de enseñanza (Logrado, 26,7%, y Proceso, 86,7%) exteriorizan progresos relativos; sin embargo, ninguna dimensión logra posicionarse en el nivel Logro destacado, por ello existen razones suficientes para diseñar y proponer un Modelo de gestión de la calidad, el mismo que reforzaría el acompañamiento pedagógico de los directivos. (tabla 6)

Tabla 7.
Variable acompañamiento Pedagógico.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Logro destacado	0	0
Logrado	2	13.3
Proceso	13	86.7
Inicio	0	0
Total	15	100

Nota: Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo (APD).

Descripción:

El análisis global de la variable objeto de estudio confirmando de acuerdo a los resultados situacionales que comprende los niveles Proceso, 86,7%; y Logrado, 13,3%. Es decir, los directores vienen implementando el acompañamiento pedagógico de manera efectiva y progresiva, los avances se evidencian en el desarrollo de estrategias formativas y el dominio de competencias relacionadas con la planificación colegiada, asegurar un buen clima de acompañamiento, conducción y evaluación del proceso de enseñanza, así como programar acciones o formas de intervención pedagógica en favor de la reflexión, retroalimentación y la mejora continua del ejercicio docente. Sin embargo, aún existe la necesidad de potenciar y fortalecer un desarrollo eficiente y significativo de este mecanismo formativo de tal forma que se manifiestan cambios sustantivos en la práctica docentes y con ello lograr la satisfacción profesional en las funciones y roles de los líderes pedagógicos. (tabla 7)

Tabla 8
Estadísticos – Acompañamiento pedagógico.

Descripción parámetros	Planificación colegiada	Clima de acompañamiento	Conducción del proceso de enseñanza	Evaluación del proceso de enseñanza	Formas de intervención	Escala general
N	Válido 15 Perdidos 0	15 0	15 0	15 0	15 0	15 0
Media	14,47	13,60	20,73	9,80	13,13	71,73
Mediana	14,00	12,00	19,00	9,00	12,00	66,00
Moda	10	12	16	7	9	58
Varianza	22,124	13,114	23,638	8,314	17,695	365,638
Rango	13	11	15	9	12	59
Mínimo	10	8	14	7	9	48
Máximo	23	19	29	16	21	107
Suma	217	204	311	147	197	1076
Percentiles	25 10,00 50 14,00 75 17,00	11,00 12,00 18,00	16,00 19,00 26,00	7,00 9,00 12,00	9,00 12,00 16,00	56,00 66,00 87,00

Nota: Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo (APD).

Los estadísticos descriptivos de la tabla 8, exponen que, las dimensiones: planificación colegiada, clima en el acompañamiento, conducción y evaluación de la enseñanza, así como en las formas de intervención presentan una media que obtienen los siguientes valores: 14,47; 13,60; 20,73; 9,80; y 13,13 ubicándose de acuerdo a la escala específica en el nivel Proceso (anexo 1 – Rangos: 11 – 20; 09 – 16; 13 – 21; 08 – 14; y 10 – 18 puntos). Las medianas adquieren valores de: 14.00; 12.00; 19.00; 9.00; 12.00 exponiendo los resultados que dividen (50%) los datos conseguidos; por su parte, la moda en las cinco dimensiones expresa que los valores de mayor presencia e incidencia son: 10; 12; 16; 7; y 9; con respecto a las varianzas adquieren valores de variabilidad expresados en: 22,124; 13,114; 23,638; 8,314; 17,695, los mismos que indican las dispersiones de la información recogida del instrumento. Por otro lado, Los puntajes mínimos y máximos que se han alcanzado se encuentran entre: 10 y 23; 8 y 19; 14 y 29; 7 y 16; y 9 y 21; y las sumatorias de los puntajes comprenden: 217; 204; 311; 147; y 197; es decir, representan la cantidad de puntuaciones que se consiguieron de los 15 directivos.

Por último, los parámetros estadísticos globales del acompañamiento pedagógico exponen una media expresada en el valor de 71,73, alcanzando el rango entre 48 – 94 puntos (anexo 1 - centrándose en el nivel Proceso); la mediana representa el valor de 66,00 mostrando el número medio entre los datos obtenidos (50%); la moda comprende 58, valor que se ha reiterado con mayor asiduidad; asimismo, la variabilidad consigue el valor de 365,638, expresando la dispersión de la información cuantitativa; los puntajes se ubican entre 48 y 107; y la suma de la puntuación para esta variable de estudio es 1076, por consiguiente, la sumatoria manifiesta que los 15 directores de las II.EE de Bagua Grande aún necesitan potenciar su función de acompañante pedagógico.

V. DISCUSIÓN

El propósito de la investigación estuvo orientada a construir una propuesta de gestión de calidad a fin de alcanzar resultados óptimos y eficientes en los procesos que implementan los directivos para acompañar pedagógicamente a los docentes en los centros educativos; en ese sentido, se hizo un análisis situacional de la realidad problemática encontrando los siguientes hallazgos:

La responsabilidad pedagógica y legal de los directivos para implementar el acompañamiento se ejecuta de manera desarticulada de los documentos de gestión debido a que se limitan solo a aplicar instrumentos de monitoreo y no responde a un plan estructurado y consensuado por los acompañados; asimismo la función de soporte técnico - reflexivo muchas veces es cuestionada por su utilidad y significatividad, es decir, para los beneficiarios este proceso regularmente cumple sus expectativas y necesidades para mejorar el ejercicio pedagógico; complementa esta percepción la escasa planificación curricular colegiada (40% nivel inicio – Tabla 1) que asegure la elaboración de las programaciones didácticas de manera colaborativa, así como brindar el apoyo con recursos y materiales didácticos. La Unesco (2019) nos dice, si bien el acompañamiento es una estrategia que personaliza la formalización de los maestros, su impacto positivo en la mejora de la enseñanza escolar es muy relativo, el cuestionamiento se centra en, los directores poco o nada han contribuido al dominio disciplinar de las áreas curriculares, el trabajo de acompañante refleja total desconexión con la realidad de la escuela y las aulas, además la ejecución de esta estrategia se ejecuta de manera esporádica.

Con respecto al clima de aceptación, respeto mutuo y confianza para hacer efectivo el acompañamiento, el análisis diagnóstico corrobora aspectos que es necesario reforzar en cuanto a que algunos directivos presentan actuaciones que dista de un manejo emocional para interactuar y compartir experiencias y conocimientos; comportamientos que alteran en ciertas ocasiones la promoción de un ambiente acogedor, motivador, tolerante y trato afectivo; de igual forma, reflejan un insuficiente desarrollo y práctica de habilidades sociales específicamente la habilidad para

escuchar a los demás, mostrar empatía y asertividad en sus decisiones (66,6% nivel proceso – Tabla 2), de tal forma que la relación director – docente se configure en una interdependencia y corresponsabilidad dialéctica para cumplir compromisos y acuerdos mutuos. Leiva y Vásquez (2019) sobre esta afirmación propone “institucionalizar un acompañamiento colaborativo que conlleve a tomar decisiones colegiadas, sostenibilidad y cumplimiento de compromisos de cambio, y consolidar una cultura organizacional participativa basada en la solidaridad, el buen entendimiento y el respeto interpersonal”.

Otras regularidades que se exponen son congruentes con las dimensiones referidas a la conducción y evaluación de los procesos de enseñanza. El primer aspecto evidencia en los directivos escaso manejo de los lineamientos curriculares y metodológicos para ofrecer un soporte reflexivo - crítico que garantice la calidad de la práctica profesional y el progreso eficiente de los estándares de aprendizaje. Agreda y Pérez (2020) concluyen que, “la reflexión que se promueve en las instituciones educativas es superficial y esta acción se traduce en los niveles deficientes del aprendizaje (pp. 220 y 228) confirma esta apreciación Mairena (2015) quien en su investigación resalta que, el 50%, 65% y 57% de estudiantes cuestionan el trabajo docente, están disconformes con la metodología que aplican y la evaluación es arbitraria. Por ende, esto significa proporcionar a los acompañados las herramientas teóricas y prácticas para ejercer sus competencias de manera consistentes, creativas e innovadoras en aula. En base a esta afirmación el Ministerio de Educación (2014) sostiene que, “el líder pedagógico debe centrar sus esfuerzos en dar valor a la enseñanza, reconstruir los escenarios educativos, potenciar la profesionalidad y generar compromisos de mejora continua” (p. 16).

Y en relación al segundo aspecto, la implicancia del acompañamiento es limitada, los directores presentan insuficiente dominio del enfoque formativo de la evaluación conllevando a que tengan dificultades para asesorar a los docentes sobre como alinear este sistema evaluativo en el proceso de enseñanza – aprendizaje; asimismo, la mayoría desconoce los procedimientos para analizar evidencias, brindar

retroalimentación y tomar decisiones oportunas en la mejora del desempeño pedagógico (86.7% y 53,45 nivel proceso - Tabla 3 y 4). De acuerdo con Leiva y Vásquez (2019), “los directores deben ser capaces de respaldar y retroalimentar pedagógicamente a los monitoreados, estimular una reflexión responsable y compartir procedimientos y estrategias de evaluación para tener evidencias de los aprendizajes” (pp. 228 - 229); Galán (2017) añade, que el acompañante al ofrecer andamiajes didácticos induce a los maestros transformar el proceso docente educativo, asimismo, facilita la combinación de estilos y ritmos de enseñanza que van a personificar su identidad docente” (p. 38).

En lo referente a la intervención en la formación pedagógica la mayoría considera que se realizan eventos y jornadas de capacitación continua, además gestionan las condiciones favorables y adecuadas para su ejecución; sin embargo, revelan un limitado manejo de estrategias de gestión curricular, por tanto, se deduce la ausencia de grupos y comunidades de interaprendizaje y la conformación de equipos colaborativos donde se promueva la autoevaluación, el análisis crítico-reflexivo y socialización de vivencias educativas. En relación a lo descrito, Elera (2018) plantea la importancia de empoderar “el liderazgo transformacional en los acompañantes para asumir actitudes carismáticas, motivadoras e inspiracionales en la cohesión y organización de equipos”. Asimismo, los instrumentos que emplea para recoger información en las vistas de aula poco o nada guardan coherencia con el trabajo contextualizado que realiza el docente o en todo caso los formatos responden a otras realidades; situación que reduce el significado y sentido de las asesorías personalizadas, también cabe resaltar que las intervenciones en algunas instituciones solo obedecen a criterios normativos o sugerencias esporádicas, pero no se encuentran integradas a un plan estratégico formativo.

Knight (2009) con respecto a las intervenciones de los directivos establece una secuencia lógica de etapas o procesos que ayude a situar las actividades de acompañamiento en aula: Primera etapa, inducción y familiarización de la ruta del acompañamiento conllevando a manifestar comodidad y confianza para ser

acompañado; segunda etapa, luego de cultivar un ambiente de cooperación el acompañante realiza la observación registrando las debilidades y potencialidades de la práctica; concluido este proceso, la tercera etapa es motivar y estimular el diálogo interreflexivo, en este momento los acompañantes deben ser muy sutiles y sensatos para interactuar, y se recomienda no alterar la autoestima y la autoconfianza en el acompañado.

El acompañamiento se asume como un acercamiento e interacción horizontal entre los directivos y docentes donde ambos comparten reflexiones, saberes y propuestas enfocadas en mejorar mutuamente las competencias profesionales dentro del campo de acción que les corresponde. Galán (2017) posiciona esta estrategia formativa “como un proceso colaborativo y consciente dirigido a logro de aprendizajes, en base a las potencialidades, fortalezas y necesidades, y en el marco de un ambiente de respeto y el aporte de experiencias beneficiosas a la comunidad educativa” (p. 36); por su parte, Leiva y Vásquez (2019) agregan que, “el proceso de acompañamiento debe implementarse desde la perspectiva de la gestión compartida y el liderazgo pedagógico, solo así se puede influir en fortalecer la docencia y el aprendizaje”. (p. 225). También es importante reconocer el análisis dimensional científico, pedagógico y socio-institucional del acompañamiento que realiza Varas (2019) en su investigación, concluyendo que los directivos deben gestionar una formación de carácter continua y científica de su plana docente, ser capaz de liderar y conducir esta estrategia y cumplir con las expectativas de aprendizaje de los discentes; asimismo generar espacios interactivos y colaborativos para reforzar virtualmente acciones pedagógicas, que conlleve a la construcción de una cultura de evaluación permanente dentro del marco de los derechos y deberes que le asisten a todos hacer efectivo su cumplimiento.

Por otro lado, para el Ministerio de Educación (2017b) el acompañamiento está basado en el paradigma crítico reflexivo o sociocrítico y cuyos postulados se centra en el desarrollo profesional desde la práctica, la autonomía y el espíritu crítico e innovador del acompañante para reconstruir mediante procesos mediadores la implementación de los procesos pedagógicos, autoformativos y curriculares. Desde esta perspectiva,

García (2016) sostiene que estimular la reflexión trasciende los protocolos físicos y experiencias vivenciales, permite ejercitar la metaevaluación y metacognición holística para identificar las limitaciones y potencialidades; correlativamente, Agreda y Pérez (2020) plantea que,

(...) la esencia del acompañamiento es el acto reflexivo, motivado desde una visión colaborativa, investigativa y experimental, pues los directivos enriquecen sus aprendizajes de las contribuciones que recibe de los asesorados, activa sus capacidades investigativas frente a situaciones complejas, y transfiere iniciativas pedagógicas propias, para luego sistematizarlas y producir nuevos saberes.

Adicionar que el desarrollo del acompañamiento exige del director asumir de manera consciente y racional acciones dirigidas a mediar aspectos críticos y complicados de la práctica cómo lidiar con docentes que prefieren seguir manteniendo procesos pedagógicos tradicionales; atender y promover una educación inclusiva caracterizada por la pluralidad y personalización de los estilos de enseñanza y aprendizajes; es decir, lograr que los acompañamientos respondan a la diversidad y heterogeneidad de los aprendizajes. Desde esta perspectiva los enfoques que gravitan en el acompañamiento directivo comprenden la deliberación crítico – reflexiva y revisión compartida del ejercicio docente; asimismo, ofrecer estrategias de inclusión a los docentes acompañados, y establecer diálogos interculturales que permitan reconocer y valorar la diversidad sociocultural (Minedu, 2016b, 2017c).

Por tanto, poner en práctica el acompañamiento pedagógico significa recrear actuaciones reflexivas, heurísticas, así como generar nuevos conocimientos a través de la abstracción racional de la realidad que se expresa en la interacción interpersonal, y extraer conclusiones desde la abstracción racional del proceso de acompañamiento. Cantillo y Calabría (2018) complementa al señalar procesos antes, durante y después que el directivo debe tener en cuenta para su intervención y reflexión con el docente.

El análisis diagnóstico y las argumentaciones reflexivas representaron pilares para diseñar un Sistema de gestión de calidad, el mismo que en su estructura establece

criterios teóricos y prácticos para mejorar la función directiva de acompañante. Esta propuesta responde a las políticas educativas nacionales orientadas a garantizar el derecho a una educación de calidad. Tienen como marco de referencia legal el Proyecto Educativo Nacional (PEN) donde en el “objetivo 2 se puntualiza que estudiantes e instituciones logren aprendizajes pertinentes y de calidad”; también se encuentra como parte de los lineamientos del Plan Perú 2021 expresando que los atributos de la educación básica son inclusivos y de calidad; asimismo, se enmarca dentro del Acuerdo Nacional (2002 - 2021) en la cual se dispone el "Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte" (Consejo Nacional de Educación, 2010). También se enmarca en las regulaciones y disposiciones normativas de la dirección escolar cuyos documentos formales y oficiales tenemos:

Los compromisos de gestión donde se invita a los directores concentrar recursos, esfuerzos y generar condiciones favorables para que todos los estudiantes y docentes logren procesos de enseñanza - aprendizajes de calidad. (Minedu 2016). En esta propuesta la gestión de calidad se mide y verifica a través de indicadores por resultados y teniendo como referente las características de la comunidad educativa y el entorno sociocultural. En el Marco del Buen Desempeño del Directivo (Minedu, 2014) la gestión de calidad se evidencia en los resultados institucionales relacionados con el acompañamiento, liderazgo y su rol como gestor competente; y, en el Marco del Buen Desempeño del Docente (Minedu, 2012), el campo de acción de la gestión de calidad se manifiesta en el ejercicio de la práctica pedagógica de los maestros y el logro de los estándares de aprendizaje. En este contexto, la gestión y la calidad se combinan dentro un marco creativo e innovador para posicionar y asegurar que el servicio educativo se adecue y responda a la demanda de los usuarios y padres de familia. (González, O. C. y Arciniegas, J. A. (2015). Por tanto, adoptar e institucionalizar un sistema de gestión de calidad, favorece el desarrollo sostenible y sustentable del acompañamiento, además sienta las bases para mejorar los niveles de desempeño y productividad colectiva; de igual modo, garantiza que la función y los roles del acompañante cumplan con estándares y requisitos de eficiencia y eficacia. (Reyes y

Martínez 2017)

El modelo se sostiene en las normas ISO9001 y el Modelo EFQM. Para Guerra y Java (2016), la calidad en el contexto de las normas ISO se refiere “a la magnitud en que una diversidad de elementos y características interdependientes cumplen con los criterios y requisitos que demandan o exigen los interesados para satisfacer sus expectativas”; asimismo, los principios que presenta y son la base de una cultura direccionada hacia la calidad son: Centrado en el usuario, liderazgo compartido y transformacional, inclusión y participación de todos los trabajadores; indicadores de procesos y resultados, enfoque sistémico de la gestión, mejora continua, toma de decisiones basada en la verificación de hechos concretos, colaboración y relaciones interpersonales beneficiosas y de respeto mutuo. Fontalvo y De la Hoz (2018) adicionan que esta norma es “significativa por los cambios sustanciales que trae consigo, sobre todo en la contextualización de los intereses y necesidades, la planificación estratégica de para minimizar riesgos, en el control y mantenimiento de los sistemas de calidad estructural”. Otro aspecto a destacar en esta norma son los resultados de las acciones, procesos, comportamientos, actitudes y valores para adquirir valor agregado mediante la percepción favorable de los clientes, y el impacto en los beneficios que promete. (ISO, 2015, pp. 7 - 8).

A su vez, el Modelo EFQM, es una herramienta no prescriptiva “que posibilita direccionar recursos y energías organizativas en beneficio de los usuarios, teniendo como base la sensibilización de los equipos para alcanzar la excelencia en el trabajo, la autoevaluación sistémica de las acciones implementadas y los resultados obtenidos” (Morales y Hernández, 2004). De igual modo, se encamina a lograr la satisfacción global de los actores que participan en sus procesos (directivos y docentes), y generar en la comunidad educativa una valoración positiva en cuanto al servicio que propone. Todo ello es viable en la medida que exista un liderazgo que estimule y promueva políticas y estrategias que den continuidad a los cambios y mejoras, demuestren capacidad para establecer alianzas, planifiquen eficientemente los recursos, organicen eventos de capacitación que potencien las habilidades y el talento humano; además,

perfeccionen la calidad de los procesos, resultados y servicios. (Martínez, Pérez, y Martínez, 2016, p. 635). Agregar que este modelo pragmático promociona los conceptos relacionados con la excelencia en las instituciones, entre ellos: i) posicionar valor para los acompañantes y acompañados, ii) establecer compromisos sostenibles, iii) organización democrática, iv) valorar las iniciativas creativas e innovadoras, v) liderazgo holístico, motivador e inspirador, vi) dinamismo en la gestión, vii) gestionar y potenciar el talento humano, y viii) sostener resultados significativos del acompañamiento. (Ortiz y Rúa, 2017, p. 90)

Novillo, E. F., Parra, E. B., Ramón, D. I. y López, M. L. (2017) refuerza las apreciaciones previas al señalar que, los planes de acompañamiento deben adecuarse a los propósitos y políticas institucionales, establecer objetivos de calidad a largo plazo, ser socializado y entendido por los involucrados (acompañante y acompañado). Otro aspecto que señalan está relacionado con el principio de la constitución de relaciones productivas y beneficiosas entre las partes que intervienen (director y docente), esto va a contribuir que haya una comunicación y confianza efectiva, lo que asegura el cumplimiento de compromisos y por ende la disminución de actitudes resistentes al cambio de la práctica pedagógica.

La contrastación de la hipótesis de investigación a defender fue, (Hi): Si se diseña un Modelo de gestión de calidad, entonces se mejorará el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande. En base a la interpretación crítica del marco teórico conceptual; el análisis y discusión de los resultados; la operacionalidad de las variables de estudio, y la construcción y validación de la propuesta teórica alineada a mejorar el problema objeto de estudio se justifica su aceptación.

VI. CONCLUSIONES

1. El estado actual que presentan los procesos del acompañamiento pedagógico que realizan los directivos, según la valoración diagnóstica se encuentra entre los niveles inicio (40%), Proceso (86,7%) y logrado (26,7) – Tabla 6; confirmándose que, aún existe la necesidad de fortalecer la planificación colegiada articulada a la gestión institucional, cultivar un clima acogedor mediante el manejo emocional y la práctica de habilidades sociales; asimismo, brindar soportes reflexivos consientes y corresponsables para la conducción y evaluación de la enseñanza, y manejar estrategias de formación e intervención pedagógica.
2. El sustento teórico - metodológico que permitió tener una comprensión e interpretación del acompañamiento pedagógico se centró en el enfoque del liderazgo pedagógico, el reflexivo crítico y el paradigma sociocrítico, asumiendo que los elementos sustanciales del acompañamiento están enfocados en el dialogo reflexivo, la planificación colaborativa y consensuada, la reconstrucción de saberes y la sostenibilidad de los compromisos de cambio.
3. El modelo de gestión de calidad se configura como un instrumento estratégico, sistémico, flexible y dialéctico presenta en su contenido fundamentos epistemológicos, pedagógicos y didácticos; principios contextualizados de las normas ISO y EFQM que van asegurar un eficiente acompañamiento, asimismo, aporta orientaciones metodológicas y procesos de evaluación formativa y reflexivas para la mejora continua de las competencias profesionales y la enseñanza - aprendizaje.
4. La validación de contenido de la propuesta se realizó mediante el concurso de expertos en gestión de la calidad y especialista en metodología de la investigación, recogiendo de ellos sugerencias significativas y pertinentes que reforzaron la factibilidad, coherencia, intencionalidad, congruencia con los resultados a alcanzar, claridad, contextualización suficiencia y consistencia científica del Modelo.

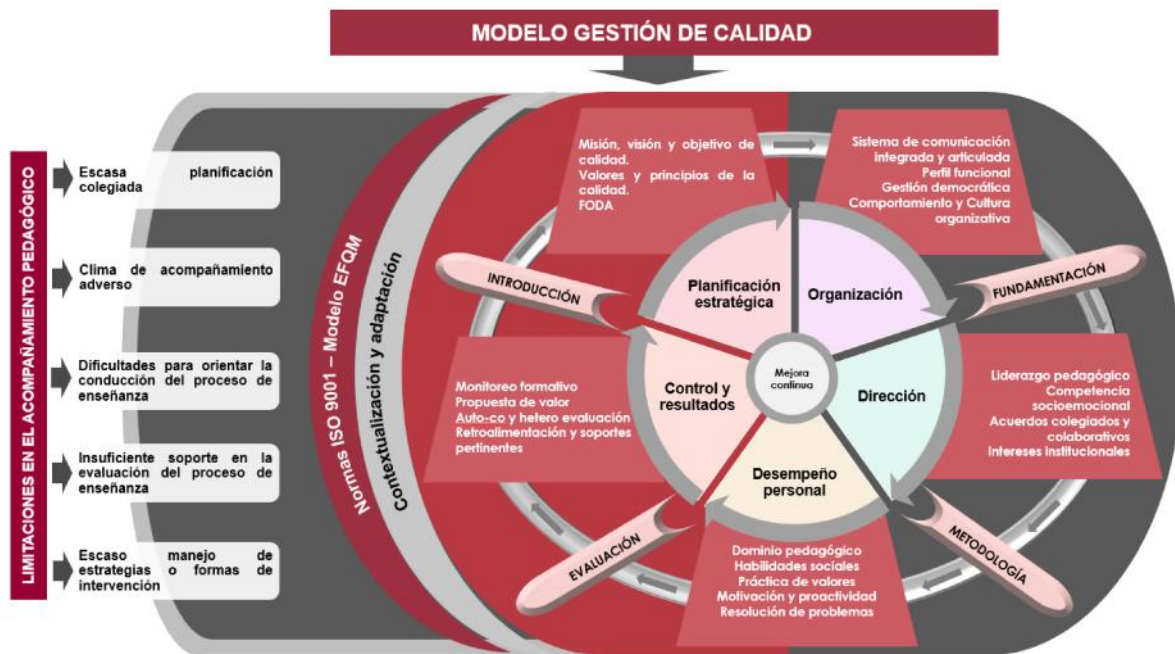
VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande reforzar y potenciar el rol de acompañante; para ello, deben implementar una gestión colegiada, compartida y colaborativa, asegurando de esta forma, la construcción de un plan de acompañamiento consensuado, legitimidad en el asesoramiento pedagógico y curricular, así como ofrecer los recursos y materiales según las necesidades de los acompañados.
2. Los directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande capacitarse y desarrollar sus competencias profesionales para brindar un acompañamiento efectivo y funcional, esto implica el dominio de los diversos enfoques y tendencias pedagógicas y curriculares, manejo de estrategias de formación profesional; asimismo, posicionar un liderazgo pedagógico que facilite la interacción reflexiva, el cumplimiento de compromisos de cambio y la producción de nuevos conocimientos desde la experiencia y la práctica del acompañamiento.
3. Los directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande reorientar y reestructurar los procedimientos y procesos esenciales del acompañamiento pedagógico, mediante la institucionalización y contextualización de los sistemas de gestión de la calidad, generar espacios acogedores, participativos e inclusivos en la comunidad educativa, y consolidar una propuesta de valor expresada en la mejora continua de las intervenciones formativas y de los servicios educativos que ofrecen a los usuarios.
4. Se recomienda a los directivos de las II.EE de Bagua Grande sostener un espíritu crítico, reflexivo, creativo y proactivo en la solución de los problemas pedagógicos; mostrar actitudes democráticas, flexibles y de apertura para aprender de los demás, y reconocer la importancia de innovar y validar propuestas e iniciativas que favorezcan su desempeño como acompañante pedagógico.

VIII. PROPUESTA

Propuesta: Modelo Gestión de calidad para el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande

Figura 1. Modelo gestión de calidad



Fuente: Quispe, A (2020). Docente investigadora. Configuración holística y sistémica del modelo teórico que sustenta el estudio.

Descripción del modelo gestión de calidad

La configuración gráfica del Modelo de gestión de calidad (MGC) representa un sistema integral, correflexivo y dialéctico de las funciones formativas de los directivos; tiene como propósito superar las limitaciones del proceso de acompañamiento pedagógico con respecto a: la escasa planificación colegiada de la intervención con los acompañados; el clima de interacción adverso, las dificultades para cumplir con su rol de soporte y mediador en referencia a la conducción y evaluación del procesos de enseñanza; asimismo, el insuficiente manejo de estrategias o formas de implementar acciones de capacitación y autoformación que mejoren de manera continua la práctica docente en las instituciones educativas.

La propuesta en su estructura y contenido adapta y contextualiza los principios de las Normas ISO y el modelo EFQM, lineamientos que van a garantizar la calidad de los procesos del acompañamiento pedagógico; asume, además el enfoque de la Gestión de Calidad de James (1997), reconociendo que la labor eficiente del acompañante recae en, la ejecución de un trabajo colaborativo coordinado; en la capacidad de responder a las necesidades e intereses de los usuarios (acompañados); cumplir con las especificaciones establecidas, consensuadas y sobre la base a un liderazgo efectivo.

Los principios de calidad que se plantean son los pilares del acompañamiento pedagógico como una propuesta de valor. Se caracteriza por empoderar una visión sostenible de constante reflexión e interaprendizaje; ejercicio de una gestión de procesos y resultados; estímulo de la creatividad y la innovación; interdependencia para afrontar colectivamente retos y desafíos, valoración del recurso humano, centrado en ofrecer los recursos necesarios y disponibles en la atención de las expectativas y demandas de los acompañados; posicionamiento del liderazgo pedagógico y énfasis en el respeto y la confianza mutua. Esto último, aspectos esenciales para la promoción de la participación, toma de decisiones, así como, asumir compromisos y responsabilidades para alcanzar un servicio satisfactorio entre las partes y la mejora continua.

Presenta en su estructura una introducción que explica las razones que justifican la propuesta; incluye la fundamentación pedagógica, curricular, epistemológica y psicosocial donde se interpretan las teorías, enfoques y aportes de los SGC que sirven de consistencia teórica y científica al Modelo; seguidamente se detallan los objetivos que expresan la intencionalidad y los propósitos para transformar el objeto de estudio; luego se describen y contextualizan los principios de calidad (ISO y EFQM), y la funcionalidad de los componentes, es decir cómo se operativiza el modelo; finalizando con las orientaciones metodológicas y el sistema de evaluación formativa, estos últimos orientados a movilizar y combinar las competencias y desempeños en la práctica de los directivos.

REFERENCIAS

- Acuña, L. F., Bejarano, O. L., Cardozo, L. S. y Londoño, A. M. (2019). *Guía sentipensante: viaje al corazón del acompañamiento pedagógico*. Bogotá, Colombia. Primera edición. Libro electrónico disponible en: <http://www.idep.edu.co/sites/default/files/libros/viaje%20al%20corazon%20V6%20digital.pdf>
- Agreda, A. A. y Pérez, M. A. (2020) “Relación entre acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva”. *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, N° 30, vol. 2, jul./dic. 2020, pp. 219-232. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/eb/v30n2/2313-9927-eb-30-02-1.pdf>
- Aguilar, B. (2010). *Propuesta para implementar un sistema de gestión de la calidad en la empresa “filtración industrial especializada S.A. de C.V.” de Xalapa, Veracruz*. Universidad Veracruzana.
- Alberca, N. E. (2019). *Acompañamiento pedagógico competencias docentes y su influencia en el aprendizaje significativo en las instituciones educativas de Lince 2018*. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Almeyda, D. A. (2019). *La gestión educativa y el acompañamiento pedagógico en la práctica de los docentes del nivel de Educación Secundaria de las instituciones educativas de Jornada Escolar Completa de la Red 4, UGEL 01–San Juan de Miraflores, 2017*. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Arguedas, O. (2009). La pregunta de investigación. *Acta Médica Costarricense* 51 (2), 89-90.
- Atkinson, F. (1990). *Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management*. IFS Publications.
- Bromley, Y. M (2017). *Acompañamiento pedagógico y reflexión crítica docente, en las Instituciones Educativas del nivel primaria, tercer ciclo, UGEL N° 05, El Agustino, Lima 2017*. Universidad César Vallejo. Perú.

- Cantillo, B. I., y Calabría, M. G. (2018). *Acompañamiento pedagógico: estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de tercer grado de básica primaria*. Universidad de la Costa CUC. Barranquilla.
- Chuqui, M. L. (2019). *Influencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico implementado por el director, en la mejora del desempeño docente en las instituciones educativas mercedarias misioneras de Lima*. Universidad Antonio Ruiz de Montoya. Lima – Perú.
- Consejo Nacional de Educación (2007). *Programa de Acompañamiento Pedagógico: Para mejorar aprendizajes en las Instituciones Educativas de áreas rurales*. Diciembre, 2007, p. 13.
- Consejo Nacional de Educación (2010). *Buen Desempeño y Acompañamiento Docente. Primer Congreso Pedagógico Nacional. Mejores aprendizajes con buen desempeño docente en nuevas escuelas*.
- Consejo Nacional de Educación (2010). *Propuesta de metas educativas e Indicadores al 2021*. Consultado el 19 de agosto del 2020, del sitio web: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/propuesta-de-metas-educativas-indicadores-2021.pdf>
- Deming, W. E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. M.I.T. Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Elera, M. (2018). *Programa de liderazgo transformacional para mejorar el acompañamiento pedagógico de los especialistas en la Ugel de Jaén, 2018*. Universidad César Vallejo. Jaén – Perú.
- Espinoza, E. y Toscano, D. (2015). *Metodología de Investigación Educativa y Técnica* (pp. 19-39). Ediciones UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/6704/1/38%20METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20TECNICA%20Y%20EDUCATIVA.pdf>
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2008) *Guía para el Acompañamiento Pedagógico de Proyectos de Innovación en las Regiones*. Lima, Julio. p. 5.

- Fontalvo, T. J. y De la Hoz, E. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Formación Universitaria*. Vol. 11(1), 35-44. ISSN 0718-5006. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v11n1/0718-5006-formuniv-11-01-00035.pdf>
- Galán, B. (2017). Estrategias de acompañamiento pedagógico para el desarrollo profesional docente. *Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 2017, 1(1), 18-33. Disponible en: <https://doi.org/10.32541/recie.2017.v1i1.pp34-52>
- García, E. (2016). La formación para la investigación en el proceso de formación inicial en las escuelas normales. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa*, 7(12), 9-10. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5534/553458153010/553458153010.pdf>
- González, M. (2012). *La evaluación formativa y la evaluación por competencias*. La Habana: Editorial Universitaria. Recuperado de <http://revistas.mes.edu.cu>
- Guerra, R. Jaya, A. (2016). "El papel de los Stakeholders en la gestión de la calidad universitaria: el enfoque de la ISO 9001:2015", *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 5(12), 1-15 (2016)
- Gutiérrez, P. H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. Ed. McGraw Hill, México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México D.F.: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- INCISPP (2017). *Fases del Planeamiento Estratégico*. Lima. Consultado el 8 de mayo del 2020, del sitio web: <https://hegel.edu.pe/fases-del-planeamiento-estrategico/>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Norma Internacional*. (Trad. Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario). Consultado el 19 de agosto del 2020, del sitio web: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:%20ed-4:v1>

- James, P. (1997). *Gestión de la Calidad Total. Un texto Introductorio*. Prentice Hall. España.
- Knight, J. (2009). Instructional Coaching. En Knight, J. (Ed.), *Coaching: Approaches and Perspectives*. California: Corwin Press.
- Leiva, M. V. y Vásquez, C. (2019) Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad de la Educación* N° 51, diciembre 2019 • pp. 225-251. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n51/0718-4565-caledu-51-225.pdf>
- León, E. (2018). *Acompañamiento Pedagógico y colapso educativo: algunos problemas*. Artículo consultado el 8 de enero del 2020, del sitio web: <https://www.educacionperu.org/acompanamiento-pedagogico-problemas-contexto-del-colapso-educativo/>
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Primera edición. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona – España.
- López, R. (2001). *Modelos de Gestión de la Calidad*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del año 2001, “Modelo Europeo de Excelencia”. Consultado el 8 de mayo del 2020, del sitio web: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Mairena, E. M. (2015). *Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la facultad de educación e idiomas*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Managua.
- Martínez, A. (2016) *Programa estratégico de acompañamiento pedagógico a los docentes de aula de la Unidad Educativa Juan Claudio Colin, Fe y Alegría*. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias de la Educación. Bárbula. Venezuela.
- Martínez, B. (2008) Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)? *An Pediatr Contin*. 2008;6(5):313-18. Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/S169628180874887X.pdf>

- Martínez, P., Pérez, F. J. y Martínez, M. (2016). Aplicación de los Modelos de Gestión de Calidad a la tutoría universitaria. *Revista Complutense de Educación*. ISSN 1130-2496, Vol. 29, N° 3, 2018, págs. 633-649. Disponible en: [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/document%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/document%20(6).pdf)
- Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales*, IV (5), pp. 165-180. Consultado el 8 de mayo del 2020, del sitio web: <http://www.acuedi.org/ddata/3754.pdf>
- Menacho, C. H. (2019). *Incidencia del Acompañamiento Pedagógico en el Desempeño de los Docentes del Nivel de Educación Primaria de las II.EE. de UGEL Piura*. Universidad de Piura. Piura.
- Minedu (2012). *Marco del Buen Desempeño del Docente*. Lima, Perú. Consultado el 19 de agosto del 2020, del sitio web: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Minedu (2016). *Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo de la IE 2017*. Lima, Perú. Consultado el 19 de agosto del 2020, del sitio web: <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>
- Minedu. (2016b). *RSG N° 008-2016 “Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica”*. Lima: MINEDU.
- Minedu. (2017c). *Actualización a la RSG 008-2016*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Aprobado con Resolución de Secretaría General N° 304-2014-Minedu. Impreso en el Perú. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación (2017). *Asesoría a la gestión escolar y SIAG. Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Lima: depósito legal del MED.
- Ministerio de Educación (2018). *Protocolo de las estrategias formativas del programa de formación en servicio a docentes de II. EE. del nivel primaria con acompañamiento pedagógico*. Documento de trabajo orientador para el acompañamiento pedagógico. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación (2019). *RVM N° 169. Norma Técnica que establece disposiciones para el desarrollo del Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica para el año 2019*.

- Ministerio de Educación del Perú (2017b). *Enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia*. Recuperado de: <http://www.perueduca.pe/archivos/recursos/2.1.%20Enfoque%20Cr%C3%ADtico%20Reflexivo.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Primera Edición. Impresión: Industria Gráfica MACOLE S.R.L. Lima – Perú.
- Morales S. V., & Hernández, A. (2004). Calidad y Satisfacción en los servicios: Conceptualización. *Efedepportes Revista Digital*, 10(73).
- Novillo, E. F., Parra, E. B., Ramón, D. I. y López, M. L. (2017) *Gestión de la calidad: Un enfoque práctico*. Guayaquil – Ecuador. Edición Maquetación. Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/LIBRO%20GESTION%20libro.pdf>
- Ortiz, B. y Capó, J. (2015) 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model canvas”. *Revista 3C Empresa*. 4 (4)
- Ortiz, J. M. y Rúa, A. (2017). Gestión de la Calidad y Diseño Específico de los Procesos de Admisión en el Sistema Universitario Español: Estudio de Caso en una Universidad Privada. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* E-ISSN: 1696-4713, vol. 15, núm. 1, 2017, pp. 87-106. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55149730006>
- Panihuara, T. (2019). *Percepción del acompañamiento pedagógico y el desempeño docente en el aula de las instituciones educativas focalizadas por el programa de Soporte Pedagógico en la provincia de Calca, Cusco, 2017 - 2018*. Universidad César Vallejo. Perú.
- Porras, N. C. (2016). *Acompañamiento pedagógico como estrategia para la transformación de la enseñanza de las matemáticas con los docentes de básica primaria de la Institución Educativa Manuela Beltrán*. Universidad de Colombia. Medellín – Colombia.
- Reyes, J. y Martínez, W. (2017). *Gestión de calidad. Una decisión estratégica*. Colombia y República Dominicana. Servicio de GRC Business Consulting. Baker Tilly. Latinoamérica. Recuperado de: <http://grctotal.com/wp-content/uploads/2017/06/Gesti%C3%B3n-de-calidad-.pdf>

- Ruiz, D. M. (2015). *Incidencia del Acompañamiento Pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del Colegio "Liceo Franciscano", ubicado en el distrito No. 1 de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el Primer Semestre del año 2015*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Managua.
- Sánchez, M. (2019). *La Gestión de la Calidad para mejorar el nivel de Atención del Personal del Área de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de Jaén año, 2016*. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Unesco (2019). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de formación docente en servicio: Reflexiones para el contexto peruano*. Lima – Perú. Primera edición digital. Libro electrónico disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/>
- Valencia, A.M. (2020). *Acompañamiento pedagógico en la formación permanente de docente de la institución educativa República de Bolivia, Villa El Salvador*. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Vallejos, V. M. (2019). *Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2015 para mejorar procesos de capacitación, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, 2018*. Universidad César Vallejo. Tarapoto – Perú.
- Varas, O. (2019). *Acompañamiento pedagógico directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática "Juan Alvarado"- 81028 de Otuzco, Otuzco 2019*. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Vera, M. (2018). Gestión de la calidad en la universidad pública ecuatoriana. Revista *Didasc@lia: D&E*. ISSN 2224-2643. Vol. IX. Año 2018. Número 3, Julio-septiembre. Disponible en: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-BasesEpistemologicasDeLaGestionDeLaCalidadEnLaUniv-6715221.pdf>
- Vezub, L. (2011). *Las políticas de acompañamiento pedagógico como estrategia de desarrollo profesional docente. El caso de los programas de mentoría a docentes principiantes*. Revista del IICE/30 p. 103 -124.
- Vezub, L. y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales*

y operativos para un programa de apoyo a los docentes principiantes de Uruguay. Montevideo: MEC/ANEP/OEI.

Witcher, B. (1995), "The Changing Scale of Total Quality Management". *Quality Management Journal*, 2 (4), pp. 9-29.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	Escala de medición
Acompañamiento pedagógico	"Es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el directivo promueve en los docentes –de manera individual y colectiva- la mejora de su práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica y el descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes" (Ministerio de Educación, 2018, p. 3).	Mecanismo democrático de gestión curricular que utilizan los directores para ofrecer asesoría personalizada y de asistencia técnico pedagógica a fin de fortalecer el desempeño y práctica docente en la institución educativa, consta de cinco dimensiones: planificación colegiada, clima de acompañamiento, conducción del proceso de enseñanza, evaluación del proceso de enseñanza, y formas de intervención.	Planificación colegiada	Plan de acompañamiento	Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico de los directivos (APDirectivo) Categorías: Muy eficiente Eficiente Regular Deficiente Muy deficiente
				Asistencia técnico - pedagógica	
				Asesoría en planificación curricular	
				Material didáctico	
			Clima de acompañamiento	Manejo emocional	
				Motivación	
				Habilidades sociales	
				Trato afectivo	
			Conducción del proceso de enseñanza	Confianza y legitimidad	
				Desempeño profesional	
				Estrategias didácticas	
				Progreso de los niveles de aprendizaje	
			Evaluación del proceso de enseñanza	Análisis de evidencia	
				Toma de decisiones	
				Evaluación formativa	
				Retroalimentación	
Formas de intervención	Gestión curricular				
	Estrategias de intervención				
	Instrumentos confiables				
	Herramientas de acompañamiento				

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Modelo de gestión de calidad	Es el compromiso de toda una institución educativa para realizar eficientemente sus actividades de gestión curricular, es decir, afecta a cada uno de los actores educativos en sus responsabilidades y funciones, por lo tanto, para que la gestión de la calidad sea próspera y exitosa, debe ser aceptada por todos los integrantes de la organización, (Atkinson, 1990).	El Modelo de gestión de la calidad es una herramienta de valoración formativa orientada a mejorar la praxis del acompañamiento pedagógico en los directivos, en su estructura presenta los procesos de: Planificación estratégica, organización, dirección, desempeño personal, control y resultados, los mismos que se configuran dialécticamente y holísticamente como criterios interdependientes.	Planificación estratégica	Misión	Guía de observación para valorar el Modelo de gestión de la calidad. Categorías: Muy eficiente Eficiente Regular Deficiente
				Visión	
				Objetivos	
				Valores	
				Principios	
				Análisis interno y externo de la Institución Educativa.	
			Organización	Comunicación horizontal, empática, proactiva y asertiva de directivos.	
				Perfil funcional.	
				Gestión democrática	
				Comportamiento y cultura organizativa	
			Dirección	Liderazgo pedagógico.	
				Desarrollo de competencias socioemocionales.	
				Toma de decisiones participativas y consensuadas.	
				Intereses institucionales.	
			Desempeño personal	Dominio pedagógico	
				Habilidades sociales	
				Práctica de valores	
				Motivación y proactividad	
				Capacidad para la resolución de conflictos.	
			Control y resultados	Monitoreo formativo	
Propuesta de valor.					
Autoevaluación					
Coevaluación y heteroevaluación					
Retroalimentación y soportes pertinentes					

Anexo 2. Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo (APD)

Estimado DIRECTOR:

Como responsable directo de la gestión curricular, usted realiza diversas actividades institucionales, administrativas y pedagógicas, entre ellas la implementación del acompañamiento pedagógico con el propósito de mejorar el ejercicio docente y la calidad de los aprendizajes. En base a esta percepción, el objetivo del instrumento está orientado a analizar y valorar el estado actual de esta estrategia de formación en servicio, es decir se busca identificar las fortalezas y también las dificultades que presentan los directivos en el desarrollo del acompañamiento pedagógico insumos que servirán para proponer alternativas de mejora (Modelo de gestión de calidad).

El cuestionario presenta enunciados relacionados con los procesos de sensibilización, socialización y orientación del acompañamiento, además muestran coherencia con las funciones de asesoría, asistencia y soporte técnico pedagógico; a cada uno conteste según corresponda a su experiencia. La finalidad es recopilar información objetiva y pertinente. Reconocemos por adelantado su apoyo, manifestando con confianza y siendo consecuente con lo que usted hace. Tenga presente que esta información es confidencial.

Instrucciones:

En cada uno de los ítems usted evaluará varios aspectos del acompañamiento pedagógico. Explícite con una equis (**X**) la respuesta en la columna correspondiente manifestando su percepción del acompañamiento que realiza como director. Las valoraciones del instrumento son: **1 = Nunca; 2 = Casi nunca; 3 = A veces; 4 = Casi siempre, y 5 = Siempre.**

N.º	ÍTEMS	VALORACIÓN				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Planificación colegiada		5	4	3	2	1
1.	Elabora un plan de acompañamiento pedagógico pertinente y contextualizado con el Proyecto Curricular Institucional.					
2.	Brinda asistencia técnica – pedagógica orientada a mejorar la práctica pedagógica.					
3.	Su función de acompañante pedagógico está sustentada en los dominios y competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo.					
4.	Promueve espacios colaborativos de autorreflexión y reflexión crítica para compartir interaprendizajes y construir saberes pedagógicos.					
5.	Orienta la planificación y diversificación curricular entre los docentes para optimizar los aprendizajes.					
6.	La asesoría en planificación curricular tiene en cuenta las características, necesidades, e intereses de aprendizaje de los estudiantes.					
7.	El acompañamiento genera proyectos innovadores según necesidades, y motiva la construcción de programaciones curriculares.					

8.	El proceso de planificación se realiza en base al enfoque centrado en competencias y el perfil de egreso que propone el Nuevo Currículo Nacional.					
9.	Facilita a los docentes recursos y material didácticos actualizados a fin de hacer más eficiente la implementación del currículo.					
10.	Orientan a los docentes en la optimización del uso pedagógico y pertinente de los materiales y recursos disponibles en el aula en función al logro de aprendizajes.					
Clima de acompañamiento						
11.	Tiene conocimiento sobre los problemas que presentan los directivos en su convivencia institucional y práctica pedagógica.					
12.	Maneja y autorregula sus emociones frente a situaciones de confrontación o discrepancias cerradas que puedan presentarse en el desarrollo del acompañamiento.					
13.	Manejan y promueve la práctica de mecanismos democráticos de resolución de conflictos como la mediación, negociación, conciliación entre otros.					
14.	Propicia y genera un clima motivador, tolerante inclusivo, acogedor y se preocupa por potenciar la autoestima de los docentes dando valor a su esfuerzo pedagógico.					
15.	Pone en práctica habilidades sociales en sus interacciones y relaciones interpersonales asegurando un ambiente de confianza y respeto mutuo.					
16.	Demuestra y sostiene su capacidad de escucha y dialogo empático, asertivo constructivo y propositivo con los docentes.					
17.	El trato que brinda a los docentes se caracteriza por ser cordial, afectivo y sincero y sus apreciaciones o juicios sobre ellos se enmarcan dentro de la ética profesional.					
18.	Muestra actitudes flexibles y de apertura para asumir acuerdos y compromisos consensuados con los docentes.					
Conducción del proceso de enseñanza						
19.	El proceso de acompañamiento pedagógico es comunicado oportunamente y gozan de legitimidad y/o aceptación voluntaria del docente.					

20.	Genera espacios que propicien la práctica de actitudes perseverantes y optimistas en la mejora del proceso enseñanza aprendizaje.					
21.	Maneja y domina enfoques y conceptos básicos del Currículo Nacional de educación Básica (CNEB), y ofrece sus conocimientos para fortalecer las competencias profesionales del docente.					
22.	Afronta con firmeza desafíos y retos pedagógicos complejos y estimula el pensamiento crítico, holístico, así como el intercambio y valoración de experiencias pedagógicas innovadoras y creativas en los docentes.					
23.	Moviliza sus conocimientos y orientaciones para asesorar de manera efectiva y significativa a los docentes.					
24.	Promueve e incentiva a los docentes a establecer actividades de trabajo colaborativas e indagatorio para favorecer el logro de aprendizajes de todos los estudiantes					
25.	Enfatiza y brinda orientaciones didácticas y metodológicas claras y precisas en los docentes para el desarrollo de competencias, capacidades y desempeños en su práctica pedagógica.					
26.	Orienta a las y los docentes en la aplicación de métodos, técnicas, estrategias y recursos educativos pertinentes a su práctica pedagógica diaria, considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado.					
27.	Orienta en sus docentes el uso óptimo y efectivo del tiempo en función del logro de las metas de aprendizaje.					
28.	El acompañamiento pedagógico que realiza toma en cuenta los criterios y resultados de las evaluaciones nacionales para reorientar los procesos de enseñanza aprendizaje.					
29.	Analiza y evalúa junto a los docentes el progreso de los niveles esperados del aprendizaje en los estudiantes, con el propósito de valorar y resaltar los logros, y alinear compromisos de apoyo pedagógico para superar las dificultades					
30.	Maneja y comparte estrategias de evaluación formativa que faciliten al docente tener una percepción objetiva del progreso académico.					

31.	Motiva en las y los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes y, además, para reflexionar sobre su propio desempeño pedagógico.					
Evaluación del proceso de enseñanza						
32.	Verifica a través de evidencias el cumplimiento de los objetivos y acciones establecidos en el plan de acompañamiento.					
33.	Contrasta en base a criterios e indicadores los diferentes procesos del plan de acción a fin de detectar y prevenir posibles inconsistencias del instrumento de gestión.					
34.	Evalúa si todas las acciones establecidas se han desarrollado en forma lógica y coherente con los planificados garantizando la mejora del ejercicio de la práctica.					
35.	Establece en forma participativa y corresponsable las medidas correctivas formativas en caso de ser necesario.					
36.	Asume responsabilidades colectivas para incorporar cambios en el acompañamiento pedagógico y la mejora de la práctica docente.					
37.	El proceso de evaluación que realiza durante el acompañamiento pedagógico se caracteriza por ser formativa, y no controlista y punitiva.					
38.	Sistematiza las experiencias y resultados del acompañamiento con el propósito de planificar acciones de retroalimentación y la reconstrucción crítica del desempeño docente.					
Formas de intervención						
39.	Gestiona recursos y organiza eventos de formación continua como capacitaciones y jornadas de implementación pedagógica.					
40.	Gestiona la celebración de alianzas con instituciones formadoras de prestigio con la finalidad de ofrecerles a sus docentes oportunidades para fortalecer sus competencias profesionales.					
41.	Promueven reuniones de sensibilización y coordinación para analizar, reflexionar y evaluar acciones estratégicas que potencien el acompañamiento y la práctica docente.					
42.	Programa colegiadamente los talleres y visitas del aula y se interesa que las acciones pedagógicas a desarrollar					

	respondan a las necesidades e intereses de la práctica docente.					
43.	Los talleres de actualización docentes y visitas en el aula abordan temas pedagógicos de interés previamente identificados y consensuados.					
44.	Promueve la participación y colaboración de los docentes en el diseño de los instrumentos de observación, asegurando una evaluación democrática y empática donde los datos que se registren revelen una práctica consciente e intencionada.					
45.	Realiza asesoría personalizada a los docentes y promueven procesos metacognitivos, así como la autoevaluación y autorregulación de su propio desempeño.					
46.	Reconoce, incentiva y motiva iniciativas orientadas a la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en el aula.					
47.	Utiliza materiales que refuerzan su plan de acompañamiento como: portafolio, cuaderno de incidencias, registros fotográficos, diarios de campo, entre otros.					

Ficha técnica instrumental

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo (APD)

2. Autora del instrumento.

Creado por: Mg. Amelia Quispe Arévalo

3. Objetivo instrumento.

Analizar y evaluar el nivel de acompañamiento pedagógico en directivos mediante las dimensiones: planificación colegiada, clima de acompañamiento, conducción del proceso de enseñanza, evaluación del proceso de enseñanza, y formas de intervención, en las instituciones educativas de Bagua Grande.

4. Usuarios.

Los usuarios del trabajo de investigación comprendieron 15 directores en ejercicio de las instituciones educativas de Bagua Grande, de quienes se obtendrá información objetiva.

5. Modo de aplicación.

1º El cuestionario estuvo estructurado en 47 preguntas; Las interrogantes del 01 al 10 se relacionan con la dimensión planificación colegiada; los ítems del 11 al 18 son coherentes con la dimensión clima de acompañamiento; las preguntas del 19 al 31 pertenecen a la dimensión conducción del proceso de enseñanza; del ítems 32 al 38 con la dimensión evaluación del proceso de enseñanza; y la interrogantes del 39 al 47 con las formas de intervención; los mismos que tuvieron coherencia lógica con las dimensiones e indicadores de la variable: acompañamiento pedagógico directivo.

2º Los directivos desarrollaron el cuestionario en forma personal, determinando los datos requeridos en base a las recomendaciones e indicaciones para el llenado de dicho instrumento.

3º El cuestionario fue aplicado en forma simultánea y discontinua, para tal fin, se tuvo en cuenta realizar una previa coordinación, la disponibilidad de tiempo y formas de su envío.

4º Su desarrollo tuvo como duración 70 minutos aproximadamente, se compartió el URL interactivo y se explicó como ingresar y enviar sus apreciaciones desde su celular.

6. Estructura de los instrumentos

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Planificación colegiada	Plan de acompañamiento	Ítems 01;
	Asistencia técnico - pedagógica	Ítems 02; Ítems 03; Ítems 04;
	Asesoría en planificación curricular	Ítems 05; Ítems 06; Ítems 07; Ítems 08;
	Material didáctico	Ítems 09; Ítems 10;
Clima de acompañamiento	Manejo emocional	Ítems 11; Ítems 12; Ítems 13;
	Motivación	Ítems 14;
	Habilidades sociales	Ítems 15; Ítems 16;
	Trato afectivo	Ítems 17; Ítems 18;
Conducción del proceso de enseñanza	Confianza y legitimidad	Ítems 19; Ítems 20;
	Desempeño profesional	Ítems 21; Ítems 22; Ítems 23; Ítems 24;
	Estrategias didácticas	Ítems 25; Ítems 26;
	Progreso de los niveles de aprendizaje	Ítems 27; Ítems 28; Ítems 29; Ítems 30; Ítems 31;
Evaluación del proceso de enseñanza	Análisis de evidencia	Ítems 32; Ítems 32; Ítems 34;
	Toma de decisiones	Ítems 35; Ítems 36;
	Evaluación formativa	Ítems 37;
	Retroalimentación	Ítems 38;
Formas de intervención	Gestión curricular	Ítems 39; Ítems 40;
	Estrategias de intervención	Ítems 41; Ítems 42; Ítems 43;
	Instrumentos confiables	Ítems 44; Ítems 45;
	Herramientas de acompañamiento	Ítems 46; Ítems 47.

7. Escala.

7.1 Escala general.

Escala	Nivel	Puntaje	Rango
Siempre (5)	Logro destacado	4	[142 - 188]
Casi siempre (4)	Logrado	3	[95 - 141]
A veces (3)	Proceso	2	[48 - 94]
Casi nunca (2)	Inicio	1	[01 - 47]
Nunca (1)			

7.2 Escala específica.

Escala	Nivel	Dimensiones y/o Dominio				
		Planificación colegiada	Clima de acompañamiento	Conducción del proceso de enseñanza	Evaluación del proceso de enseñanza	Formas de intervención
Siempre (5)	Logro destacado (4)	[31 - 40]	[25 - 32]	[40 - 52]	[22 - 28]	[28 - 36]
Casi siempre (4)	Logrado (3)	[21 - 30]	[17 - 24]	[27 - 39]	[15 - 21]	[19 - 27]
A veces (3)	Proceso (2)	[11 - 20]	[09 - 16]	[14 - 26]	[08 - 14]	[10 - 18]
Casi nunca (2)	Inicio (1)	[01 - 10]	[01 - 08]	[01 - 13]	[01 - 07]	[01 - 09]
Nunca (1)						

8. Validación:

Por juicio de expertos, y a través de la estadística de fiabilidad con el Alfa de Cronbach (prueba piloto).

9. Descripción de los niveles*

- **Logro destacado.** Los directivos han logrado desarrollar satisfactoriamente las estrategias formativas y competencias del acompañamiento pedagógico.
- **Logrado.** Cuando los directivos evidencian el logro de estrategias formativas y competencias del acompañamiento pedagógico en base a lo planificado o programado.
- **Proceso.** Cuando los directivos presentan avances relativos en el desarrollo de estrategias formativas y competencias, para lo cual requiere de retroalimentación en la intervención pedagógica que realiza.
- **Inicio.** El directivo demuestra dificultades en el manejo de las estrategias formativas y limitaciones en su competencia profesional para ser efectivo el acompañamiento pedagógico.

Modelo Alfa De Cronbach

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,954	,955	47

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
IT01	1,67	,724	15
IT02	1,53	,640	15
IT03	1,60	,737	15
IT04	1,40	,632	15
IT05	1,33	,617	15
IT06	1,27	,458	15
IT07	1,60	,910	15
IT08	1,33	,617	15
IT09	1,53	,743	15
IT10	1,53	,640	15
IT11	1,80	,862	15
IT12	1,87	,915	15
IT13	1,67	,617	15
IT14	1,60	,828	15
IT15	1,53	,743	15
IT16	1,80	,862	15
IT17	1,73	,704	15
IT18	1,60	,737	15
IT19	1,67	,724	15
IT20	1,67	,724	15
IT21	1,73	,799	15
IT22	1,40	,632	15
IT23	1,60	,632	15
IT24	1,60	,632	15
IT25	1,67	,816	15
IT26	1,40	,632	15
IT27	1,47	,640	15
IT28	1,40	,632	15
IT29	1,80	,862	15
IT30	1,67	,724	15
IT31	1,67	,724	15
IT32	1,53	,640	15
IT33	1,33	,617	15
IT34	1,47	,743	15
IT35	1,33	,617	15
IT36	1,20	,414	15
IT37	1,27	,594	15

IT38	1,73	,799	15
IT39	1,53	,640	15
IT40	1,53	,640	15
IT41	1,47	,743	15
IT42	1,27	,594	15
IT43	1,67	,816	15
IT44	1,47	,743	15
IT45	1,27	,594	15
IT46	1,27	,594	15
IT47	1,67	,816	15

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	1,535	1,200	1,867	,667	1,556	,029	47
Varianzas de elemento	,497	,171	,838	,667	4,889	,022	47
Covariables entre elementos	,153	-,329	,619	,948	-1,884	,020	47
Correlaciones entre elementos	,313	-,442	1,000	1,442	-2,261	,075	47

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
IT01	70,47	332,552	,803	.	,952
IT02	70,60	337,829	,681	.	,953
IT03	70,53	333,838	,739	.	,952
IT04	70,73	342,352	,492	.	,954
IT05	70,80	343,029	,475	.	,954
IT06	70,87	344,695	,551	.	,954
IT07	70,53	339,267	,423	.	,954
IT08	70,80	343,600	,450	.	,954
IT09	70,60	333,971	,727	.	,952
IT10	70,60	338,686	,644	.	,953
IT11	70,33	339,381	,445	.	,954
IT12	70,27	333,210	,605	.	,953
IT13	70,47	340,124	,604	.	,953
IT14	70,53	335,695	,589	.	,953
IT15	70,60	338,686	,549	.	,953
IT16	70,33	348,095	,169	.	,956
IT17	70,40	342,114	,448	.	,954
IT18	70,53	337,410	,603	.	,953
IT19	70,47	332,552	,803	.	,952
IT20	70,47	345,695	,299	.	,955
IT21	70,40	339,971	,464	.	,954
IT22	70,73	342,352	,492	.	,954
IT23	70,53	345,838	,341	.	,954
IT24	70,53	347,410	,274	.	,955
IT25	70,47	342,124	,380	.	,954
IT26	70,73	342,352	,492	.	,954
IT27	70,67	346,381	,314	.	,954

IT28	70,73	339,781	,604	.	,953
IT29	70,33	337,381	,510	.	,954
IT30	70,47	335,552	,686	.	,953
IT31	70,47	338,981	,554	.	,953
IT32	70,60	336,114	,756	.	,952
IT33	70,80	343,600	,450	.	,954
IT34	70,67	335,381	,673	.	,953
IT35	70,80	343,457	,456	.	,954
IT36	70,93	348,781	,344	.	,954
IT37	70,87	342,981	,497	.	,954
IT38	70,40	333,543	,688	.	,953
IT39	70,60	336,114	,756	.	,952
IT40	70,60	343,114	,453	.	,954
IT41	70,67	335,381	,673	.	,953
IT42	70,87	341,695	,557	.	,953
IT43	70,47	332,410	,712	.	,952
IT44	70,67	335,381	,673	.	,953
IT45	70,87	341,695	,557	.	,953
IT46	70,87	342,981	,497	.	,954
IT47	70,47	331,838	,732	.	,952

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
72,13	354,267	18,822	47

ANOVA con prueba de Friedman y prueba para no aditividad de Tukey

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Chi-cuadrado de Friedman	Sig
Inter sujetos			105,526	14	7,538		
Entre elementos			20,199	46	,439	1,276	,110
No aditividad			1,969a	1	1,969	5,762	,017
Intra sujetos							
Residuo			219,705	643	,342		
Balanza			221,674	644	,344		
Total			241,872	690	,351		
Total			347,399	704	,493		
Media global = 1,53							

a. La estimación de Tukey de potencia en la que se deben realizar observaciones para conseguir una aditividad = -,238.

Validación de instrumento

Validación de contenido por juicio de expertos

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de calidad para el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo.

III. TESISTA:

Mg. Amelia Quispe Arévalo

IV. 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, 03 de agosto del 2020

Firma


Dr. Victor Augusto Gonzales Soto
DNI 16421073

Experto

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de calidad para el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo.

III. TESISISTA:

Mg. Amelia Quispe Arévalo

IV. 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, 03 de agosto del 2020

Firma 
Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco
DOCENTE PSICÓLOGA
C.N.P.E. 283507 C.Ps.P. 22555

Experto :Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión de calidad para el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo.

III. TESISTA:

Mg. Amelia Quispe Arévalo

IV. 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, 08 de agosto del 2020


Dra. BERTILA HERNANDEZ FERNANDEZ
DNI N°16526129

Firma

Experto

Anexo 3. Propuesta

Propuesta: Modelo Gestión de calidad para el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande

I. Fundamentación

El liderazgo y la función pedagógica de los directivos está centrado en la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas; en ese sentido la propuesta de gestión de calidad aporta a fortalecer las competencias profesionales de directores y docentes a fin de garantizar un servicio educativo de calidad.

Desde el aspecto pedagógico favorece en los acompañantes movilizar recursos sociocognitivos, reflexivos y emocionales para gestionar la calidad, equidad y eficiencia los recursos humanos; promover reformas y cambios sustantivos en la escuela, generar espacios de convivencia e interaprendizajes democráticos; asimismo, prevalecer la armonía, efectividad e integralidad de los procesos de formación continua, y lograr el cumplimiento de los estándares escolares articulados a las políticas y objetivos institucionales. (Vallejos, 2019). El MGC, pretende afianzar la relación horizontal y vínculo pedagógico entre los involucrados, en sus principios precisa la importancia del intercambio de experiencias y conocimientos que gravite en la interdependencia y el coaprendizaje; asimismo, reconoce la importancia de la apreciación valorativa y la predisposición de construir sinergias pedagógicas para la trascendencia y crecimiento profesional recíproco. (Acuña, Bejarano, Cardozo y Londoño, 2019).

Con respecto al aspecto curricular, la propuesta del MGC brinda los componentes operativos para que el acompañamiento se convierta en una herramienta estratégica en cuanto al empoderamiento y alineación de los grandes propósitos y lineamientos curriculares nacionales. Tiene congruencia y colabora con el desarrollo de los enfoques transversales al proponer acciones formativas de calidad, asegura los

derechos inclusivos de los usuarios, busca la excelencia y el bien común, y exige la mejora continua en relación al dominio de las competencias directivas

El aspecto epistemológico del MGC, se fundamenta en la constitución de la unidad: calidad, productividad y recurso humano. Lo primero sienta las bases de la evaluación y mejora continua de los servicios internos que ofrece la institución como promotora de la formación en servicio (acompañamiento); en referencia a lo segundo, tiene la intención de elevar los niveles de desempeño y construcción de conocimientos desde la experiencia y la praxis pedagógica; y el tercer postulado, valora y gestiona el talento humano, refuerza sus capacidades, autorregula las emociones, configura a las partes en un espacio de cohesión de trabajo mutuo, compromisos sostenibles, y su funcionalidad se focaliza en la satisfacción de las necesidades e intereses interpersonales, profesionales y organizacionales. (Vera, 2018, p. 48). Y, la base ontológica se expresa en subrayar el espíritu creativo e innovador, la autonomía, la motivación, trascendencia y autorrealización; así como encontrar sentido, significado y razón de ser para mejorar en la vida y ser cada día eficiente en lo que hacemos.

En el contexto psicosocial, la propuesta a través de sus componentes incorpora las exigencias sociales y recoge de ella la demanda de tener instituciones educativas de calidad. La sociedad requiere de profesionales eficientes y eficaces, en tal sentido las escuelas tienen que asumir ese desafío y reto para ello deben incorporar y adecuar gradualmente en sus aspectos pedagógicos y administrativos sistema que garanticen procesos de enseñanza aprendizaje con altos estándares de calidad. De esta perspectiva, el acompañamiento de calidad que propone se centra en la dimensión formativa y de retroalimentación permanente, además, la interacción acompañante – acompañado se da en un plano de afectividad, acoso, confianza y apego que fortalecen la autoestima colectiva, pensamiento crítico-propositivo, la firmeza y seguridad en las decisiones colegiadas, y la práctica de valores éticos y sociales. (Vera, 2018, p. 47)

II. Objetivos

El objetivo general de la propuesta es obtener resultados eficientes en el acompañamiento pedagógico que realizan los directores de las Instituciones Educativas de Bagua Grande, mediante la implementación de un Modelo de gestión de calidad (MGC). Y, los objetivos específicos, comprenden: establecer lineamientos de planificación estratégica que sirvan de guía para los procesos de acompañamiento; constituir una organización democrática que articule e integre esfuerzos hacia un norte común; fortalecer las capacidades de la dirección institucional mediante un liderazgo pedagógico eficiente, colaborativo y compartido; potenciar el desempeño directivo en sus interacciones interpersonales; así como, consensuar mecanismos de control e instrumentos de evaluación para lograr resultados de calidad en la tarea formativa del acompañamiento.

III. Principios EFQM y ISO-9001 del acompañamiento de calidad

El MGC se sustenta en los principios de los sistemas de gestión de la calidad relacionadas con las normas ISO-9001 (2015) y el Modelo EFQM (2012), los mismos que aportan a hacer del acompañamiento pedagógico un servicio formativo de calidad, añadiendo además una propuesta de valor al trabajo que desarrollan los directores en su rol de asesores y soportes pedagógicos. Seguidamente se describen:

Posicionar valor para los interesados. Añadir valor al acompañamiento implica comprender, anticipar, atender y satisfacer las necesidades y demandas de los usuarios con el fin de cumplir con sus expectativas académicas y profesionales, así como transformar esta estrategia de formación en una oportunidad de mejora de su desempeño profesional. En este contexto el acompañamiento pedagógico adquiere valor porque refuerza el enfoque educativo centrado en el aprendizaje del estudiante, y su propósito fundamental engloba la intervención planificada para brindar acertadamente orientaciones curriculares, didácticas y metodológicas que aseguren la calidad en la conducción de la enseñanza.

Visión sostenible. El acompañamiento es una herramienta pedagógica y de interacción sociocognitivo y afectivo que busca potenciar los procesos de enseñanza – aprendizaje y la gestión escolar. Es una filosofía de reflexión motivación, automotivación y apoyo para la trascendencia profesional; colabora en el establecimiento real de políticas institucionales relacionadas con el interaprendizaje continuo y las actuaciones de los actores educativos. Su espíritu comprende compromisos conscientes de cambios sostenibles en aspectos educativos y el desarrollo de competencias complejas para afrontar las demandas de la sociedad actual.

Gestión organizativa. La calidad del acompañamiento se enmarca dentro de la gestión por procesos y resultados. Debe ser un proceso porque en su desarrollo encadena diversos procedimientos organizativos, los mismos que requieren de corresponsabilidad y compromiso mutuo. Y con respecto a los resultados, va a depender de cómo se organicen y realicen las acciones previamente consensuadas para cumplir objetivos de común acuerdo. Por tanto, este principio, asume que el acompañamiento es un mecanismo interrelacionado y dialectico y su efectividad va a depender de su capacidad organizativa, así como del conocimiento y cumplimiento de las funciones de acompañantes y acompañados.

Espíritu creativo e innovador. Estas capacidades son dos ejes que van a contribuir en la calidad continua del acompañamiento. Su aplicación estimula e incentiva la valoración de iniciativas, aportes y propuestas en la solución de controversias y la complejidad de los procesos pedagógicos. En ese sentido los directivos rompen con asesorías tradicionales, rutinarias y monótonas para transitar hacia un servicio de mediación y formación que verdaderamente favorezcan las exigencias de sus acompañados. Asimismo, el hecho de resaltar su espíritu creativo e innovador va a generar en los demás imaginarios de reconstrucción de saberes y la mejora progresiva de la práctica docente.

Interdependencia. Actuar, pensar, comunicar y desempeñarse con coherencia permite que los líderes pedagógicos creen escenarios de interdependencia con sus

seguidores. Motivo por el cual, los directores al ejercer su función de acompañante son ejemplo, guía y modelo para sus acompañados; por ello, crear codependencia asegura que pueda impulsar iniciativas y direccionar propuestas que van a cohesionar esfuerzos y energías positivas para conseguirlas. Este principio fortifica la lealtad, equidad y el sentido de pertenencia, además de promover un ambiente familiar caracterizado por el buen trato y la comunión de intereses. “El éxito de uno es el éxito del trabajo colaborativo de todos”.

Afrontamiento personalizado y colectivo. El directivo acompañante es competente y muestra su capacidad para afrontar adversidades de manera eficiente. No esquiva a los problemas que puedan presentarse, por el contrario, indaga, investiga y se preocupa por dar soluciones. Estas soluciones van a indicar su capacidad de respuesta y el compromiso para superarlas, sobre todo, porque el acompañamiento en la práctica interviene y atiende realidades personalizadas, y lograr resolverlas a todas estas intervenciones, a veces es complicado y complejo para los directivos. En ese es indispensable constituir grupos colegiados y de interaprendizaje para dar salidas precisas y objetivas como equipo institucional.

Talento humano. Todo acompañante debe ser capaz de identificar, valorar y potenciar el talento del usuario objetivo (docentes). Los directivos deben construir un acompañamiento que tenga una mirada no solo en las debilidades de los docentes, también debe encaminarse en mirar las potencialidades y cualidades talentosas de los acompañados. No obstante, lograr este supuesto significa que los directores para lograr desempeñarse como acompañantes eficientes han sido capacitados y formados para este fin. Por ende, la gestión del talento humano es bidireccional, requiere de las partes la optimización de sus papeles, competitividad sana, y la calidad humana para emprender un servicio de mutua satisfacción.

Valoración de resultados. Los resultados exitosos del acompañamiento deben valorarse, potenciarse y mantenerse en el corto y mediano plazo. Así como hay aspectos que necesitan de su mejora o reconstrucción, existen también logros excelentes que tributan a la calidad del servicio formativo. Resaltar estos resultados

es tarea también de los acompañantes, son ingredientes y alicientes que aumentan la motivación, autoestima y la autoconfianza en los directores; impregnan sentido y significatividad al trabajo directivo; igualmente, estimula el estado de ánimo positivo, la perseverancia y la capitalización de esfuerzos para establecer respuestas apropiadas y mejorar la productividad y rendimiento escolar.

Enfoque al cliente. La relación e interacción acompañante – acompañado, permite que los responsables de aplicar la estrategia formativa conozcan que necesitan los usuarios, en que les gustaría recibir apoyo, y cómo la intervención alivia sus problemas pedagógicos. La capacidad para ofrecerles oportunidades y respuestas movilizándolo un conjunto de recursos didácticos y de calidad, así como desempeños de retroalimentación van a configurar un acompañamiento centrado en la formación de los docentes.

Liderazgo. La efectividad del liderazgo pedagógico se traduce en la calidad del acompañamiento; esto significa, que, el director como líder y gestor de la formación de los acompañados, es la persona responsable de construir un ambiente de confianza, acoger, entendimiento y seguridad; es el que posibilita que todos y todas se comprometan, cooperen y aporten en la mejora de la práctica; también recae en ellos la mejora continua, y el alineamiento respetuoso hacia los cambios que se desea conseguir.

Participación y compromiso. Los líderes directivos son los motores de la construcción de espacios participativos e inclusivos, así como la implicación consciente e informada de los acompañados en todos los procesos relacionados con el acompañamiento pedagógico. Estos pilares son esenciales y su ejercicio recrea protagonismos compartidos, impregna estabilidad y gobernanza de las acciones de formación estratégica, facilita la transparencia y justicia, de igual modo la rendición de resultados entre las partes.

Enfoque basado en procesos. Planificar, organizar y direccionar racionalmente las decisiones, los recursos, los criterios e indicadores de verificación, corroboración y

evaluación favorece la eficiencia y eficacia de los procesos y por consiguiente los resultados. Este enfoque se nutre de la valoración humana y del servicio que se implementa (acompañamiento) en la práctica y la experiencia; autocontrola y reorienta las actividades estratégicas mediante la mejora continua y las contribuciones colaborativa de los interesados; además, incluye la autorregulación de comportamientos y actitudes en beneficio de los objetivos y valores organizacionales.

Enfoque de sistema para el acompañamiento. La operativización de la planificación estratégica del acompañamiento se basa en la definición de procesos sincrónicos y asincrónicos, pero ambos procesos articulados y conectados hacia una misma visión y horizonte del servicio formativo. Los directivos a través de este enfoque mantienen la unificación, armonía e interrelación de los procedimientos y acciones estratégicas que desarrolla antes, durante y después del acompañamiento; además, está atento para establecer medidas correctivas y formativas frente a cualquier elemento que altere el normal funcionamiento del sistema.

Mejora continua. Este principio es la base primordial de todo acompañamiento que se realice en las instituciones educativas. Es de carácter transversal y holístico, su interiorización y práctica es garantía para lograr estándares de calidad en el servicio de soporte y asesoría pedagógica que desarrollan los directivos. Convivir con este valor significa sentir satisfacción y bienestar profesional; es representar la autorrealización, trascendencia, constancia y el sacrificio por un beneficio institucional común.

Enfoque basado en hechos para la Toma de decisiones. El acompañamiento de calidad presenta bases axiológicas y epistemológicas expresadas en decisiones cualitativas y cuantitativas. Desde el campo axiológico prevalecen los valores humanos; comprende, interpreta y construye significados en la interrelación acompañante y acompañado. Y dentro del marco epistemológico, requiere de la objetividad de los hechos y la tangibilidad de datos; estos insumos explícitos se someten a la reflexión continua y se buscan los mecanismos de evaluación (monitoreo) que ayudaran en las decisiones de mayor pertinencia y eficiencia.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el usuario. La comunicación, coordinación y relación en confianza del directivo acompañante es otro principio esencial en la realización del acompañamiento pedagógico. La calidad de los vínculos afectivos y de interapego que establezcan los directores con los docentes que acompaña asegurará reflexiones saludables, sinceramiento propositivo, respeto recíproco, y la conformación del espíritu de cuerpo institucional para desempeñarse eficientemente, así como arraigar su identidad y profesionalidad.

IV. Funcionalidad de los componentes del modelo

4.1 Planificación estratégica.

El acompañamiento pedagógico es un proceso intencionado y coparticipativo que define su razón de ser y el estado o sueño deseado a lograr; por tanto, es necesario hacer una planificación estratégica responsable que involucre a todos los interesados, además se articule a los instrumentos de gestión escolar. La propuesta indica que en los planes de acción formativa se establezcan lineamientos de calidad orientadores a fin de evitar incertidumbres e improvisaciones para realizar este proceso, entre ellos construir colaborativamente la misión, visión, valores y principios que aseguren la calidad. Para alcanzar estos lineamientos se debe realizar un análisis interno y externo de las acciones de formación que vienen realizando los directores, y que sirvan de base para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), contribuyendo de esta forma tomar las mejores decisiones, determinar los recursos, resultados a lograr, asignar corresponsabilidades, y obtener resultados eficientes y eficaces del servicio de acompañamiento en las instituciones educativa.

4.2 Organización

Establecidos y consensuados los elementos guías, se define la constitución del elemento organizativo del acompañamiento pedagógico. Consiste en revisar la estructura orgánica institucional e incluir esta función regulada por las normativas actuales dentro de las responsabilidades de los directivos, actividad que va a permitir

tener mayor claridad del rol pedagógico de los directivos. Seguidamente, se plantea consolidar un sistema de comunicación mixto (Horizontal y jerárquico) que optimice los flujos de información inspeccionados (para reducir informalidad y rumores), y dinamice las coordinaciones y procedimientos del acompañamiento; asimismo, en este componente se debe precisar el perfil funcional que el acompañante (directivo) tiene como referente y propone alcanzar, aspecto que invita a potenciar y poner en práctica sus competencias directivas, análogamente, también es necesario posicionar el estilo de gestión y promover una cultura organizativa centrada en la dimensión humana que sienta las bases para el apoyo recíproco, la confianza mutua, aprender a aprender de los demás, y la mejora continua interpersonal.

4.3 Dirección

Luego de haber organizado el acompañamiento, en este componente los directores deben internalizar y transmitir a sus acompañados un auténtico liderazgo pedagógico, que goce de su aceptación y legitimidad, minimizando de esta forma cuestionamientos y apreciaciones críticas que pongan en tela de juicio su labor de acompañante, y sobre todo limitar el logro de los objetivos de calidad. En ese sentido, los directivos como líderes deben estar en la capacidad de conducir eficientemente su rol de acompañante, afrontar situaciones conflictivas, inciertas, complejas y tomar decisiones oportunas y pertinentes. Desde esta perspectiva, la dirección estratégica debe enfocarse en el manejo y dominio de estrategias de intervención integral que conlleven a la formación de los acompañados en el campo pedagógico y socioemocional; motivar e incentivar el trabajo colegiado e interdependiente, donde acompañantes y acompañados reflexionen, mejoren y caminen juntos hacia un mismo objetivo, que es la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje.

4.4 Desempeño personal

La calidad del desempeño de los directivos va a tener mayor efectividad si en el entrenamiento del acompañamiento pedagógico explicitan y ejercitan habilidades sociales, comunicativas y afectivas. Los acompañantes deben ser capaces de

sostener una escucha activa y atenta; tener equilibrio emocional, mostrar empatía y saber comunicar sus percepciones asertivamente, expresar apertura, flexibilidad, sensatez y prudencia en sus reflexiones, en algunos casos ser tolerante y comprensivo a fin de lograr confianza y compromisos de cambios en los docentes acompañados; además, mantener firmeza y coherencia en sus acciones decisorias. Implica también, carisma, motivación y proactividad para crear expectativas de su trabajo, e influir en los maestros entusiasmo, inspiración, autorrealización, y cambios sustantivos en el quehacer pedagógico. Otro aspecto relacionado con este componente es la capacidad de los directores para la resolución de problemas, muchos de los cuales son de carácter académico e interpersonal, lo que exige de ellos la práctica de cualidades (paciencia, colaboración, tolerancia) y atributos negociadores, mediadores y conciliadores (diálogo valorativo, reflexivo y constructivo).

4.5 Control y resultados

Este componente está referido al control de todos los procesos que influyen en la calidad del servicio de acompañamiento pedagógico y la satisfacción del usuario (acompañado). Permite prevenir y reducir impactos adversos antes que se manifiesten. Para lograrlo, los directores tienen que verificar y evaluar constantemente su planificación estratégica, organización, dirección y desempeño, registrando aquellas particularidades y resultados incongruentes que afecten el sistema de acompañamiento; es decir, debe estar alerta y tener bajo control la efectividad, calidad y eficiencia de las intervenciones que realiza. Asimismo, los instrumentos que utiliza en el monitoreo formativo en aula deben ser examinados, contextualizados y aprobados con la participación de los docentes; hacer que la propuesta de valor basada en la calidad del servicio tenga sostenibilidad; sensibilizar y cultivar sistemas de auto, co y heteroevaluación, así como brindar retroalimentación oportuna y soportes acertados que garanticen alcanzar los resultados señalados.

V. Esquema sistémico del acompañamiento

Figura 2. Sistema de acompañamiento de calidad



Fuente: Quispe, A (2020). Docente investigadora. Configuración holística y sistémica del modelo teórico que sustenta el estudio.

VI. Metodología

La propuesta considera como lineamientos metodológicos los protocolos de intervención establecidas por el Minedu (2014, p. 8) como las visitas planificadas y consensuadas en aula; el desarrollo colaborativo de micro talleres, y talleres de actualización y capacitación docente; impregna la reflexión y mejora continua en los roles y funciones de los directivos como acompañantes pedagógicos, y se ajusta a especificaciones de los sistemas de gestión de calidad (ISO 9001 y EFQM). Incluye además estrategias de gestión curricular en las modalidades presencial y virtual orientadas a la constitución de grupos de interaprendizaje, círculos de investigación, cadenas de aprendizaje colaborativo, pasantías, entre otros.

Para la implementación del Modelo se sugiere concretizar las siguientes fases: Fase 1: Socialización y sensibilización mediante reuniones colegiadas y jornadas reflexivas para explicar los propósitos y beneficios en los procesos de enseñanza – aprendizaje; Fase 2: Contextualización y pertinencia, con la participación de todos los involucrados a fin de hacer suya la propuesta e incentivar compromisos de sostenibilidad; Fase 3. Institucionalización y adaptación a los instrumentos de gestión, incluirlo como una herramienta estratégica en el Proyecto Educativo Institucional y Planes anuales de trabajo.

VII. Evaluación

El enfoque evaluativo que asumen la propuesta se centra en el acompañamiento pedagógico formativo, reflexivo y crítico. Plantea realizar un riguroso y sistémico control del cumplimiento eficiente y eficaz de los procesos del servicio que desarrollan los acompañantes (directivos); verifica continuamente que los usuarios estén satisfechos en la atención a sus necesidades y demandas pedagógicas; regula y exige que los directores tengan actuaciones competentes en su intervención; estimula la creatividad e innovación en la solución cooperativa de situaciones adversas y complejas.

Se enfoca en el sostenimiento y fortalecimiento de resultados éxitos; valora los esfuerzos y talentos; asimismo, en base a evidencias tangibles, establece medidas constructivas y acciones de retroalimentación y metacognición consciente utilizando como instrumento sensibilizador el dialogo reflexivo, horizontal, empático y asertivo. Con respecto a los instrumentos asocia la autoevaluación, co y hetero evaluación, destacando y reconociendo la progresión y calidad de los resultados. Y, para evaluar el modelo propone lista de cotejos y rubricas de logros de acuerdos a indicadores y criterios estandarizados y contextualizados.

Validación de la propuesta

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. Victor Augusto Gonzales Soto

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con **Modelo de gestión de calidad** me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en la Educación: 30 años
- 1.2. Cargo que ha ocupado: Docente
- 1.3. Institución Educativa donde labora actualmente: Universidad César Vallejo
- 1.4. Especialidad: Educación Secundaria y Superior
- 1.5. Grado académico alcanzado: Doctor

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.	X		
Trabajos de autores extranjeros.	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Victor Augusto Gonzales Soto
---------------------------------	-------------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe un Modelo de gestión de calidad.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: **Modelo de gestión de calidad.**

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Modelo de gestión de calidad.	X				
2	Representación gráfica del Modelo.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Modelo de gestión de calidad.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Chiclayo, 14 de diciembre del 2020



Dr. Victor Augusto Gonzales Soto
DNI 16421073

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: Victor Augusto Gonzales Soto

Dirección electrónica: gsotova@ucvvirtual.edu.pe

Teléfono: 973985015

Gracias por su valiosa colaboración.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dra. Mercedes Collazos Alarcón

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con **Modelo de gestión de calidad** me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en la Educación: 35 años
- 1.2. Cargo que ha ocupado: Docente Universitario
- 1.3. Institución Educativa donde labora actualmente: Universidad César Vallejo
- 1.4. Especialidad: Educación
- 1.5. Grado académico alcanzado: **Doctora**

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.	X		
Trabajos de autores extranjeros.	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Mercedes Collazos Alarcón
---------------------------------	----------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe un Modelo de gestión de calidad.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: **Modelo de gestión de calidad**.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado (MA)
 Bastante adecuado (BA)
 Adecuado (A)
 Poco adecuado (PA)
 Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Modelo de gestión de calidad.	X				
2	Representación gráfica del Modelo.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

2.2. CONTENIDO

Nº	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Modelo de gestión de calidad.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Chiclayo, 02 de enero del 2021



Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: Dra. Collazos Alarcon, Mercedes Alejandrina

Dirección electrónica: mcollazos@ucv.edu.pe

Teléfono: 961971265

Gracias por su valiosa colaboración.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. Luis Manuel Suclupe Quevedo

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con **Modelo de gestión de calidad** me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en la Educación: 41 años
- 1.2. Cargo que ha ocupado: Docente de la Universidad César Vallejo-Escuela de Post grado
- 1.3. Institución Educativa donde labora actualmente: Universidad César Vallejo
- 1.4. Especialidad: Educación Primaria
- 1.5. Grado académico alcanzado: Doctor en Ciencias de la Educación

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.	X		
Trabajos de autores extranjeros.	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Luis Manuel Suclupe Quevedo
---------------------------------	------------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe un Modelo de gestión de calidad.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: **Modelo de gestión de calidad.**

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Modelo de gestión de calidad.	X				
2	Representación gráfica del Modelo.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Modelo de gestión de calidad.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Chiclayo, 26 de diciembre del 2020


 Dr. Luis Manuel Suclupe Quevedo
 DNI N° 17401905

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombre: Dr. Luis Manuel Suclupe Quevedo.

Dirección electrónica: lmanuelsq@gmail.com

Teléfono: 979 276 728

Gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 04: Constancia de autorización para aplicación de instrumentos de recolección de datos



CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

Visto el EXPEDIENTE N° 13396-2020, presentado por mesa de partes virtual por la alumna Amelia Quispe Arévalo estudiante del VI ciclo del Programa Académico de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo, donde explica que, Para obtener el Grado Académico de Doctor, debe elaborar, presentar, sustentar y aprobar un Trabajo de Investigación Científica (Tesis), para la cual necesita ejecutar la aplicación de instrumentos de investigación: Entrevista (encuestas) a directores de las instituciones Educativas de la jurisdicción de la Ugel Utcubamba, por tanto, se expidió el presente documento:

- Autorizando a la estudiante Amelia Quispe Arévalo ejecutar la aplicación de instrumentos de investigación a directores de las instituciones Educativas de la jurisdicción de la UGEL Utcubamba,
- El director no está obligado a aceptar dicha encuesta o evaluación.

Se le expide la presente a solicitud de la parte interesada, en honor a la verdad, para los fines que estime pertinentes.

Bagua Grande, 24 de agosto del 2020.

A blue ink signature is written over a circular official stamp. The stamp contains the text 'MINISTERIO DE EDUCACIÓN' at the top, 'DIRECCIÓN' in the center, and 'Dr. Néstor Chávez Cardona' at the bottom, followed by 'DIRECTOR DE LA UGEL UTCUBAMBA' and 'U. 000000000'.

Constancia de aplicación de cuestionario



CONSTANCIA DE APLICACIÓN

Visto el EXPEDIENTE N° 14009-2020, presentado en mesa de partes virtual por la alumna **Amelia Quispe Arévalo** estudiante del VI ciclo del Programa Académico de Doctorado en Gestión Pública Y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo, donde explica que, para obtener el Grado Académico de Doctor, debe elaborar, presentar, sustentar y aprobar un Trabajo de Investigación Científica. Desarrollando la Tesis titulada "Gestión de calidad para el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande". Para lo cual;

HAGO CONSTAR:

Que se realizó la **aplicación de instrumentos** de investigación: Encuesta (cuestionario) para evaluar el acompañamiento pedagógico a 15 directivos que laboran en las Instituciones Educativas de Bagua Grande UGEL Utcubamba.

Se le expide la presente a solicitud de la parte interesada, en honor a la verdad, para los fines que estime pertinentes.

Bagua Grande, 09 de octubre del 2020.

A blue ink signature is written over a circular official stamp. The stamp contains the text 'MINISTERIO DE EDUCACIÓN', 'GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS', 'DIRECCIÓN UGEL U', and 'D. María Chávez Candazo DIRECTORA UGEL UTCUBAMBA'.

Anexo 05: Matriz de consistencia

TÍTULO: Gestión de calidad para el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACION	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACION Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<p>Problema Principal</p> <p>¿De qué forma el diseño de un Modelo de gestión de calidad mejora el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande?</p> <p>Preguntas específicas</p> <p>¿Cuál es el estado actual del acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande?</p> <p>¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos pertinentes que sustentan el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande?</p>	<p>Objetivo Principal</p> <p>Proponer un Modelo de gestión de calidad, para alcanzar mejores resultados en el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Identificar el estado actual del acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande.</p> <p>Sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos pertinentes que sirven de base al estudio del acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande.</p>	<p>Hipótesis Principal</p> <p>(Hi): Si se diseña un Modelo de gestión de calidad, entonces se mejorará el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande.</p>	<p>Variable dependiente:</p> <p>Acompañamiento pedagógico</p> <p>Variable Independiente:</p> <p>Modelo de gestión de calidad</p>	<p>Unidad de análisis</p> <p>Directores de las Instituciones educativas de Bagua Grande.</p> <p>Población</p> <p>15 directivos de las Instituciones educativas de Bagua Grande.</p> <p>Muestra</p> <p>Selección no probabilística de tipo intencional, conformado 15 directivos de las Instituciones educativas de Bagua Grande</p>	<p>Cuantitativo</p> <p>No aplicativo</p> <p>Propositivo</p> <p>El diseño se representa en el siguiente esquema</p> <pre> graph TD Dx --> M M --> O O --> Mr Ft --> O Vp --> Mr </pre> <p>Dónde: Dx: Diagnóstico de la realidad problemática M: Muestra representativa de los directivos. O: Representa la información que se pretende recoger de los directivos sobre el acompañamiento pedagógico Ft: Fundamentación teórica Vp: Validación de la propuesta.</p>	<p>Encuesta</p> <p>Questionario para evaluar el acompañamiento pedagógico directivo (APD)</p>

<p>¿Qué criterios teóricos y prácticos fundamentan el Modelo de gestión de calidad para mejorar el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande?</p>	<p>Diseñar un Modelo de gestión de calidad con criterios teóricos y prácticos para mejorar el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande.</p>					
<p>¿Cómo validar la efectividad del Modelo de gestión de calidad para mejorar el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande?</p>	<p>Validar mediante juicio de expertos el Modelo de gestión de calidad para mejorar el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande.</p>					