

Estrategias de acompañamiento para el desempeño del equipo directivo en instituciones públicas en un distrito del Perú

Accompanying strategies for the performance of the management team in public institutions in a district of Peru.

Dr. Juan Pedro Soplapuco Montalvo

Doctor en Ciencias de la Educación, Maestro en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Licenciado en Educación, por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Perú. Docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. Email: smontalvojp@ucvvirtual.edu.pe, Cel.949570072, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4631-8877>, Google académico: <https://scholar.google.com/citations?user=Z6cSZVgAAAAJ&hl=es>

Mg. Lourdes Ana Cotaquispe Guzmán

Doctoranda en Educación por la Universidad César Vallejo. Magister en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa por la Universidad César Vallejo, Licenciada en Educación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Subdirectora de Formación General en la I.E.E. José Granda. Cel. 963716177, Email: lcotaquispe@ucvvirtual.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3087-5409>, Google académico: <https://scholar.google.es/citations?user=0vuGCK4AAAAJ&hl=es>

Mg. Ana Beatriz Rivas Moreano

Maestra en administración de la educación por la Universidad Cesar Vallejo, sede Lima este, Profesora de Educación primaria en el instituto superior pedagógico público de Puquio, Ayacucho, Perú, Docente de pregrado en la Universidad Autónoma del Perú, Lima. Docente en institución educativa Pública Email arivasmor@autonoma.edu.pe, Cel. 949702751, ORCID 0000-0003-2633-5717, Google académico https://scholar.google.es/citations?view_op=new_profile&hl=es

Revista Iberoamericana de la Educación
Vol – Especial 1 2021
e-ISSN: 2737-632x

RESUMEN: El acompañamiento es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría docente a través de acciones, orientadas a alcanzar información relevante para mejorar su práctica pedagógica. El **objetivo** del estudio fue: proponer estrategias de acompañamiento para mejorar el desempeño del equipo directivo en las Instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo. La muestra estuvo conformada por 14 directivos y 90 profesores que laboran en

las 06 instituciones de la muestra, se utilizó la **técnica** de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario. Los instrumentos de diagnóstico y la propuesta fueron validados por juicio de expertos y la confiabilidad del instrumento, se realizó utilizando la prueba Alfa de Cronbach igual a 0,85. La propuesta contiene cinco estrategias de acompañamiento: visita diagnóstica, plan anual de acompañamiento, trabajo colegiado, acompañamiento en aula y el microtaller, como solución teórica al problema, una de las principales **conclusiones** indica que: las estrategias propuestas facilitan el rol del directivo como acompañante a través de una intervención en aula y asesoramiento asertivo e. busca de la mejora del desempeño directivo y docente. **Palabras Clave:** Estrategias de acompañamiento, desempeño del equipo directivo, trabajo colegiado y desarrollo de capacidades.

ABSTRACT: Accompaniment is the set of procedures carried out by the management team to provide teaching advice through actions, aimed at obtaining relevant information to improve their pedagogical practice. The objective of the study was: to propose accompaniment strategies to improve the performance of the management team in public institutions at the secondary level of the Chiclayo district. The sample consisted of 14 managers and 90 professors who work in the 06 institutions of the sample, the survey technique was used and the questionnaire was used as an instrument. The diagnostic instruments and the proposal were validated by expert judgment and the reliability of the instrument was performed using the Cronbach's Alpha test equal to 0.85. The proposal contains five accompaniment strategies: diagnostic visit, annual follow-up plan, collegiate work, accompaniment in the classroom and the micro-workshop, as a theoretical solution to the problem, one of the main conclusions indicates that: the



proposed strategies facilitate the role of the manager as a companion through an intervention in the classroom and assertive counseling in search of improving managerial and teaching performance. **Keywords:** Support strategies, management team performance, collegiate work and capacity building.

1.- INTRODUCCIÓN.

Los procesos de la gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Chiclayo son endeble, según nuestro diagnóstico los equipos directivos no aplican adecuadas estrategias de acompañamiento que les permita desarrollar capacidades que la sociedad demanda, en la gestión actual se aplica un modelo tradicional, en donde el trabajo desarticulado de los actores educativos, no permite obtener los resultados esperados en los aprendizajes de los estudiantes de secundaria en Educación Básica Regular. La parte medular en la gestión de una institución Educativa esta directamente vinculada al proceso de enseñanza y aprendizaje, sin descuidar los otros procesos; de modo que los componentes de planificación, coordinación y evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje, tienden a mejorar los aprendizajes, realizar gestión curricular es mucho más que sensibilizar las técnicas para aplicar una estrategia innovadora , supone también aplicar estrategias de acompañamiento que permita al equipo directivo el desarrollo de capacidades y éstas redunden en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

El **objetivo** fue proponer estrategias de acompañamiento para mejorar el desempeño del equipo directivo en las Instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo.

La investigación **se justifica** por su aporte al sector Educación, en los procesos de gestión escolar,



en el **aspecto teórico** proporciona información referida a la solución teórica del problema del acompañamiento pedagógico y desempeño directivo, basado en el enfoque crítico reflexivo.

En el **aspecto metodológico**, se propone un conjunto de estrategias de acompañamiento que se ponen a disposición de los equipos directivos de las instituciones públicas de Chiclayo, así como a la comunidad científica en general y los directivos de cualquier institución pública o privada que pretenda mejorar los procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógico.

En el **aspecto práctico** la investigación resulta muy importante para docentes puesto que al planificar el acompañamiento de manera colegiada resultó una novedad, los docentes realizarán lo planificado, es decir que no hay improvisación, también los padres de familia opinan que esta forma de trabajo repercute directamente en el logro de los aprendizajes de sus hijos.

El **problema formulado** es : ¿De qué manera un conjunto de estrategias de acompañamiento mejorarán el desempeño del equipo directivo de las instituciones públicas del distrito del Chiclayo ?

2.-MATERIALES Y MÉTODOS.

El enfoque de la investigación fue el cuantitativo, el tipo de investigación según su finalidad fue básica, según su carácter fue Descriptiva- Propositiva, el diseño fue no experimental y señaló al investigador la ruta para alcanzar los objetivos de estudio. El esquema del diseño estuvo conformado por los elementos: Dx: Diagnóstico, T: Teorías que fundamentan la investigación y P: propuesta a elaborar.

La población de estudio estuvo conformada por las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Chiclayo y la muestra fueron los equipos directivos de las Instituciones: Inmaculada Concepción 11014, Santa Magdalena Sofia, San José, Karl Weiss, Federico Villarreal y Monseñor



Juan Tomis Stack, las mismas que presentan otros problemas, pero nosotros priorizamos el más álgido, éstos deben mejorar su desempeño y lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

La variable independiente: Estrategias de acompañamiento, facilitan en el acompañado la reflexión de su gestión en el aula, la articulación teoría-práctica y el replanteamiento y/o fortalecimiento de los saberes al compartir las experiencias exitosas y la variable dependiente: Mejora del desempeño del equipo directivo, es la contribución a la mejora de las competencias según el marco del buen desempeño directivo en cada institución educativa del distrito de Chiclayo.

En el proceso del estudio se utilizaron las **técnicas** de la encuesta, entrevista, análisis documental y como instrumentos se usaron las guías de entrevista, matriz de análisis de documentos y el cuestionario. Se ha empleado el software SPSS versión 26 para procesar los datos, también sirvió para procesar los datos del diagnóstico, los mismos que fueron presentados en tablas de frecuencias simples de acuerdo al manual de la Asociación Americana de Psicología (A.P.A).

El instrumento de diagnóstico y la propuesta fueron validados a través de la técnica juicio de expertos. La Confiabilidad del instrumento de diagnóstico se realizó utilizando la prueba Alfa de Cronbach igual a 0,85. **Los principios éticos** considerados fueron: la confidencialidad de los datos e información recogida, así como el consentimiento informado, para los casos requeridos, predominando en todo momento **la justicia**. La información recogida de autores de libros, artículos científicos, tesis y otros serán citados adecuadamente, según lo establece la norma APA séptima edición.



3.- Resultados.

En el estudio realizado podemos distinguir dos tipos de resultados: el resultado principal es la PROPUESTA y los resultados secundarios los de diagnóstico.

A.- Resultados del diagnóstico.

Se aplicó un cuestionario para diagnosticar la problemática, a una muestra integrada por 14 directivos, las competencias diagnosticadas son las establecidas en el marco del buen desempeño directivo del Ministerio de Educación, también participaron 90 profesores del nivel secundario de las diferentes instituciones educativas, para diagnosticar las mismas competencias, a continuación presentamos una síntesis de los mismos.

Los resultados obtenidos de los 14 directivos de la muestra, se observa que en la competencia de PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA que contiene cuatro preguntas, 08 de ellos que representan el 57% opinan estar en desacuerdo y 06 de ellos que representa el 43% opinan estar de acuerdo, al promover la participación activa de los distintos agentes de la comunidad educativa, ubicándose en una escala de desempeño desfavorable.

Los resultados obtenidos de los 90 profesores encuestados, se observa que en el aspecto de la participación democrática que realizan sus directores, observando que en sus cinco ítems, 85 de las veces han opinado estar muy de acuerdo, representando el 19%, 80 de las veces están de acuerdo equivalente al 18%, 65 de las veces han opinado indiferente que representa el 14%, 125 de las veces opinan estar en desacuerdo representando el 28% y 95 de las veces se encuentra muy en desacuerdo equivalente al 21%; ubicando a los directores en una escala de desempeño desfavorable.

Si el personal directivo aplica un conjunto de estrategias de acompañamiento las opiniones manifestadas en favor y en contra, tendrán nuevas actitudes y



empezar un trato horizontal y de respeto buscando la participación de los padres y madres de familia para la mejora del logro de los aprendizajes.

B).- Estrategias de acompañamiento para el desempeño del equipo directivo en instituciones públicas en el distrito de Chiclayo.

El objetivo fue proponer estrategias de acompañamiento para mejorar la gestión del equipo directivo en las instituciones públicas - Nivel secundario del distrito de Chiclayo.

La investigación se justifica por su aporte metodológico a la comunidad científica al presentar estrategias adecuadas y pertinentes para el equipo directivo de las instituciones educativas públicas del nivel secundario que faciliten la realización de una de las funciones principales que es el monitoreo y acompañamiento a los profesores que laboran en cada una de la institución.

Los principales fundamentos de la investigación son:

Fundamentos filosóficos, el ser humano es a la vez físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico. Es esta unidad compleja de la naturaleza humana la que está completamente desintegrada en la educación a través de las disciplinas y que imposibilita aprender lo que significa ser “humano”. Hay que restaurarla de tal manera que cada uno desde donde esté tome conocimiento y conciencia al mismo tiempo de su identidad compleja y de su identidad común a todos los demás humanos. **Fundamentos psicológicos**, la instrucción es el resultado de todo el proceso de enseñanza/aprendizaje, en el que el aprendiz parte de un nivel de destrezas o conocimientos determinado, realiza unas actividades en las que se movilizan unas determinadas expectativas de logro, y todo ello en interacción con los materiales de instrucción, los modos de presentación, las guías de actuación, etc., para conseguir un mayor nivel de conocimiento o destreza. En efecto, en el hecho educativo se movilizan la atención, los intereses, las creencias, las intenciones, las capacidades y los propósitos del aprendiz, como respuestas exigidas por la



situación de aprendizaje. En este último aspecto, juegan un papel fundamental la aceptación voluntaria de las actividades y tareas, y las experiencias previas que el sujeto aporta al proceso en función de los cambios conductuales propuestos. De esta manera, la orientación del proceso es centrada en el sujeto, pero contando también con el contenido y tipo de las tareas propuestas.

Fundamentos pedagógicos, para Ausubel, en el entorno escolar, se distingue entre aprendizaje receptivo y aprendizaje por descubrimiento, como dos formas de un continuo que van desde el aprendizaje mecánico al aprendizaje significativo. El primero se basa en las leyes de la asociación, y el segundo en las relaciones lógicas y con significación personal. Su impacto en el mundo educativo es muy fructífero, con implicaciones concretas en la acción educativa. Así, el planteamiento del proceso enseñanza - aprendizaje es deductivo, secuencial e interactivo, con derivaciones específicas en la ordenación y presentación de materiales de enseñanza. Su trabajo ha suscitado una gran cantidad de investigación en el aula.

Los principios que orientan la propuesta son ; **a). Liderazgo.-** la educación tiene un papel fundamental en la formación de líderes, por lo tanto es fundamental que esta característica deben poseerla los acompañantes, para infundirla en los docentes acompañados ya que la relación estrecha de intercambio de experiencias permitirá fortalecer el liderazgo en con una transformación personal, de medio inmediato y de la comunidad en general.

b). Superación personal. Es la disposición para adquirir habilidades que mejoraran el propio desempeño, como consecuencia aumentará el estado de satisfacción de quien lo practica. En estas circunstancias docentes y estudiantes se esfuerzan por superarse, buscando metas que representen avances en cuanto a su nivel actual de desempeño. El docente acompañado observa que es posible mejorar su desempeño pedagógico y sigue este camino por iniciativa propia. Lo mismo transmitirá a los estudiantes de modo que se



planteen metas claras en procura de la superación y logros personales. e).

Diálogo y concertación. El acompañante como el docente intervenido deben estar abiertos al diálogo constructivo, sin él las relaciones **pueden** tornarse complicados lo que impediría la concreción de los objetivos del programa. El diálogo es un elemento clave de esta propuesta, pues con él si inicia el proceso de reflexión y está presente en toda la intervención, también está articulado con la concertación, ya que después de un diálogo reflexivo se concertarán los compromisos de mejora.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado se proponen las siguientes estrategias:

A.- Visita diagnóstica. - Es el inicio del acompañamiento a realizar, consiste en identificar las fortalezas en cada docente, así como otros aspectos a mejorar, para ello al inicio del año escolar se recoge la información personal y profesional que permita conocer las competencias que posee cada uno, asimismo se distingue la situación inicial de los estudiantes en función a las competencias del grado de estudios anterior.

B.- Plan anual de acompañamiento. - El equipo directivo debe socializar los resultados del diagnóstico y reflexionar de manera crítica sobre los hallazgos encontrados y sobre ello tomar decisiones en torno a la información que contendrá éste plan, el mismo que debe considerar una atención individualizada, diferenciada y de acuerdo a la realidad de cada docente; es un insumo para elaborar los planes de acompañamiento mensuales.

C. Trabajo colegiado. Con la estrategia del trabajo colegiado se pretende planificar de manera conjunta las fechas de monitoreo, es decir se pretende evitar que el docente solo aplique el enfoque las fechas que lo visitan en aula



y cuando no lo vistan, desarrolla lo rutinario (esto ocurre cuando la institución es grande referente al número de secciones). Además ésta estrategia comprende la realización de las siguientes actividades:

- 1).-Desarrollo de habilidades en los docentes acompañados durante el trabajo para asumir un compromiso centrado en el aprendizaje de los estudiantes, es decir trabajar el cambio de actitud que debe demostrar el docente acompañado, durante el proceso.
- 2).- Algunas visitas deben ser inopinadas por parte del equipo directivo al docente para comprobar la aplicación del enfoque.

D.- Acompañamiento en aula

El acompañamiento es la principal forma de intervención del equipo directivo con el profesor y el principal propósito es mejorar la práctica docente a partir de un diálogo crítico reflexivo. La visita se realiza con la única intención de ayudar al profesor en su desempeño y lograr los aprendizajes esperados con los estudiantes; ésta se caracteriza por ser personal, individual, continua y sistemática, cada una de ellas toma en cuenta los resultados anteriores, para planificar la siguiente y debe desarrollarse en un marco de confianza y consentimiento del profesor.

El equipo directivo elabora el plan de acompañamiento y monitoreo de acuerdo a las necesidades individuales de los profesores y aplicará una ficha de observación del desempeño del profesor, para registrar hechos referidos a la práctica del profesor, teniendo en cuenta el marco del buen desempeño docente. Los hechos observados permitirán identificar como es la práctica del profesor en el aula, así también reconocer los supuestos que ocurren en la misma, para luego orientar mediante un diálogo asertivo y reflexivo.



E. El Microtaller.

El microtaller es una reunión programada y concertada entre el equipo directivo y el grupo de docentes acompañados, tiene una intención precisa de aclarar puntos débiles con asesoría personalizada. El microtaller llena un vacío, el de las necesidades encontradas, las temáticas seleccionadas deberán responder a una estrategia en común en las áreas de aprendizaje, profundización en los enfoques, procesos didácticos de un área, análisis de información, etc.

Evaluación de la propuesta.- Para evaluar la propuesta, primero se evaluará cada una de las actividades realizadas, teniendo en cuenta la siguiente matriz, así como el instrumento de evaluación de cada actividad realizada.

ACTIVIDAD	OBJETIVO LOGRADO		ESTRATEGIA DESARROLLADA		RECURSOS Y/O MATERIALES ADECUADOS		PARTICIPACIÓN DE LOS RESPONSABLES	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Visita diagnóstica								
Plan anual de acompañamiento								
Trabajo colegiado.								
Acompañamiento en aula								
El Microtaller.								

4.- Discusión.

Según el Ministerio de Educación del Perú (2014) en los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela, producto de ello son los bajos resultados de aprendizaje de los estudiantes peruanos en las

evaluaciones nacionales e internacionales, esto ocurre porque hay un desfase entre lo que entendemos por educar y lo que demanda el siglo XXI.

Al realizar el diagnóstico, se encontró que el distrito de Chiclayo cuenta con más de 15 Instituciones Educativas, comprendidas dentro de la gestión estatal en donde la mayoría de ellas no aplican estrategias adecuadas de acompañamiento, que permitan la mejora de las competencias del personal directivo, además no se practica una gestión por resultados dando lugar a los trabajadores a caer en la rutina, todo ello es corroborado por los informes del Ministerio de educación.

Según el Ministerio de Educación del Perú (2014) el programa presupuestal logros de aprendizaje, involucra a los directivos de las instituciones educativas en el acompañamiento en Gestión Pedagógica fortaleciéndolos en sus dos competencias de gestión a desarrollar como: implementación de prácticas de liderazgo pedagógico y gestión de un clima escolar favorable para el logro de los aprendizajes. Observando excelentes resultados en las escuelas que cuentan con acompañamiento pedagógico se propone que los directivos tomen como referencia las experiencias exitosas de estas escuelas. Según Guerrero (2012) la gestión en las Instituciones Educativas casi siempre fue asumida como un conjunto de actividades administrativas, en donde el equipo directivo fue integrante de diversas comisiones, de acuerdo a normas del sector, permitiendo realizar un trabajo rutinario y las decisiones solo las tomaba el director; los demás agentes asumían un rol pasivo.

En un proceso de mejora continua, es importante que las Instituciones Educativas públicas enfrenten retos y expectativas altas, que les permitan medir sus capacidades para conocer a dónde se quiere llegar, las instituciones que tienen metas claras en la vida y aplican estrategias adecuadas, además alinean esfuerzos, recursos y coordinan con todos los trabajadores de la



institución, con toda seguridad podemos afirmar que los objetivos institucionales se van a lograr.

La propuesta de estrategias de acompañamiento para mejorar el desempeño del equipo directivo en las Instituciones públicas del nivel secundario en el distrito de Chiclayo, contribuye a disminuir la brecha que señala el Ministerio de Educación, toda vez que, que éstas, por un lado ayudan al docente a mejorar su práctica en aula y por otro ayuda al equipo directivo a mejorar su desempeño.

5.- CONCLUSIONES.

El equipo directivo de las Instituciones Educativas de Chiclayo, realizan un trabajo desarticulado y ponen en práctica las competencias del marco de desempeño directivo en forma limitada, originando un insuficiente desempeño bajos logros de aprendizaje en los estudiantes.

El sustento teórico de la investigación, nos permitió proponer estrategias de acompañamiento

para mejorar las competencias del personal directivo de las Instituciones Educativas públicas de Chiclayo para lograr cambios importantes en los directivos y estudiantes.

Las estrategias de acompañamiento propuestas facilitan el rol del directivo como acompañante a través de una intervención en aula y asesoramiento asertivo en busca de la mejora del desempeño directivo y docente.

El acompañamiento pedagógico como estrategia proporciona un soporte técnico y afectivo al profesor promoviendo una actitud de cambio en su desempeño y en consecuencia la mejora del desarrollo de competencias del profesor y el logro de aprendizajes en los estudiantes.



Las exigencias que impone la sociedad en el sector Educación, implica aplicar estrategias de acompañamiento, las mismas que generan procesos de cambio, caos, orden, relaciones y continuas transformaciones.

REFERENCIAS

Callomamani, R. (2014). La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores Tesis Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1687/1/callomamani_ar.pdf

De la Luz, M. J. (2012). Acompañamiento al aula: Una Estrategia Para La Mejora Del Trabajo Pedagógico. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2012 - Volumen 5, Número 1e.:[file:///C:/Users/Kely/Downloads/DialnetAcompanamientoAlAula-4523822%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Kely/Downloads/DialnetAcompanamientoAlAula-4523822%20(1).pdf)

García-Romero, D. (2014). Acompañamiento a la práctica pedagógica. http://www.centropoveda.org/IMG/pdf/Acompanamiento_a_la_practica_pedagogica-1.pdf

Guerrero, L. (2012). Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos. Documento de trabajo. Lima, Perú: Ministerio de Educación, 2012. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/1682>

Ministerio de Educación . (2012). Marco de Buen Desempeño Docente: Un buen maestro cambia tu vida. Lima, Perú: MINEDU. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Ministerio de Educación. (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima.



Ministerio de Educación.(2014). Orientaciones para el Acompañamiento Pedagógico en el marco del programa Estratégico logros de aprendizaje al finalizar El III ciclo de la EBR.Lima, Perú

Ministerio de Educación. (2016). Compromisos de gestión escolar y Plan anual de Trabajo de la IE - 2017. Lima.

Ministerio de Educación. (2016). Normas que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación básica. Lima: Minedu.
<http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/spi/rsg-008-2016-norma-tecnica-acompanamiento-pedagogico.pdf>

Ministerio de Educación. (2016). Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. Lima: Minedu.

Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 12, núm. 4, 13-40.

