



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**PROGRAMA ESTRATEGICO DE ACOMPAÑAMIENTO  
PEDAGOGICO A LOS DOCENTES DE AULA DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA JUAN CLAUDIO COLIN, FE Y ALEGRIA.**

**AUTOR (A).** Lcda. Anniuska Vanessa Martinez Flores

**TUTOR (A).** Dra. Lisbeth Castillo

**Bárbula, Junio 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**PROGRAMA ESTRATEGICO DE ACOMPAÑAMIENTO  
PEDAGÓGICO A LOS DOCENTES DE AULA DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA JUAN CLAUDIO COLÍN, FE Y ALEGRÍA.**

**AUTOR(A).** Lcda. Anniuska Vanessa Martínez Flores.

**TUTOR (A).** Dra. Lisbeth Castillo

Trabajo presentado ante la Comisión de la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación, como requisito para optar al título de Magister en educación Mención Gerencia Avanzada en Educación,

**Bárbula, Junio 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**VEREDICTO**

Nosotros miembros de jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado **“PROGRAMA ESTRATEGICO DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO A LOS DOCENTES DE AULA DE LA UNIDAD EDUCATIVA JUAN CLAUDIO COLÍN, FE Y ALEGRIA.”** presentado por la licenciada Anniuska Vanessa Martínez Flores, titular de la cédula de identidad No. V- 17.614.187, para optar al título de Magíster en Educación mención Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

A los \_\_\_\_ días de mes de \_\_\_\_\_ del año 2016.

**Nombre y Apellido**

**C.I.**

**Firma**

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Junio 2016

## AGRADECIMIENTOS

- ✓ Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.
  
- ✓ A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.
  
- ✓ Igualmente a mi Profesores quienes me orientaron en todo en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde sea partícipe en el mejoramiento.

*Atentamente: Anniuska Vanessa Martínez Flores.*

## DEDICATORIA

A mi Señor, Jesús, y a ti Abuela Lina (QEPD) y a ti Hermano Maickell Gerardo que te fuiste en el momento cubren de mi carrera pero te llevo en mi mente y en mi corazón quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mis abuelos Juan y Gladys por ser pilares en mi formación y optimismo que siempre me impulso a seguir adelante Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!

A mis padres, Williams y María Mercedes quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. A mis tíos Eliecer, Juany y Gustavo por ser tan especiales durante mi carrera estudiantil y apoyo moral.  
Mil gracias...

A mi Tia yali con su grandes consejos y ayuda le doy todas mis bendiciones por toda su ayuda desde lejos pero siempre en mi corazón te Bendigo siempre.

A los que nunca dudaron que lograría este triunfo: mis tías Yadira, Yudith y Yaneth a Mi Tia Maria con sus gran espíritu y su bondad a mis primos Barbara, Nayliz, y Yenjari.

A mi hermana Vanessa por su gran ayuda y me motivo en los momentos más difíciles para culminar mi carrera.

A los que nunca dudaron que lograría este triunfo. Lo Bendigo Mil Bendiciones

*Atentamente: Anniuska Vanessa Martínez Flores.*



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**PROGRAMA ESTRATÉGICO DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO A  
LOS DOCENTES DE AULA DE LA UNIDAD EDUCATIVA JUAN CLAUDIO  
COLÍN, FE Y ALEGRÍA.**

**Autora:** Lcda. Anniuska Vanessa Martínez Flores

**Tutora:** Dra. Lisbeth Castillo

### **RESÚMEN**

El presente estudio tiene como propósito diseñar un programa estratégico de acompañamiento al docente de aula en la Unidad Educativa Juan Claudio Colín. La misma se ubica dentro de la línea de investigación gerencia educativa y se sustenta en la teoría de recursos humanos de Mayo y en la teoría de la X y Y de Mc Gregor. Metodológicamente el estudio se enmarcará bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño no experimental de campo y descriptivo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 48 docentes de aula del nivel de media general y técnica, la muestra fue censal, es decir, se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma. Se diseñó el instrumento de investigación usando como técnica la encuesta siendo un cuestionario de 19 ítems con alternativas de respuestas policotómicas y se estima la validación sea a través del juicio de expertos y el cálculo de la confiabilidad haciendo uso del estadístico de Alfa de Cronbach. El análisis de los resultados se realizó de manera cuanti-cualitativa, realizando gráficos y tablas porcentuales de las frecuencias de respuesta y haciendo un análisis descriptivo de las mismas. Los datos obtenidos fueron analizados y mostrados a través de frecuencia estadística y gráfico de barra. Posteriormente se fundamentó la propuesta a partir del basamento teórico y la información recabada a través del instrumento. Posteriormente se determinó la viabilidad de la propuesta la cual fue diseñada a través de módulo de talleres de formación a los docentes de la institución.

**Línea de investigación:** Gerencia, Gestión y trabajo.

**Palabras clave:** Programa estratégico, acompañamiento pedagógico

**Área Prioritaria de la UC:** Educación

**Temática:** Evaluación de los procesos educativos

**Subtemática:** Acompañamiento pedagógico



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
GRADUATE MANAGEMENT  
FACULTY OF EDUCACION  
ADVANCED MANAGEMENT EXPERTISE IN EDUCATION**



**Strategic program of educational support classroom teachers in the educational unit Jean-Claude Colin, faith and joy .**

**Author:** Lcda. Anniuska Martínez Flores  
**Tutora:** Dra. Lisbeth Castillo.

**Abstract**

This study aims to develop a strategic program to accompany the classroom teacher in the Education Unit Jean-Claude Colin. I located it is within the research and educational management is based on the theory of human resources de Mayo and the theory of X and Y Mc Gregor. Metodológicamente the study will be framed in the form of feasible project, supported by a non-experimental descriptive design field. The study population consisted of 48 classroom teachers the level of secondary and technical, the sample was census, ie, the same number of people was taken as this is very small, allowing cover all of it. the research instrument using the survey technique as being a 19-item questionnaire with answers and alternatives polychotomous validation is estimated by expert judgment and calculating reliability using the Cronbach's alpha statistic was designed. The analysis of the results will be made of quantitative and qualitative manner, making graphs and charts percentage response frequencies and making a descriptive analysis of the same. The data obtained were analyzed and shown through statistics and frequency bar graph. Subsequently, the proposal shall be based from the theoretical basis and the information gathered through the instrument. Subsequently the proposal was based from the theoretical basis and the information gathered through the instrument. Then the viability of the proposal which was designed through module training workshops for teachers of the institution was determined.

**Research line:** Management, Management and labor.

**Keywords :** Strategic Programme , educational support

**UC Priority Area:** Education

**Theme:** Evaluation of educational processes

**Sub-theme:** educational support

## INDICE GENERAL

	P.p
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE CUADROS Y TABLAS.....	x
INDICE DE GRAFICOS.....	xi
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>01</b>
<b>CAPITULO I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	04
Objetivos de la Investigación.....	13
Justificación.....	14
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	16
Bases Conceptuales.....	22
Gerencia.....	23
Desempeño Docente.....	27



Fundamentación teórica.....	32
Teoría de los recursos humanos.....	28
Teoría “X” y Teoría “Y”.....	34
Bases Legales.....	37
Cuadro Teórico Metodológico.....	43
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO</b>	44
Tipo y Diseño del Estudio.....	44
Población y Muestra.....	46
Técnicas y Recolección de Datos.....	47
Validez y Confiabilidad del instrumento.....	48
Análisis de los Datos.....	50
<b>CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS....</b>	51
Análisis e interpretación de los resultados.....	52
Conclusiones y Recomendaciones.....	74
<b>CAPITULO V. LA PROPUESTA.....</b>	76
Propuesta.....	77
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	91
<b>ANEXOS.....</b>	95

## INDICE DE CUADROS Y TABLAS

	<b>P.p.</b>
Cuadro N° 2. Significación de los valores del coeficiente de confiabilidad.....	49
Tabla N° 1. Cuadro Teórico Metodológico.....	42
Tabla N° 2. Dimensión: Competencia del Gerente Indicadores: Planificación, dirección.....	53
Tabla N° 3. Dimensión: Habilidades profesionales Indicadores: Comunicación efectiva, liderazgo.....	56
Tabla N° 4. Dimensión Características del acompañamiento pedagógico Indicadores: empatía, Feed back y toma de decisiones.....	58
Tabla N° 5. Dimensión: Características del acompañamiento pedagógico. Indicadores: criterios de evaluación, instrumentos para el acompañamiento. ....	62
Tabla N° 6. Dimensión: Crecimiento y participación de los miembros de la institución. Indicadores: expectativas docentes, crecimiento profesional.....	65
Tabla N° 7. Dimensión: crecimiento y participación de los miembros de la institución. Indicadores: crecimiento personal, satisfacción laboral. ....	68
Tabla N° 8. Dimensión: factibilidad de la propuesta. Indicadores: social, institucional, económica y legal.....	71

## INDICE DE GRÁFICOS

	P.p.
Gráfico N° 2 Distribución de Porcentajes. Ítems 1-2-3- Indicadores: Planificación, dirección y evaluación de los procesos..	53
Gráfico N° 3. Distribución de Porcentajes. Ítems 4-5-6 Indicadores: Comunicación efectiva, liderazgo participativo y relaciones interpersonales.....	56
Gráfico N° 4. Distribución de Porcentajes. Ítems 7-8-9 Indicadores: empatía, Feed back y toma de decisiones.....	59
Gráfico N° 5. Distribución de Porcentajes. Ítems 10-11- Indicadores: criterios de evaluación, instrumentos para el acompañamiento.....	63
Gráfico N° 6. Distribución de Porcentajes. Ítems 12-13 Indicadores: expectativas docentes, crecimiento profesional.....	65
Gráfico N° 7. Distribución de Porcentajes. Ítems 14-15 Indicadores: crecimiento personal, satisfacción laboral.....	68
Gráfico N° 8 Distribución de Porcentajes. Ítems 16-17-18-19 Indicadores: ... social, institucional, económica y legal. ....	71

## INTRODUCCIÓN

A nivel educativo y gerencial, uno de los procesos más importantes en la organización de una institución educativa es sin duda el acompañamiento pedagógico; a través de este proceso se puede orientar, colaborar, evaluar y mejorar el desempeño de los docentes de aula, y por ende, contribuir de forma constante a la implementación de nuevas y mejores estrategias pedagógicas para el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

La gerencia puede definirse como la acción de dirigir uno o varios grupos de personas que conformen una organización, hacia metas previamente establecidas y que contribuyan al alcance de los objetivos. En el caso de la gerencia educativa, ésta se conforma por los miembros de la directiva de una institución, quienes son los encargados de guiar y orientar todos los procesos y acciones educativas que contribuyen al logro de las metas institucionales con eficiencia y eficacia. Para ello el/la gerente cumple con roles o funciones específicas dirigidas a la planificación, organización, dirección y control.

Dentro de cada uno de estos roles está inmenso el complejo proceso de evaluar. En una organización se evalúan todos los procesos y las acciones que intervengan de forma directa e indirecto en la dinámica organizacional y que contribuya o impida el logro de los objetivos. Uno de los principales elementos a evaluar en una organización es el desempeño, de los empleados y empleadas que en ella laboran. En el caso de la educación, el desempeño de los docentes se evalúa a través del proceso de acompañamiento pedagógico.

El acompañamiento pedagógico del personal docente implica mucho más allá de supervisar y medir el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. El proceso de acompañamiento dentro del centro educativo, debe construir, orientar y generar junto al docente la reflexión sobre su práctica pedagógica y la coherencia de la misma con el ser humano que se pretende formar en la sociedad.

En este sentido, se realizó una investigación que propone un programa estratégico de acompañamiento pedagógico a los docentes en la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría, en la cual, se abordó desde un punto de vista descriptivo, analítico y reflexivo la realidad del acompañamiento pedagógico realizado al docente en la institución antes mencionada para proponer alternativas de solución que generen un cambio acorde con las expectativas docentes y a la realidad observada dentro de la misma.

La investigación se desarrolló en función de cinco capítulos consecutivos. En el capítulo I, se desarrolla la situación problema observada dentro de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, la cual una vez descrita permitió formular los objetivos de la investigación que persiguen el diseño de una propuesta de un programa estratégico de acompañamiento docente, que fue creada de acuerdo con las necesidades surgidas en el proceso diagnóstico, y que fueron analizadas para que la propuesta pueda cubrirlas de forma real, honesta, objetiva y adaptada a la realidad institucional, por último, este capítulo presenta la justificación de la investigación que busca explicar la pertinencia social y educativa del estudio.

Posteriormente, se presenta el marco teórico de la investigación en el capítulo II, abordando teóricamente todos los aspectos que el acompañamiento pedagógico involucra, tomando así en consideración investigaciones anteriores, consultas teóricas, conceptualizaciones y basamentos psicológicos y legales, que orientan y sustentan el trabajo.

Por otra parte, el capítulo III de la investigación muestra el accionar metodológico que condujo cada paso de la investigación para dar cumplimiento a los objetivos planteados, así, se presentan el tipo y diseño de investigación, seguido de la población y muestra de estudio, la confiabilidad y validez que sustentaron el instrumento para la recolección de información y la forma de realizar el análisis de los resultados obtenidos.

Seguidamente el capítulo IV describe el análisis e interpretación de los resultados de los 19 ítems que integraron el instrumento con el cual se recolectó la información, los cuales dieron paso a las conclusiones y recomendaciones, también presentados en este capítulo y que dan mayor sustento a la elaboración de la propuesta.

Para continuar, el capítulo V detalla paso a paso la construcción de la propuesta titulada “Programa estratégico de acompañamiento pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría. Presentando de forma ordenada todos los elementos que la componen.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas que sustentaron teóricamente la investigación y los anexos que evidencian procesos claves en la creación y desarrollo de la misma.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Los sistemas de gestión de la calidad en las empresas a lo largo del mundo se han expandido rápidamente en las últimas décadas, poniendo especial atención a las evaluaciones del desempeño, causando revuelo en las organizaciones de nuestros días. Su importancia es tan alta, que una organización que no satisface los estándares de desempeño exigidos, le es muy difícil hacer frente a sus competidores. Otro punto importante es que aunque en un principio el empleo de sistemas de gestión de la calidad se generalizó en el ámbito industrial, actualmente se utilizan cada vez más en el ámbito de los servicios, especialmente en el campo educativo y por ende, una característica común es su dependencia del factor humano.

Por lo general, las evaluaciones de desempeño parten de la idea de satisfacer las necesidades de los clientes. Una organización exitosa es aquella capaz de identificar, interiorizar, satisfacer y superar constantemente las expectativas de sus clientes en relación con los productos y servicios que se prestan. Lo diferente de esta noción de calidad radica en que son los propios clientes - en el caso educativo el estudiante y los padres- los que determinan si un producto o servicio es o no aceptable, convirtiéndose en actores y jueces únicos de la calidad.

Adicionalmente, hoy en día existe la preocupación de establecer mejores relaciones mediante organizaciones inteligentes, capaces de aprender y evaluarse por sí mismas y transformarse de acuerdo con las necesidades actuales, . . . lidad en la educación y enfrentar los cambios recientes de la modernidad y el proceso de globalización.

Es así como, las instituciones educativas a nivel mundial, están obligadas a buscar la excelencia académica y para esto, es necesario que se implementen formas de evaluación que permitan mantener información continua sobre el progreso alcanzado en el logro de las misiones y visiones institucionales, es por esto que ha pasado a ser indispensable la evaluación de gestión y desempeño docente como vía de análisis de la calidad de las instituciones educativas, el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. En este sentido la evaluación del educador juega un papel importante porque permite caracterizar su ejercicio y propicia su desarrollo, así como también constituye una vía para su atención y estimulación, esto lleva a la necesidad de instrumentar procesos de valoración periódicos.

Actualmente, en el contexto educativo venezolano, uno de los procesos más importantes es el acompañamiento pedagógico al docente de aula. En el año 2009, esta figura fue revalidada en la Ley Orgánica de Educación con la expectativa de lograr una mejora significativa en el proceso de enseñanza aprendizaje de los y las estudiantes. Además el acompañamiento se vislumbra como una estrategia de formación continua de los docentes en ejercicio que realizaría aportes significativos al desempeño de los mismos.



En este sentido, el sistema educativo venezolano, ha venido desarrollando cambios estructurales de gran relevancia social. En el país, se han planteado cambios curriculares que buscan brindar orientaciones pedagógicas que sirvan de apoyo a docentes, coordinadores, directores, supervisores, padres y representantes y cualquier adulto que participe directamente en la enseñanza de niños, niñas y adolescentes, para así brindarles una atención integral, basada en experiencias significativas. Al respecto, Montero 2010, define el acompañamiento pedagógico como:

...la acción sistemática que orienta y asesora a los y las docentes en el aula de manera oportuna, personalizada y sostenida. Está centrado en el desarrollo de capacidades de maestros y maestras para que su desempeño se traduzca en mejores logros de aprendizaje de sus estudiantes (p.5).

Esta definición permite afirmar entonces que el acompañamiento pedagógico debe manejarse en los planteles educativos, como una estrategia formativa, que sirva para asesorar al docente en su ámbito de trabajo, para la práctica cotidiana de su labor y que debe partir de necesidades específicas. Además debe ser continuo, organizado, intencional y permitir el dialogo, la interacción y el compromiso.

Ahora bien, una figura de importancia para este proceso es la del acompañante, es decir, el profesional encargado de llevar a cabo el acompañamiento. Dentro de los cambios que ha dado el diseño curricular, se incluye la inserción de una nueva imagen supervisora como acompañante pedagógico, con la innovación de no solo ser responsable de evaluar el trabajo, si no de sostener una participación conjunta con el docente en el

aprendizaje. La imagen educativa del acompañante pedagógico, está presente en todos los niveles de la educación.

Una de las mayores novedades de la nueva figura del acompañante pedagógico, se centra en la distancia que guarda con la figura del supervisor educativo, que aun hacen vida en los sistemas educativos, cuyas visitas a las instituciones tienen la intención de inspección y control. A diferencia de la labor del supervisor educativo, la del acompañante pedagógico no es controlista ni punitiva, por el contrario, busca dar asistencia directa al docente para evitar un posible bajo rendimiento estudiantil, introducir cambios pedagógicos, brindar apoyo y consejo personalizado para mejorar el desempeño.

Hunt (2011), expresa que “mediante el acompañamiento pedagógico, se generan nuevas metodologías de enseñanza, se canalizan las necesidades de los niños y niñas, así como también se logra una mejor utilización del tiempo efectivo del centro educativo” (p. 28). Es así, que por medio de la apreciación del autor, se puede decir que el acompañamiento pedagógico, permite lograr resultados notoriamente favorables, en pro del mejoramiento de la calidad de la educación, ayudando a que los docentes sean innovadores con las estrategias de enseñanza y aprendizaje, mejoren la planificación y la calidad de los contenidos curriculares, refuercen pedagógicamente a los niñas, niñas y adolescentes en riesgo académico y por ende exista mayor tiempo efectivo de aprendizaje.

En relación a lo anterior, Montero 2010, expresa:

La creciente incorporación del acompañamiento pedagógico en la lógica del desarrollo profesional del docente,

en los debates sobre políticas educativas eficaces y en la búsqueda de mejores rutas para sacar la educación de la larga crisis en la que se encuentran, abre una ventana de oportunidades que merece ser valorada. (p. 2).

Dicho proceso en un centro educativo, debe orientar, construir y generar junto al docente una reflexión sobre la práctica pedagógica y la coherencia de la misma con el ser humano que se pretende educar. En consecuencia, el proceso demanda un acompañante competente en comunicación efectiva, en gerenciar desde el liderazgo participativo las necesidades educativas, a fin de que el proceso dado entre los protagonistas del mismo plantee las necesidades y dificultades, a la vez que construyan los procedimientos y cronogramas de trabajo. De la misma manera, debe estar centrado en las capacidades y actitudes de las personas en cuanto a la labor educativa, por ello se cultiva desde el intercambio de ideas, experiencias y saberes, para mejorar el desempeño profesional de los educadores y en consecuencia mejore la capacidad de aprendizaje de los y las estudiantes.

Ahora bien, es de hacer notar, que en algunas instituciones educativas se puede observar que el proceso de acompañamiento a los docentes se descuida y en gran cantidad de ocasiones se limita solo al chequeo de la entrega de sus planificaciones de clases, plan de evaluación y resultado de los logros académicos, dejando de lado una serie de factores que influyen directamente en el desempeño de éstos, no solo dentro del aula de clases y el desarrollo de los contenidos, sino además de los procesos administrativos que competen al docente, de su comportamiento como miembro de un institución y el aporte directo que todo ello pueda darle al logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, el acompañante en su ejercicio probablemente se ha orientado más al cumplimiento de funciones administrativas y no propiamente pedagógicas, aspecto que quizás incide en la puesta en práctica de acciones de acompañamiento al docente quien requiere de apoyo e incentivo para fortalecer sus debilidades y así mejorar su desempeño laboral en el aula.

Por su parte, la función del acompañante tal vez ha perdido su carácter orientador, centrándose con mayor énfasis en la corrección de las debilidades o carencias encontradas al final de los procesos, descuidando el desarrollo constructivo que establece la interacción acompañante-acompañado en la escuela. Esto posiblemente limita la acción de acompañamiento, dándole un carácter circunstancial y temporal lo cual limita el seguimiento de la acción docente y la conformación de un ambiente de intercambio técnico-pedagógico, que garantice la integración y aprovechamiento de las capacidades y disposición de ambos actores.

Al respecto Balzan (2010) señala que “un acompañante es un funcionario con título profesional docente, cuya función es la de asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de técnicas, procedimientos especializados y que provienen de un proceso de planificación”. (p. 39). En el mismo orden de ideas la Universidad Nacional Abierta (1997), considera que el acompañamiento pedagógico “implica a su vez, actividades de planificación, organización, dirección y supervisión propiamente dicha. Se traduce en acciones o cursos de acciones destinadas a guiar, enseñar u orientar a personas o grupos de personas para hacer posible el logro de determinados objetivos. (pág. 79)

En atención a lo antes expuesto, es conveniente mencionar que el docente es el encargado de llevar a cabo una educación integral, es decir, aquella que encierra aspectos cognitivos, sociales, morales como investigativos, para lo cual se hace necesario realizar un análisis de cómo el docente está desempeñando sus funciones y cómo demuestra su efectividad en el proceso educativo.

Unido a esto, también se puede observar cómo los acompañantes no planifican el proceso en aras de garantizar el logro de objetivos y metas, no organizan sus actividades, no hacen un seguimiento de cerca al trabajo que efectúan los docente, con el único interés de acompañarlos y retroalimentar para reorientar el proceso de ser necesario y así lograr un acercamiento propicio de confianza y generar motivación e identificación con el trabajo.

Las situaciones antes planteadas, son observadas en la unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría. Una institución educativa subsidiada por la Asociación Venezolana de Escuelas Católicas (AVEC), y que pertenece al movimiento educativo popular de Fe y Alegría, el cual tiene como visión brindar la mejor educación a los sectores más desfavorecidos. La institución enmarcada en esta filosofía, asume y ejecuta los planes y sistemas establecidos dentro de Fe y Alegría para la mejora de la calidad educativa. Sin embargo en términos del acompañamiento pedagógico, se evidencian algunas debilidades importantes que han dificultado que el proceso logre esencialmente su concepción.

Para Fe y Alegría, existe la figura del coordinador pedagógico, cuyo cargo, es concebido para lograr asistir a los docentes y a los centros en los aspectos propios de la actividad educativa. Esta figura se encarga de todos

los actos que inmiscuyen en el accionar pedagógico dentro y fuera de las aulas, incluido el acompañamiento a los docentes.

En cuanto a la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, la misma carece de esta figura, ya que al ser una escuela que depende del subsidio de la AVEC para cumplir los compromisos de nómina del personal, requiere la aprobación de este organismo para contar con el recurso en el centro. El\* equipo directivo de esta institución cuenta con el director, sub-director, coordinador de primaria, coordinador de media general (de 1er a 3er año), coordinador de media técnica (4to y 5to año), coordinador de Desarrollo y bienestar estudiantil (orientación), coordinación de pastoral, coordinador de pasantías y coordinador de evaluación y control de estudios. Para la AVEC y Fe y Alegría, estas figuras conforman el Equipo Directivo Ampliado (EDA), y por ello, al estar completo, consideran que no requieren de la figura de coordinador pedagógico, dejando así, los roles competentes al cargo en manos del EDA.

Es así, como entonces, son cada uno de los miembros del equipo directivo quienes deben asumir el acompañamiento pedagógico de los docentes del centro. En consecuencia, a cada miembro le es asignado un grupo de docentes al cual debe acompañar en el transcurso del año escolar, sin embargo, a pesar de estar establecido de esta manera, el equipo directivo afirma que el activismo del centro, sumado a las diferentes responsabilidades administrativas que corresponden a los cargos que ocupan, les dificulta llevar a cabo el proceso como está concebido, por lo cual no se han establecidos criterios claros, ni programas o procedimientos para llevar a cabo el acompañamiento pedagógico, generando así una falta del mismo, evidente para todos los actores de la institución.

Esta situación ha desencadenado una serie de fallas en la labor pedagógica de los docentes de aula, que comienza en el mismo acto de la planificación, ya que a pesar de que se realiza planificación conjunta, las coordinaciones no reciben los planes de evaluación de los docentes, inclusive existen docentes que no entregan planificación durante todo el año escolar. Adicionalmente se evidencia falta de compromiso tanto en los docentes como en los miembros del (EDA) en el cumplimiento del acompañamiento pedagógico, no establecen fechas, no hay comunicación efectiva para tratar con los docentes las dificultades académicas observadas en el rendimiento estudiantil, no se cumplen a cabalidad los procesos de superación pedagógica de los estudiantes y en especial no se establecen acciones concretas que permitan el acercamiento, la orientación y la mejora continua del proceso evaluativo que debe generarse por medio del acompañamiento.

Todo lo anterior lleva a las siguientes interrogantes en relación a la investigación presente: ¿Cómo se lleva a cabo actualmente el proceso de acompañamiento pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín?, ¿Es factible la implementación de un programa de estrategias y normativa para el acompañamiento pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín? ¿Es necesario diseñar un programa de estratégico de acompañamiento y pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín?

## **Objetivos de la Investigación.**

### **Objetivo General**

Proponer un programa estratégico de acompañamiento pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el proceso actual de acompañamiento pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa en estudio

Estudiar la factibilidad del diseño de un programa estratégico de acompañamiento pedagógico a los docentes de la institución sujeta a la investigación.

Diseñar el programa estratégico de acompañamiento pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa en tratamiento.

### **Justificación.**

Un aspecto determinante en toda institución educativa exitosa es contar con un proceso de acompañamiento pedagógico con estrategias innovadoras y adaptado a las necesidades de los docentes, los estudiantes y la escuela, ya que facilita los procesos de evaluación, liderazgo participativo corrección de debilidades, toma de decisiones y sobre toda la mejora de la calidad educativa.



La falta de acompañamiento pedagógico influye negativamente en el desempeño docente, además de dificultar el proceso de enseñanza aprendizaje en los estudiantes. Es por esto que se hace necesario proponer un programa de estrategias y normativas para el acompañamiento pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría.

En este orden de ideas, la investigación presente relevancia desde el punto de vista social, planteando una propuesta que permita un proceso de acompañamiento pedagógico acorde a las necesidades reales de una institución que presta servicios educativos a una amplia comunidad que les confía la educación y formación de niños y jóvenes para que resulten productivos a la sociedad, por tanto, la institución debe cumplir responsablemente con su labor en cuenta una constante evaluación y desarrollo en todos y cada uno de los aspectos que la conforman. Específicamente en el ámbito de la calidad educativa, el acompañamiento pedagógico, es clave para la obtención de resultados óptimos en sus funciones educativas y sociales.

De igual forma, desde el punto de vista humano, la investigación aporta grandes beneficios a los docentes que laboran en la institución, ya que, en relación a su cargo, les permitirá conocer sus fortalezas y debilidades laborales, los hará participes de su evaluación e impulsará el liderazgo participativo en su accionar docente. Además, les orientara oportunamente para manejar estrategias de aprendizaje acorde a las necesidades y así obtener mejoramiento, desarrollo y crecimiento de sus habilidades y destrezas tanto profesionales como personales, a su vez que

genera en ellos sentido de pertenencia con la institución y la capacidad de autoperfeccionar su labor.

Así mismo, institucionalmente se logra una mejora en la gestión de calidad de la gerencia de la institución, facilitando la realización de un acompañamiento pedagógico, en el que participen todos los actores del proceso educativo, que se mantenga en el tiempo y que le ayude a identificar las necesidades de la institución.

Todo esto permite considerar la investigación importante, innovadora y pertinente ya que procura ver la realidad de la institución desde el punto de vista de los procesos de desarrollo gerencial que se manejan en la actualidad y generar un aporte diseñando un programa de estrategias y normativas para el acompañamiento pedagógico a los docentes de la institución y así mejorar de forma significativa una de las funciones principales de todo gerente: La evaluación.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

Para Arias (2012) “El marco teórico o marco referencial, es producto de la revisión documental bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación a realizar” (p. 42). Es decir busca condensar la información que esté relacionada con la misma en función de sustentar el trabajo, otorgarle fortalezas conceptuales, relacionarla con otras experiencias o problemáticas anteriores, así como apoyarse en fundamentos del tipo legal.

#### **Antecedentes de la investigación**

En esta etapa, la investigación destaca trabajos realizados previamente, relacionados con el presente estudio, Arias (2012) los antecedentes “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (p. 45). De esta manera es posible resaltar los conocimientos generados en otras investigaciones, relacionadas al actual estudio, pero en un ámbito diferente, ya sea por el lugar, país o institución.

En este mismo sentido, se puede destacar el trabajo realizado por Vicente (2012) en la Universidad Rafael Landívar, en la Facultad de Humanidades en el Departamento de Educación, en Guatemala. Titulado **Impacto Del Acompañamiento Pedagógico En Las Prácticas Del Docente De Primer Grado Primario Bilingüe En El Desarrollo De Las Habilidades Comunicativas En Idioma Materno K'iche' En Municipios De**

**Quiché**, investigación que se realizó en 10 aulas de 10 escuelas gradadas y piloto de la estrategia kemtzij, con docentes de primer grado primario bilingüe. Las escuelas se encuentran en el área rural de los municipios de: Chichicastenango, Santa Cruz del Quiché y San Pedro Jocopilas. Con una muestra de cuatro (4) docentes de género femenino y seis (6) de género masculino que laboran en jornadas matutinas, hablantes de idioma k'iche y de etnia maya. Con un promedio tienen 9.8 años de experiencia como docentes en el nivel primario.

Asimismo, se tomó como muestra a 10 asesores pedagógicos quienes tienen bajo su responsabilidad las escuelas mencionadas. En la recolección de los datos se utilizaron instrumentos: de observación en el aula y la entrevista estructurada a docentes de primer grado bilingüe, como también a los asesores pedagógicos. El tipo de investigación fue descriptiva, debido que en ella se describe las prácticas pedagógicas que el docente bilingüe de primer grado desarrolla en su aula en el desarrollo de las habilidades comunicativas de los estudiantes de cuyo idioma materno k'iche'. Asimismo, describe el apoyo que ha recibido del asesor pedagógico en el aula para la mejora de sus prácticas pedagógicas.

Por las consideraciones anteriores, hace destacar la relevancia que puede jugar el asesor pedagógico en el proceso de acompañamiento del docente de aula, como elemento importante en la efectividad de su función y la continua revisión, evaluación y aprendizaje para el desarrollo de sus estudiantes y el suyo propio como profesional. Observándose claramente la relación con el presente objeto de estudios en la búsqueda de destacar la necesidad del acompañamiento pedagógico.

Por otra parte, en un trabajo de maestría realizado en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Moranza por Suazo, J (2012) titulado **“La Formación De Los Directivos De Los Centros De Educación Básica, En Supervisión Y Acompañamiento Docente”** en Honduras esta investigación fue abordada bajo un enfoque cuantitativo donde se pretendió describir la importancia y el nivel de formación de los directivos en cuanto a la supervisión educativa, estableciendo relación entre el nivel de importancia y el nivel de formación para establecer la relación existente entre una y otra. La población fue de 333 directivos de Educación Básica de los distritos escolares de Tegucigalpa, tomándose una muestra correspondiente a 50 directivos, la técnica de recolección de datos fue la encuesta con cuestionario estructurado basado en el acompañamiento pedagógico, solo se consideró que dichos directivos se encontraran en funciones para el momento de la recolección de datos. Lográndose detectar que la mayoría de los directivos poseen únicamente la formación como maestros de educación primaria y otras profesiones distintas a la docencia.

Como puede observarse, en la investigación antes mencionada se encontró la falta de formación de los directivos en lo que respecta al acompañamiento docente y a la supervisión, aspectos que guardan una relativa relación al objeto de estudio actual, puesto a que es posible encontrar que algunos de los encargados de efectuar los acompañamientos docentes posean poco conocimiento de cómo realizar el mismo, o solo manejen algunas estrategias que posiblemente identifiquen como limitantes del tiempo a emplear en sus funciones.

Adicionalmente, se destaca el trabajo presentado en el V encuentro internacional **“Las transformaciones de la Profesión Docente Frente a los Actuales Desafíos”** por la Unesco a través de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, publicado por la UPEL Caracas-Venezuela, que lleva por título **“Una Propuesta para Orientar el Acompañamiento Pedagógico y la sistematización de experiencias desde la Práctica Profesional”** realizado por Aponte en el año 2012, creado como propuesta para ser implementada en todos los subsistemas de educación Venezolana, basándose en un componente netamente práctico, a ejecutar por los practicantes de dicha casa de estudios, en búsqueda de “la confrontación de los aprendizajes adquiridos en la carrera y la realidad de la exigencia educativa nacional ” (p. 4).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede identificar la necesidad de aplicar el acompañamiento pedagógico desde la formación del estudiante-docente así como del docente con años de servicio y activo en sus funciones, con el objeto de actualizar, revisar y redirigir los conocimientos adquiridos, en búsqueda de facilitar el proceso de planificación y ejecución de las actividades en el aula por parte del docente para impulsar en el alumno un aprendizaje adaptado a sus capacidades, al nivel de estudio, conocimientos previos del grupo. Dicho proceso de acompañamiento en los docentes de aula de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe Y Alegría, se hace necesario la implementación considerando los años de graduado que pueda tener el profesional docente, los vicios adquiridos durante el tiempo de ejercicio, la deficiencia en la aplicación de ciertas técnicas, el desconocimiento de otras estrategias o cual quiera otra razón que pueda desfavorecer el crecimiento y la competencia de dicho profesional como facilitador del aprendizaje de sus estudiantes.

También, el año 2012, Mosqueda un trabajo de grado titulado “**Diseño de manual de estrategias para el mejoramiento del desempeño del acompañante pedagógico en el Centro de Educación Inicial Bicentenario de Valle de la Pascua, Estado Guárico**”, que fue presentado para el obtener el título de Magister en Educación Inicial en la Universidad Latinoamericana del Caribe. el cual metodológicamente respondió a la modalidad de proyecto factible, utilizando un diseño de investigación de campo con un nivel descriptivo. En cuanto a población y muestra se trabajó con 1 directivo, 18 docentes y 1 acompañante pedagógico, además, para la recolección de la información se utilizaron 3 cuestionarios, aplicados a cada elemento de la población de estudio, todos de escala dicotómica. En el caso del cuestionario aplicado a los docentes se sometió a juicio de validación de expertos y se aplicó el coeficiente de confiabilidad de la formula Kuder Richardson. Para los otros dos cuestionarios por tratarse de un solo informante, no se requirió confiabilidad.

La autora concluyó que es muy importante introducir un nuevo modelo de acompañamiento pedagógico en ese centro educativo, que este orientado en la asesoría, en la motivación constante, que se base en la comunicación efectiva y que cuente con la participación directa de los docentes como actores dentro del proceso educativo. Adicionalmente concluyó que en el centro educativo sigue imperando el modelo tradicional, en el cual la supervisión es un proceso rutinario y punitivo, que se lleva a cabo solo para llevar un expediente del docente y no para lograr mejoras del proceso educativo de las aulas. Por último se determinó la necesidad de establecer un manual, con lineamientos claros, que establezca pasos a seguir y funciones del acompañante para llevar a cabo el proceso de

acompañamiento de forma amena, humana, que facilite el mejoramiento y mejor desempeño en todos los involucrados.

Metodológicamente, el trabajo presentado por Mosqueda, se aproxima a la presente investigación, ya que igualmente se busca proponer un manual estratégico de acompañamiento pedagógico para los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, dejando a través de la misma un aporte a la problemática presentada. Por otra parte, las conclusiones a la que llega la autora permite ver, que los procesos de acompañamiento pedagógico requieren de atención especial, y sobre todo necesitan una transformación que permita cumplir con los objetivos de crecimiento, desarrollo, mejoría, eficacia y motivación que debe tener todo proceso que evalúa el desempeño de un docente de aula, siendo esto lo que busca la investigación que está desarrollando a través de sus objetivos.

A su vez, sirve de referente el trabajo realizado por Seijas (2013), titulado **“Propuesta De Evaluación De Desempeño Docente, Basada En El Método De Escalas De Estimación Ancladas A Conductas (Bars), En La Unidad Educativa Liceo De Tecnología Industrial (Litin) En Valencia, Estado Carabobo”**, Llevado a cabo en la Universidad de Carabobo dicho estudio se enmarcó en la modalidad de un proyecto factible, se utilizó un diseño de investigación de campo y descriptiva. Con una población de 114 docentes y la muestra estuvo integrada por 35 docentes. Se utilizó como técnica de recolección de información una encuesta; el instrumento fue un cuestionario en escala de Lickert que fue sometido a la consideración y juicio de expertos para su validez, y su confiabilidad se obtuvo mediante el cálculo del coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach. Los datos obtenidos fueron tabulados manualmente y se representaron en tablas y gráficos



estadísticos que luego se analizaron descriptivamente. Posterior, se presentaron las conclusiones vinculadas a los objetivos planteados. La realización de esta propuesta demostró debilidades en el proceso de evaluación de desempeño de los docentes de la Unidad Educativa Litin. Destacándose para este trabajo aspectos como el desempeño docente, y una propuesta para mejorar el mismo, siendo bastante a fin a los objetivos que se persiguen con la presente investigación en la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe Y Alegría en función de lograr el mejoramiento del desempeño docente, pero en este caso mediante el acompañamiento pedagógico y bajo la estructura de un programa.

## **Bases Teóricas y Conceptuales**

### **Gerencia**

La gerencia es bien conocida como la acción de dirigir uno o varios grupos de personas que forman parte de una institución, empresa u organización con objetivos y metas a alcanzar de forma planificada, sin que cada individuo deje de cumplir metas personales dentro de la organización

Por consiguiente, ante la complejidad de los aspectos a abordar, trabajar y manejar desde la gerencia, Chiavenato (2011) expresa que “actualmente la administración se presenta como un área del conocimiento humano repleta de complejidades y desafíos”. (p. 03). Considerando a la vez que esta emplea como principal materia prima los recursos humanos de la organización, cada sujeto de forma individual con las diferentes perspectivas individuales, profesionales, experiencias y vivencias, dentro del contexto grupal, bajo la intencionalidad y objetivos de la institución y con los aspectos

necesarios a desarrollar o alcanzar del trabajador como tal y del grupo como entorno y fortalezas de la organización.

Viendo de esta manera la intencionalidad de la investigación, se centra en el propósito de que el docente procure el desarrollo personal y profesional con la dirección del proceso de acompañamiento, logre encaminar sus debilidades para inclinarla hacia potencialidades del tipo profesional en pro de generar en el estudiantado un aprendizaje bajo todas las consideraciones que destaque el desarrollo de este, el grado académico y la visión institucional que persiguen la organización educativa.

### **Gerencia Educativa**

En este particular, es importante señalar que la educación es el proceso donde se transmiten conocimiento mediante el empleo de técnicas o estrategias haciendo posible la adquisición lógica de los mismos, para posteriormente colocarlos en práctica. Con la visión de facilitar los procesos de aprendizaje, se incorpora la gerencia al campo educativo, debido a que las instituciones educativas están conformadas por equipos humanos que se relacionan para el logro de un objetivo.

Haciendo posible así, que esta tenga campo donde desarrollarse, siendo meritorio que el gerente educativo conozca sus funciones en la institución y el logro de sus metas estará íntimamente relacionado con la manera en que se desarrolle el proceso de gerencia y administración, el empleo de técnicas y su influencia en los integrantes del equipo de trabajo.

Para Chiavenato (2011) la administración “no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro” (p.03).

En otras palabras, es el arte de desarrollar y utilizar estrategias con características organizativas con el propósito que todos sus miembros en conjunto desarrolle sus potencialidades en las instituciones educativas, efectivamente la gerencia está constituida por el equipo que conforma la dirección del plantel así como los coordinadores de las diferentes dependencias internas de la institución y todos aquellos miembros de la institución que posean dentro del organigrama de esta cargos de primera línea, siendo necesario que todos y cada uno de estos integrantes reconozca no solo su funciones sino también las estrategias a emplear identificando de forma anticipada la influencia de estas en el desarrollo eficaz de la institución y la eficiencia del servicio a prestar.

### **Competencias del gerente a nivel educativo.**

Principalmente se destacan las funciones de la gerencia educativa por la relevancia que aportan a este nivel, la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control son las bases fundamentales de las organizaciones educativas. Es por ello, que el gerente debe establecer claramente ante el equipo que conforma sus roles y funciones para el logro de las metas organizacionales.

**Planificación:** en este punto, el gerente debe establecer las pautas de ¿Qué se desea alcanzar en la organización? Y sobre todo ¿Cómo se desea llegar a esas metas? Con el proceso de análisis de los objetivos, los miembros de la institución saben cuáles deberían ser sus aportes y responder a la pregunta inicial de acuerdo a sus habilidades ¿Qué se quiere hacer?, cuando el equipo directivo coloca las pautas al inicio del proceso

escolar se hace más fácil que la organización tenga claro cuáles son sus objetivos y como lograrlos.

**Organización:** luego de establecer cuáles serán los objetivos de una empresa u organización, es necesario concretar las tareas que van a ser necesarias para el desarrollo de la planificación, las tareas asignadas a cada uno de los miembros deben ser integradas con sus habilidades técnicas, humanas o conceptuales, por esto el gerente debe conocer cuáles son las fortalezas de su grupo de trabajo para llevar en forma armónica el equipo.

**Dirección:** en este aspecto, el gerente debe tener la batuta de su equipo de trabajo, luego de planificar y organizar cuáles son sus metas, el equipo directivo debe velar por que se ejecuten las planificaciones y que tengan un impacto de relevancia social, académico y personal, para esto la supervisión, la comunicación y el liderazgo que se ejecuten desde la dirección forma parte importante.

**Control:** este es uno de los aspectos relacionados con el final de las funciones gerenciales, sin embargo, el control debe estar inmerso en cada uno de los procesos educativos puesto que es la fase de verificación de la planificación pautaada. De acuerdo con lo expresa Fayol citado por Herrero (2007) el control “consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.” El gerente educativo debe realizar el acompañamiento del trabajo de su equipo hasta establecer lo último de su proceso.

En perspectiva, las funciones de la gerencia educativa son los procesos por los cuales se involucra a todo el colectivo, donde se integran los conocimientos más adecuados para la organización desde cada una de sus partes, es primordial que el gerente educativo esté vinculado con cada una de las áreas de su organización que maneje los componentes de

comunicación y establezca entre su equipo un ambiente de confianza para el desarrollo de sus potencialidades y hacer las aperturas necesarias para los procesos académicos y sociales integrando a los actores involucrados.

### **Influencia del Liderazgo.**

El componente del liderazgo se ha establecido a lo largo de la historia administrativa como una de las esencias del arte de hacer gerencia, donde se involucra una relación entre el líder y quienes lo siguen, ante esto Maxwell (2010) indica que “el liderazgo es dinámico, y el derecho a dirigir debe ganarse individualmente con cada persona que se llega a conocer”. Ciertamente, el líder debe ser una persona capacitada con espíritu de cambio e influencia en los demás, aparte de contar con herramientas que lo conduzcan al logro del desarrollo de la potencialidad de las personas que lo rodean.

De este modo, los diferentes estilos de liderazgo se integran según la personalidad de quien lo ejerce. El gerente al igual que el profesional de la orientación debería contar con habilidades propias del liderazgo para la conducción de un equipo de trabajo, así como lo menciona, Herrero (2007) “la persona líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo u organización para alcanzar las metas y objetivos propuestos”. Pg. 35

### **Teoría de la Comunicación**

La Teoría de la Comunicación estudia la capacidad que tienen algunos seres vivos de relacionarse con otros, intercambiando información, ideas y sentimientos. La comunicación, es una actividad muy antigua de la

humanidad, implica la aptitud para servirse de la información. Es la teoría en caminata a fundar el estudio de los comportamientos comunicativos.

En los procesos de comunicación humana intervienen diferentes elementos que hacen posibles que esta sea llevada de manera adecuada, los órganos eferentes-aférentes de la sensibilidad humana, (vista oído, habla, tacto) generando el mensaje y otro ente natural que ejecuta el papel de receptor y de decodificador final en una comunicación directa.

En este aspecto, Zambrano (2012) indica un aspecto de la comunicación, que esta “ocurre cuando el destinatario decodifica el mensaje y le agrega un significado que se aproxima a la información o a la idea que la fuente quiso transmitir”. En el área de la comunicación esta la eficaz y la eficiente, para desarrollar los términos se presenta el cuadro de diferenciación de las mimas.

## **Desempeño Docente**

### ***Evaluación de desempeño***

El desempeño hace referencia a la actuación del sujeto en la ejecución de su cargo, teniendo como referencias las funciones a cumplir. Por ende, la evaluación del desempeño no es que una técnica de gestión que utiliza los recursos humanos que permite determinar la actuación de las personas que se encuentren realizando vida activa en la organización, esta evaluación considera distintos factores y competencias relacionadas con los objetivos individuales y globales de dicha organización. Chiavenato afirma que la evaluación de desempeño “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro” (p. 357).

Por consiguiente, la evaluación del desempeño no debe ser considerada como un examen, o un método para juzgar, sancionar, o condecorar el accionar del sujeto dentro de sus funciones ni como un procedimiento para juzgar, sancionar o premiar, sino para fortalecer, orientar y mejorar las relaciones del personal en la organización. En consecuencia, este procedimiento busca de alguna manera proyectar el futuro de las competencias a desarrollar en beneficio del propio personal de la institución como profesional o como sujeto que forma parte de una organización que beneficia o afecta la eficiencia de esta.

Por esta parte, Cuenca (2010) explica que el desempeño docente es una tarea compleja por las múltiples variables que la envuelven. Al respecto, Progré (2006), citado por Cuenca (2010) expresa que la práctica docente es de tipo social que está constituida por distintas variables otorgándole una gran complejidad. Este plantea “es definida a partir del micro espacio en el que se articulan docente-alumno-conocimiento, desencadenando modos de relación según los cuales la posición de cada uno de estos elementos determina el valor y el lugar de cada uno de los otros”. Todos estos micro espacios vienen dados bien sea por las áreas de facilitación del conocimiento, los ejes transversales al abordar o trabajar las planificaciones y ejecuciones del día a día en el aula, o bien los complementos sociales establecidos en consideración con fechas a incorporar en el proceso educativo como basamento de formación en el estudiantado en pro del mejoramiento ciudadano. De la misma manera, el docente se desenvuelve otros espacios más amplios que condicionan sus funciones y que son inseparables de la praxis educativa, siendo, la institución escolar, el sistema educativo y la sociedad.

En el marco de las observaciones anteriores, se logra establecer la relación con el objeto de estudio, debido a que se toma la evaluación docente no como instrumento para señalarle al mismo sus debilidades, sino para trabajarlas con él y generar fortalezas en ese particular, pero que desde luego es necesario abordar desde un proceso que se inicie con el diagnóstico, revisión y mejoras con estrategias aplicables. Sin embargo, todos estos elementos deben ser considerados en la investigación, adicionando también, las variables propias de la institución determinadas por las características o problemática particular, en relación a la ausencia del coordinador pedagógico y la delegación de estas funciones al cuerpo directivo de la misma, haciendo necesario la revisión de los conocimientos para la realización de dicha tarea.

De la misma manera, en concordancia a la investigación se destaca el objetivo de la evaluación de desempeño, siendo estas la adecuación del personal al puesto de trabajo con la finalidad de obtener un rendimiento óptimo dentro de la organización, fundamentándose en Chiavenato y los objetivos y características fundamentales para la evaluación de desempeño, pueden presentarse de tres maneras: abajo

- 1.- permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo
- 2.- permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración
- 3.- dar oportunidades de crecimiento y de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales, y por la otra, los objetivos individuales (p. 364-365)



### **Plan Estratégico:**

Sainz De Vicuña (2012), citado por Marcinia 2013, al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo “al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses” (s/p).

También Lumpkin y Dess (2003), citados por Marcinia 2013, entienden por plan estratégico “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

En este orden de ideas, las definiciones anteriores hacen un recorrido con los elementos más de lo que se define como plan estratégico. De forma tal que se puede observar relevancia de lo que al plan estratégico se refiere en esta investigación, ya que, en sus objetivos, busca diseñar un plan estratégico que permita realizar el acompañamiento docente, con acciones concretas, pensadas y planeadas en función de los objetivos de la escuela.

### Elementos de un Plan Estratégico:

1. El concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno.
2. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas.
3. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión.
4. Por último, la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

### **Acompañamiento pedagógico docente**

En virtud de las variantes participantes en la investigación, se requiere aunar en la contextualización del acompañamiento pedagógico docente logrado ser precisado por Gutiérrez (2005) como, “Una conducta típica que se da cuando se tienen problemas o reclamos de calidad, es intensificar la inspección y exigir a los inspectores y supervisores que no descuiden su enada por eliminar las causas que lo originan, es entonces cuando el único esfuerzo por la calidad y los problemas continuará” (p 40). Es por ello, que

Gutiérrez deja ver la correspondencia del acompañamiento docente como un elemento de supervisión periódica pero con un alto contenido de alcanzar perspectivas positivas sin señalamientos, más si formativa y orientativa. Bien dirigido al objetivo propio de esta, deslastrándose de las pretensiones acostumbradas en muchas instituciones educativas en este particular.

Por otra parte, Brigg (2000) relata, que el acompañamiento pedagógico no es sólo una función inherente del director o al subdirector, sino al docente que lo amerite, haciendo desde esta visión la necesidad imperiosa de la transformación de la educación, introduciendo el acompañamiento pedagógico, con elementos como los procesos personales y de desarrollando en los docentes en cuanto a seguridad, autoestima y solidaridad dirigido en todo momento a la función que desempeñan en beneficio del progreso de la sociedad a través de las instituciones educativas.

A los efectos de este, es posible destacar que la investigación vislumbra la ejecución de funciones de acompañamiento eficientemente practicadas no solo en el personal directivo como directores y subdirectores, sino también con otros integrantes de la plana directiva siempre que poseen las competencias propias de la función, en este particular ante la problemática de la institución hace ver este aspecto como alternativa viable, meritoria, oportuna y necesaria para garantizar la optimización del servicio a ofrecer a los estudiantes y la correspondiente necesidad de respaldar el trabajo del personal docente.

### **Fundamentación teórica**

#### ***Teoría de los recursos humanos***

Se selecciona dicha teoría como aporte propio de la teoría humanista, en oposición a la teoría clásica de la administración, centrando es este caso en

el sujeto. Por su parte la teoría propuesta por Mayo citado por Chiavenato (2006), pretende “humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo” (p. 88). Otorgando de esta manera, a los sujetos un papel protagónico y principal ante el desarrollo de la empresa o institución donde su accionar pueda dirigir la eficiencia de la misma.

En este particular, dicha teoría hace destacar la orientación social y no individual que posee el personal de una organización.

(...) la organización no puede tratar a los empleados uno por uno, como si fueran átomos aislados. Debe tratarlos como miembros de grupos, sujetos a las influencias de esos grupos. Los trabajadores no reaccionan a la administración, a sus decisiones, normas y sanciones como individuos aislados, sino como miembros de grupos sociales y sus actitudes están influenciadas por códigos de conductas grupales. (P. 91)

Es de notar en este aspecto, que el sujeto forma parte de un grupo y que a su vez este grupo influencia y se ve influenciado por el sujeto, las reacciones del trabajador se darán en función de la influencia conductual que genere el grupo. De igual forma, se puede relacionar la investigación en desarrollo, puesto a que se lleva a cabo con un grupo de sujetos, pero además se resalta la función del acompañante pedagógico como sujeto que influye al grupo en búsqueda de determinar o afectar las conductas del grupo y por ende del sujeto.

De la misma manera, es necesario mencionar que esta conducta del personal docente basadas en el fortalecimiento de las estrategias pedagógicas a través del acompañamiento o el asesoramiento de las

mismas al docente de aula, generara sin duda alguna efectos en los y las estudiantes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe Y Alegría.

### **Teoría “X” y teoría “Y”**

Todo individuo posee sentimientos, estos pueden generar efectos en las decisiones que se toman en la organización, siendo los patrones de comportamiento de los sujetos elementos importantes de analizarse con el fin de determinar la eficacia de la organización para alcanzar sus objetivos.

Centrado en ello, McGregor trabajó a fondo con dos teorías de administración (teoría X y teoría Y) que sustenta algunas implicaciones sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma. Según McGregor, recalca las implicaciones tradicionales acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X. En ella se emplea la descripción, el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Colocando de esta manera a la administración como responsable principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos. Dejando ver a la gente que forma parte de la organización como personas pasivas y resistentes a las necesidades de la organización, siendo necesario aplicar en ellas la persuasión, la recompensada o el castigo, según sea el caso, como mecanismo para facilitar el alcance de objetivos. En este particular Chiavenato (2001) profundiza explicando que:

Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirán a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es

decir, sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración.”(P. 134)

Es decir, que a las personas requieren de ese impulso por iniciativa de la administración, se considera que el sentido de pertinencia debe ser desarrollado, un alto porcentajes de personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigirlas y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales.

En contra posición, la teoría Y, según McGregor, tiene un enfoque distinto de la administración, basada en supuestos de la teoría de la motivación humana. Considera que la gente no es pasiva y ni opuesta al cambio, excepto cuando ha existido alguna experiencia previa en otras organizaciones. Cree que las personas poseen una capacidad de confiar que puede cultivarse y utilizar dichos conocimientos para su propio bien así también como para el beneficio de la organización. Sin embargo la organización debe establece las condiciones con las cuales los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos con el objeto de realizar sus objetivos mientras buscan la realización de los de la organización.

Lo que da a entender que el ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de castigo. El control externo y la amenaza del castigo no son las únicas estrategias de obtener el esfuerzo del trabajador en el logro de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la autodirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten. En ello, Chiavenato (2007) explica que:

En ciertas condiciones, el hombre común aprende, no solo a asumir responsabilidades, sino también a aceptarlas. En general, la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal, son consecuencia de la experiencia individual, y no características humanas inherentes y universales. (p. 136)

En otras palabras el sujeto solo actúa en la evasión de responsabilidades cuando experiencias pasadas a estado orientadas a este tipo de conductas, basadas en ausencias motivacionales, incentivos, estabilidad laboral, remuneración o asensos. .

Es importante señalar, que la teoría Y no tiende a la administración por consenso, ni tampoco ni tampoco se opone al uso de la autoridad. Por el contrario, en la teoría Y la autoridad es contemplada como una de las muchas formas en que un administrador ejerce el liderazgo. Siendo un liderazgo participativo y democrático basado valores humanos.

Es por ello, que Chiavenato (2011), McGregor recomienda una serie de ideas enfocadas hacia la implementación de la Teoría Y, destacando la descentralización y delegación, actividades adicionales a las personas y darle un mayor significado al trabajo. Empleando a la toma de decisiones de forma participativa con la finalidad de estimular y dirigir las energías creativas de las personas. De la misma manera generando en el sujeto la autoevaluación del desempeño impulsando a que el mismo personal construya sus propios objetivos profesionales.

### **Bases legales.**

Las bases legales de la investigación, son un elemento que sirve para delimitar y encauzar el trabajo desde el contexto jurídico y legal. Para ello se utilizan como referentes distintas leyes que determinan los alcances y limitaciones que posee la investigación en el orden de las leyes.

En la presente investigación se utilizaron la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación y Disposiciones Transitorias presentes en la misma.

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)***

#### ***Capítulo IV***

#### ***De los derechos culturales y educativos.***

Artículo 104: La Educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actuación permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

El artículo presentado guarda relación directa con la investigación, ya que establece la necesidad de contar en las instituciones educativas con un personal docente capacitado desde la preparación académica, la moralidad y el carácter ético propio de la labor tan importante que ejercen para la nación. Además, establece la necesidad de contar con criterios de evaluación de méritos con carácter académico, lo que sustenta la propuesta para un programa estratégico de acompañamiento pedagógico que se



presenta en la investigación, ya que su finalidad responde a las legalidades que el artículo 104 de la Constitución supone.

***Ley Orgánica de Educación promulgada el 13 de agosto de 2009.***

***Capítulo I***

***El estado docente. Disposiciones fundamentales.***

Artículo 5: El Estado Docente es la expresión rectora del Estado en Educación en cumplimiento de sus funciones indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad, en las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que asegure a todos y a todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias de acuerdo con los principios que rige la presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas.

En este artículo de la ley, nuevamente se demuestra la importancia de la calidad, la integralidad y los principios que debe reflejar el profesional de la docencia en el país, además refleja que el estado Venezolana garantizara la idoneidad de los profesionales adscritos al ejercicio docente. Es importante señalar que tal como se ha explicado a lo largo del presente capítulo, la mejor forma de garantizar que el personal docente de una institución se mantenga dentro de los parámetros de eficiencia y eficacia que requiere la labor, es contando con un proceso de acompañamiento pedagógico que

permita el crecimiento continuo y la corrección de las debilidades que puedan presentarse en el trabajo.

En el caso de las instituciones educativas de carácter privado, el artículo señala que el estado garantizara el cumplimiento de las condiciones ya mencionadas, por tanto, el acompañamiento pedagógico se convierte en una legalidad que debe estar presente dentro de las instituciones para apegarse a la normativa vigente en materia de educación.

#### ***Capítulo IV***

##### ***Formación y carrera docente***

Artículo 40: La carrera docente constituye el sistema integral de ingreso, promoción, permanencia y egreso de quien la ejerce en instituciones educativas oficiales y privadas. En los niveles desde inicial hasta media, responden a criterios de evaluación integral de méritos académicos y desempeño ético, social y educativo, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República. Tendrán acceso a la carrera docente quienes sean profesionales de la docencia siendo considerados como tales los que poseen el título correspondiente otorgado por instituciones de educación universitaria para formar docentes.

En relación a lo establecido en la ley, cabe destacar que los gerentes de las instituciones educativas se ven profundamente reflejados en ella, ya que son ellos a quienes corresponde evaluar los aspectos que describe la ley como necesarios para ejercer la carrera docente. Esto hace que se refleje de manera legal la importancia de contar con un programa de acompañamiento pedagógico que mida el desempeño docente y que sea objetivo, pertinente y que responda a lo planteado, como es el caso de la propuesta que la investigación desarrolla.

## **Capítulo I**

### ***Estabilidad en el ejercicio de la profesión docente.***

Artículo 41: Se garantiza a los y las profesionales de la docencia, la estabilidad en el ejercicio de sus funciones profesionales, tanto en el sector oficial como privado; gozarán del derecho a la permanencia en los cargos que desempeñan con la jerarquía, categoría, remuneración y beneficio socioeconómicos en correspondencia con los principios establecidos en la Constitución de la República, en esta ley y en la ley especial.

Disposiciones Transitorias: Cuarta: En tanto se promulga la ley especial que regulará el ingreso, ejercicio, promoción, permanencia, prosecución y egreso en la profesión docente, con base en los principios constitucionales y en la presente Ley, se establece que el ingreso, promoción y permanencia de los educadores y las educadoras al Sistema Educativo, responderá a criterios de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo, sin injerencia partidista o de otra naturaleza académica. Y se le ordena al órgano con competencia en materia de educación básica a establecer un reglamento provisorio de ingreso y ascenso en la docencia, dentro de los tres meses siguientes a la publicación en Gaceta Oficial de la presente Ley.

El artículo 41 de la presente ley al igual que la cuarta disposición transitoria, guardan una importante relación con lo propuesta de la investigación en materia de evaluación de acompañamiento pedagógico, ya que él mismo, expone claramente que por medio de disposiciones legales correspondientes se debe garantizar la permanencia en las instituciones educativas de los profesionales docentes por medio de criterios de evaluación de méritos que respondan de forma exclusiva a la naturaleza académica, desempeño ético, social y educativo propio de sus cargos. De manera tal, que es responsabilidad de las instituciones educativas realizar un acompañamiento pedagógico que mida el desempeño docente, apegado

a los criterios establecidos por la ley para garantizar un proceso educativo de calidad de manos de personal preparado y que cumpla con la labor establecida por la ley.

**Tabla 1. CUADRO TÉCNICO METODOLOGICO**

**Objetivo General:** Proponer un programa estratégico de acompañamiento pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ASPECTOS A EVALUAR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
Diagnosticar el proceso actual de acompañamiento pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa en estudio	Programa estratégico	Zambrano (2011) Es una línea para el desarrollo de los profesionales de la organización, estableciendo las prioridades en la planificación e implementación de eventos formativos.	Competencias del Gerente.	Planificación.	1	
				Dirección.	2	
				Evaluación de los procesos.	3	
			Habilidades profesionales	Comunicación efectiva.	4	
				Liderazgo participativo.	5	
				Relaciones interpersonales	6	
	Acompañamiento pedagógico	García 2013 Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información valiosa y fiable, orientada a valorar el proceso enseñanza – aprendizaje, el	Características del acompañamiento pedagógico.	Empatía.	7	
				Feed back.	8	
				Toma de decisiones.	9	
				Criterios de evaluación	10	
				Instrumentos para el acompañamiento	11	
				. Crecimiento y participación de los miembros de la institución.	Expectativas docentes	12
					Crecimiento profesional	13

		compromiso del personal implicado y, de modo indirecto, el cuerpo social en que se encuentra inmerso.		Crecimiento Personal	14
				Satisfacción laboral	15
Estudiar la factibilidad del diseño de un programa estratégico de acompañamiento pedagógico a los docentes de la institución sujeta a la investigación.	Factibilidad de la propuesta Diseño de un programa estratégico de acompañamiento pedagógico a los docentes de aula.		Factibilidad de la propuesta	Social	16
				Institucional	17
				Económica	18
				Legal	19

**Fuente: Martínez (2015)**

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el proceso de investigación es primordial establecer un camino definido para el desarrollo de los objetivos planteados, es por ello, que el marco metodológico establece una serie de tácticas, tal como lo señala Arias (2012) “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p.19).

Con base en lo anterior, la presente investigación se encaminó en la modalidad cuantitativa, la cual, según Palella y Martins (2010) se concibe como “la que estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y procura determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los productos obtenidos del modelo de una muestra, con el fin de inferir resultados aplicados a toda la población de la cual procede la muestra”. (P. 19).

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

La Investigación desarrollada, tiene como propósito realizar la propuesta de un programa estratégico de acompañamiento pedagógico para los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría. De acuerdo con sus características, el trabajo se encamina bajo la modalidad de Proyecto Factible, apoyada en el diseño de investigación de campo no experimental,

Palella y Martins (2010) indican que el Proyecto Factible “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica”. (p. 53). De este modo, el trabajo cumple con el interés de proponer un programa estratégico destinado a la atención de la necesidad de acompañamiento pedagógico a los docentes.

Adicionalmente, los proyectos factibles, comprenden una serie de etapas generales las cuales son: diagnóstico, factibilidad, diseño, aplicación y evaluación. En el estudio presentado se identifican y trabajan tres fases o etapas del proyecto factible:

FASE I, Diagnostica: se realizará por medio de la aplicación de una encuesta, para obtener información pertinente en cuanto al proceso actual de acompañamiento pedagógico en la institución en la cual se lleva a cabo el estudio.

FASE II, Factibilidad: en esta etapa se determinará la necesidad de elaborar una propuesta para el acompañamiento pedagógico a los docentes a través del análisis de los resultados que se obtendrán por medio del diagnóstico.

FASE III, Diseño de la propuesta, se realizó la elaboración de la propuesta, apoyada en las fases anteriores y determinando sus objetivos, misión, visión y etapas, buscando dar respuesta a la problemática planteada.

La investigación presente estuvo encaminada, bajo el proyecto factible con el diseño de investigación de campo, el cual Arias (2012) define de la siguiente manera:



La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.31)

De este modo, se recolectaron los datos en el campo de acción con las y los actores de la misma, constatando la realidad de los hechos, sin alterar las condiciones. Afirmando lo anterior, Palella y Martins (2010) plantean que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables” (p. 36).

### **Población y Muestra.**

Para la investigación presente, se necesita determinar la selección de la población y la muestra de estudio, las cuales Palella y Martins (2010) refieren como determinantes para toda investigación. Ante ello definen, “la población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. (p. 105).

En términos de población la investigación se desarrolló con una población de 48 docentes de aula que conforman el cuerpo profesoral de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín en la etapa de media general y técnica.

Para la muestra, Arias (2012) refiere que es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p. 83). Al respecto, el sub conjunto de los docentes de aula representa una muestra

pequeña y finita de 48 docentes pertenecen al equipo los cuales tienen características semejantes en funciones y formación docente, es por ello, que se tomaron en su totalidad con el propósito de que la muestra sea censal.

Esto se apoya en lo expuesto por Balestrini (2009), donde el investigador debe "... garantizar que la muestra sea representativa de todo el universo donde se obtuvo, sujeto a estudio; que sea lo más precisa y al mismo tiempo contenga el mínimo de sesgos posibles." (p. 141)

### **Técnicas de recolección de información**

Para el alcance de las metas que se plantea todo investigador, es importante prestar especial atención en la forma en la cual se recolecta la información que servirá de base para el estudio. Es por esto que, para la investigación se presentó como técnica de recolección de información, la encuesta. Palella y Martins (2010), establecen que "es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador" (p. 123)

Por otro lado, se toma como instrumento de recolección de dato para la presente investigación al cuestionario, por ser preciso y dar resultados concretos, ante ello, Palella y Martins (2010) indican que el cuestionario es "un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos." (p. 131).

A su vez, Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que "el cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los

datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217)

Lo anterior expuesto, justifica que para el cuestionario, en esta investigación se redactaron 19 ítems de manera clara y sencilla para el entendimiento de los mismo, el contenido está basado en el cuadro técnico metodológico, que a su vez se desprende de la conceptualización teórico presente en el capítulo II, y que permite que los ítems estén relacionados a la temática y a los indicadores pertinentes de la realidad actual del acompañamiento pedagógico en la Unidad Educativa Juan Claudio Colín.

Cada interrogante estuvo dirigida a la práctica del acompañamiento pedagógico a los docentes. Planteando tres (3) opciones de respuesta, las cuales fueron: (S) siempre, (AV) algunas veces y (N) nunca. Se aplicó en un ambiente adecuado y con la total disposición de los docentes que integran el equipo pedagógico de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### **Validez**

A través de la validez se puede dar seguridad de la información ya recolectada. Por ser tan importante Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen que validez: “en termino generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243). Para la validación del instrumento de recolección de datos se recurrió a la opinión de expertos en la materia. De esta manera la validez del instrumento se realizó a través del juicio de contenidos de expertos en: investigación y contenidos el

área de estudio. Verificando la adecuación de cada pregunta a los objetivos de la investigación y al basamento teórico.

## Confiabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señala que... “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. (p. 277). En este sentido para determinar la confiabilidad del instrumento utilizado en esta investigación, se realizó una prueba piloto a 10 docentes no pertenecientes a la muestra de estudio (docentes de otros niveles educativos) y que determina su confiabilidad a través del cálculo del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, obteniendo valores entre 0 y 1, determinados por medio de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2 p}{S^2 t} \right]$$

De donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach

K = Numero de ítems

$\sum S^2 P$  = Sumatoria de la varianza por pregunta

$S^2 t$  = Varianza de los puntajes totales

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2 p}{S^2 t} \right] = 0.71 \quad (\text{Ver anexo 2...})$$

Dando este resultado, la capacidad de afirmar que el instrumento de la encuesta utilizado para recolectar la información se considera de confiabilidad Alta.

## Técnicas de análisis de resultados

El análisis de los resultados obtenido en la aplicación del cuestionario, se examinó de forma cuantitativa y cualitativa, es decir, usando la tabulación, porcentualización y graficación de los resultados; se realizarán tablas estadísticas, se elaboraran tablas para la representación en gráficos de sectores que muestren los resultados obtenidos. Los datos se tabularon teniendo en consideración cada una de las variables pertinentes a cada objetivo y a sus respectivas preguntas, se representarán en cuadros que muestren su frecuencia, seguida de sus grafico para luego hacer su análisis descriptivo y analítico y por ultimó dar las conclusiones y recomendaciones.

**Cuadro N° 2. Significación de los valores del coeficiente de confiabilidad. Según; Hernández (2010).**

Valores del Coeficiente	Niveles de correlación
0,00 a 0,20	Insignificante (muy poca)
0,20 a 0,40	Baja (muy débil)
0,40 a 0,70	Moderada (significativa)
0,70 a 0,90	Alta (fuerte)
0,90 a 1,00	Muy Alta (casi perfecta)

## CAPÍTULO IV

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En una investigación, el proceso de análisis e interpretación de los resultados, es sin duda uno de los más importantes. Es aquí donde una vez recolectada la información, se procede a vaciar de forma estadística todos los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta para luego realizar el análisis descriptivo pertinente para elaborar las conclusiones.

Es así, como se realizó una tabla general de los resultados obtenidos, mostrando la frecuencia de respuestas (FR) obtenidas en cada opción de respuesta, para luego graficar estos resultados y dar una visión general del proceso. Posteriormente, se agruparon los ítems, según la dimensión a la que correspondían en el cuadro técnico-metodológico bajo el cual se construyó el instrumento, generando entonces distintas tablas y gráficos, de los cuales se realizó un análisis interpretativo de la información mostrada, relacionándolo con las teorías que fundamentaron la investigación. A continuación se presentan los resultados.

### TABLA N°1

#### 01.- Resultados generales de la recolección de datos. Frecuencia de respuestas y porcentajes.

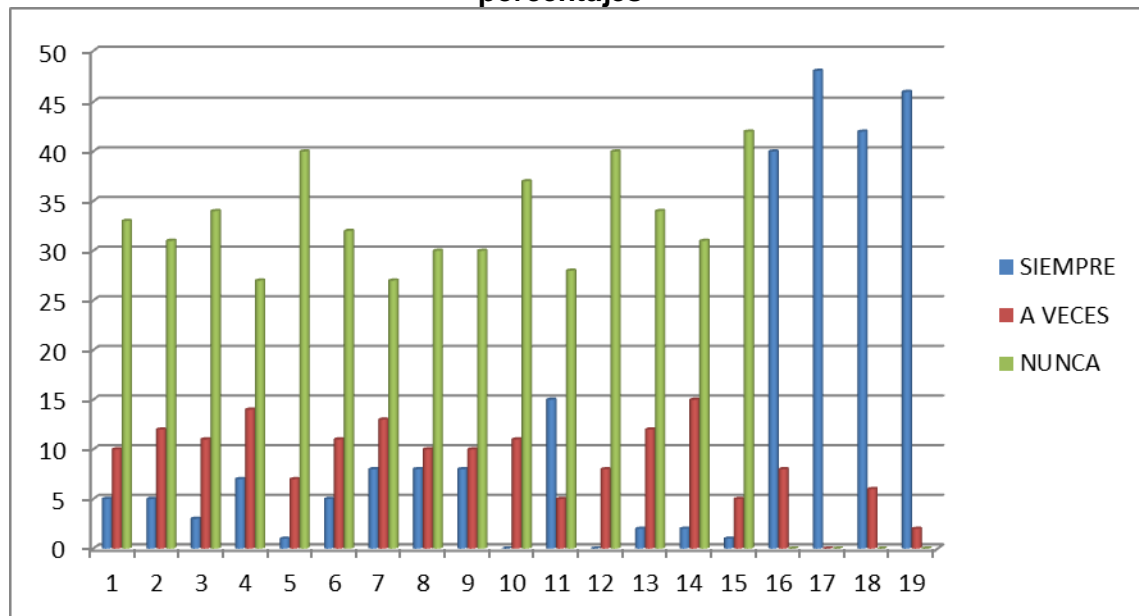
Ítem	N° de Respuestas	FR (S)	% (S)	FR (AV)	%	FR (N)	%
01	48	5	10%	10	22%	33	68%
02	48	5	10%	12	25%	31	65%
03	48	3	6%	11	23%	34	71%
04	48	7	15%	14	29%	27	56%
05	48	1	2%	7	15%	40	83%
06	48	5	11%	11	23%	32	66%
07	48	8	17%	13	27%	27	56%

08	48	8	17%	10	21%	30	62%
09	48	8	17%	10	21%	30	62%
10	48	0	0%	11	23%	37	77%
11	48	15	31%	5	11%	28	58%
12	48	0	0%	8	17%	40	83%
13	48	2	4%	12	25%	34	71%
14	48	2	4%	15	31%	31	65%
15	48	1	2%	5	10%	42	88%
16	48	40	83%	8	17%	0	0%
17	48	48	100%	0	0%	0	0%
18	48	42	88%	6	12%	0	0%
19	48	46	96%	2	4%	0	0%

Fuente: respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los docentes de la U. E Juan Claudio Colín, Fe y Alegría, Martínez 2015.

### GRAFICO N° 1

Resultados generales de la recolección de datos. Frecuencia de respuestas y porcentajes



Fuente: respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los docentes de la U. E Juan Claudio Colín, Fe y Alegría, Martínez 2015.

### TABLA N° 2 COMPETENCIAS DEL GERENTE

**DIMENSIÓN: Competencias del gerente.**

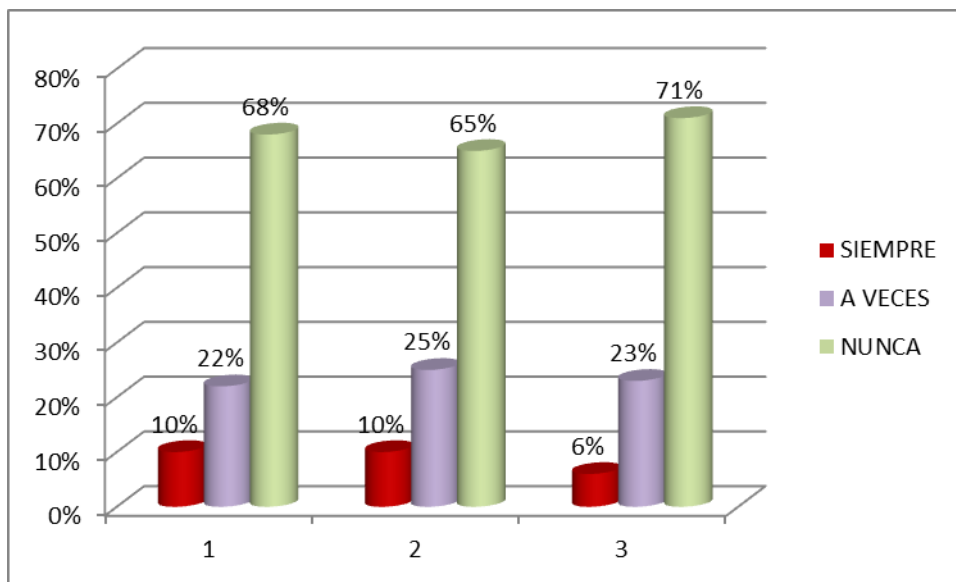
**INDICADORES: Planificación, dirección y evaluación de los procesos.**

**Nº DE ÍTEMS: 1, 2,3**

- 1.- El acompañamiento pedagógico se planifica y ejecuta apegado a esa planificación.
- 2.- El proceso de acompañamiento está dirigido correctamente por el personal que le evalúa
- 3.- Se le ha realizado formalmente un proceso de acompañamiento pedagógico.

Ítems	FR (S)	%	FR (AV)	%	FR (N)	%
1	5	10%	10	22%	33	68%
2	5	10%	12	25%	31	65%
3	3	6%	11	23%	34	71%

**GRAFICO N° 2**



**Fuente: respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los docentes de la U. E Juan Claudio Colín, Fe y Alegría, Martínez 2015.**



## **Interpretación.**

En la gráfica presentada, se puede observar que referencia al primer ítem, el cual está enmarcado en la dimensión de competencias del gerente, una mayoría significativa de los docentes encuestados, representada por el sesenta y ocho por ciento, afirma que el acompañamiento pedagógico NUNCA se planifica o se ejecuta apegado a esa planificación, mientras que un veintidós por ciento de ellos considera que, A VECES se planifica y el diez por ciento restante dice que SIEMPRE se realiza la planificación para el acompañamiento.

Así mismo, se muestra en el segundo ítem, referido a la competencia gerencial de dirección, que el sesentaicinco por ciento de los docentes considera que NUNCA se dirige correctamente el proceso de acompañamiento pedagógico, no obstante un veinticinco por ciento piensa que A VECES se dirige correctamente y finalmente solo un diez por ciento de la muestra de estudio afirmó que SIEMPRE se dirige correctamente el acompañamiento pedagógico en la institución.

También se refleja en la gráfica, los resultados pertinentes al ítem número tres, el cual indagaba si en la evaluación realizada formalmente un proceso de acompañamiento pedagógico, a lo cual el setenta y uno por ciento de los encuestados afirmaron NUNCA ocurre, mientras que el veintitrés piensa que solo A VECES es evaluado considerando estos aspectos y el seis por ciento restante afirma que siempre se realiza la evaluación de esta forma.

Todo lo descrito deja en evidencia, que para los docentes de la institución, las competencias del gerente no son bien manejadas, de hecho

las consideran prácticamente inexistentes en relación al acompañamiento pedagógico, el cual es una actividad inherente al gerente y a sus competencias, siendo el gerente educativo el encargado de llevar a cabo la planificación, dirección y evaluación de todos los procesos de una institución, más aun del acompañamiento pedagógico, el cual está destinado a mejorar las practicas docentes.

De esta forma se puede afirmar que en la institución el acompañamiento pedagógico presenta debilidades importante por parte del gerente educativo, encargado de llevarlo a cabo, haciendo que los docentes pierdan confianza en los directivos y en sus capacidades de liderar correctamente el hecho educativo y de realizar un acompañamiento pedagógico pertinente.

Lo expuesto se apoyo en lo expresado por Chiavenato (2007), quien expresa que “la gerencia es el arte de desarrollar y utilizar estrategias con características organizativas, planificadas, con el propósito de que todos los miembros de la organización desarrollen sus potencialidades” (p. 02).

### TABLA N° 3 HABILIDADES PROFESIONALES

**DIMENSIÓN:** Habilidades profesionales.

**INDICADORES:** Comunicación efectiva, liderazgo participativo y relaciones interpersonales.

**N° DE ITEMS:** 4, 5,6

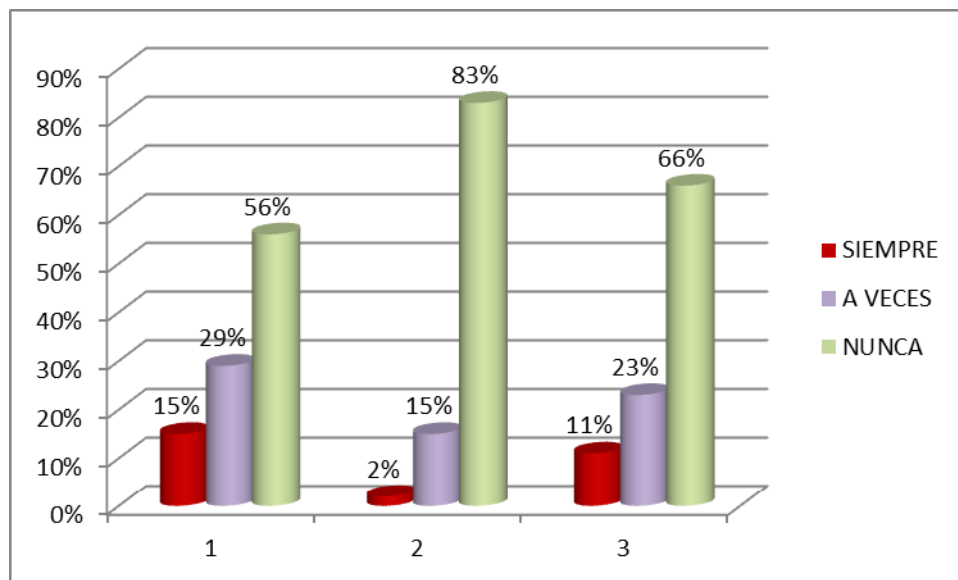
4.- Es informado de los aspectos que le son evaluados durante el proceso de acompañamiento pedagógico

5.- Participa activamente liderando con su acompañante su proceso de acompañamiento pedagógico.

6.- Su acompañante pedagógico fomenta las buenas relaciones interpersonales durante el proceso de evaluación.

Ítems	FR (S)	%	FR (AV)	%	FR (N)	%
4	7	15%	14	29%	27	56%
5	1	2%	7	15%	40	83%
6	5	11%	11	23%	32	66%

### GRAFICO N° 3 HABILIDADES PROFESIONALES



**Fuente:** respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los docentes de la U. E Juan Claudio Colín, Fe y Alegría, Martínez 2015.

## **Interpretación.**

En relación a los ítems cuatro, cinco, y seis, correspondientes a la dimensión de habilidades profesionales, con los indicadores de comunicación efectiva, liderazgo participativo y relaciones interpersonales, se evidencian los siguientes resultados.

En el ítem número uno, la mayoría de los docentes encuestados, representados por un cincuenta y seis por ciento de la totalidad de la muestra, considera que NUNCA es informado cuando se le va a realizar el acompañamiento pedagógico, mientras que un veintinueve por ciento dice que A VECES es informado y el quince por ciento restante afirma que SIEMPRE se le comunica que va a ser acompañado.

Por otro lado, en el quinto ítem, referido a la participación y liderazgo del docente en su proceso de acompañamiento pedagógico, los docentes encuestados en su mayoría respondieron que NUNCA participan ni liderizan el proceso con sus acompañantes, esto representado por el ocho por ciento de los consultados, a su vez, el quince por ciento piensa que A VECES se hace partícipe del acompañamiento y solo el dos por ciento siente que SIEMPRE lideriza y participa con su acompañante en el proceso.

Por último, en el sexto ítem, los docentes encuestados consideran en una mayoría del sesenta y seis por ciento, que su acompañante pedagógico NUNCA fomenta las buenas relaciones interpersonales, mientras que el veintitrés por ciento afirma que esto ocurre A VECES y solo el once por ciento de los docentes siente que SIEMPRE se fomentan las buenas relaciones en el acompañamiento pedagógico.

Se puede decir entonces que, en la institución educativa, las habilidades profesionales del acompañante pedagógico (gerente), evidenciadas en el liderazgo participativo, la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales, son deficientes. Los docentes en su mayoría sienten que no están completamente involucrados en su acompañamiento pedagógico, lo que hace que no se sientan a gusto con el mismo, y que esto a su vez interfiera en la forma en que relacionan con el gerente educativo, quien, como encargado de llevar a cabo el acompañamiento, debe fomentar en el docente la participación activa, la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y las relaciones interpersonales amenas, a fin de que exista el crecimiento profesional, la optimización de las capacidades docentes y las mejoras de las practica educativas, siendo todos estos factores objetivos principales del acompañamiento pedagógico.

Tal como lo expresa Seijas (2012), la gerencia educativa es un proceso de evaluación del personal “...promueve la reflexión continua para la mejora del desempeño, impulsa la participación del docente, incorporando nuevas estrategias y procedimientos, construyendo vínculos afectivos de cooperación mutua, apoyo solidario y se establecen relaciones amistosas, de respeto y confianza entre acompañante y acompañado...” (p.68). Sustentando esta cita lo expresado anteriormente en relación a las habilidades profesionales del acompañante pedagógico, desde la mirada del docente de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín FE y Alegría.

**TABLA N° 4. Características del acompañamiento pedagógico.**

**DIMENSIÓN:** características del acompañamiento pedagógico.

**INDICADORES:** empatía, Feed back y toma de decisiones.

**N° DE ITEMS:** 7, 8 y 9.

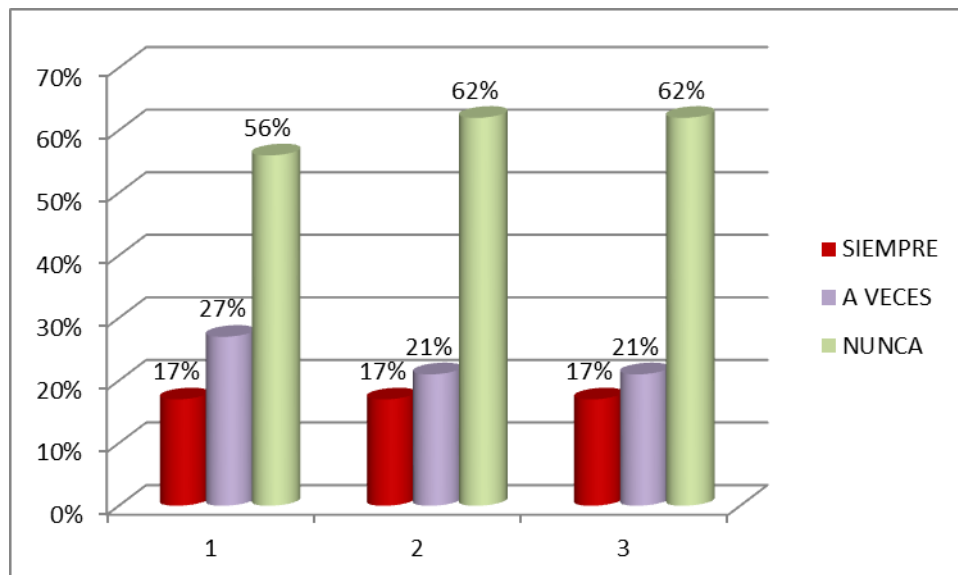
7.- Se muestra empatía ante las dificultades que se puedan presentar durante la evaluación por parte de su acompañante pedagógico.

8.- Se le brinda Feed back constante de los resultados de su acompañamiento pedagógico.

9.- Se toman decisiones de la planificación y las estrategias de la enseñanza en base a los resultados del acompañamiento pedagógico?

Ítems	FR (S)	%	FR (AV)	%	FR (N)	%
7	8	17%	13	27%	27	56%
8	8	17%	10	21%	30	62%
9	8	17%	10	21%	30	62%

**GRAFICO N° 4. Características del acompañamiento pedagógico.**



**Fuente: respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los docentes de la U. E Juan Claudio Colín, Fe y Alegría, Martínez 2015.**

**Interpretación:**

La gráfica número cuatro, muestra los resultados obtenidos, en los cuales se observa, que en relación al ítem número siete, referido a la dimensión de características del acompañamiento pedagógico, en el indicador de empatía, un cincuenta y seis por ciento de los docentes encuestados, afirma que NUNCA existe empatía de parte de su acompañante cuando se presenta alguna dificultad en el acompañamiento, mientras que un veintisiete por ciento afirma que la empatía se presenta solo A VECES, y solo un diecisiete por ciento siente que SIEMPRE hay empatía en el proceso de acompañamiento pedagógico.

Por otra parte en el ítem número ocho, que se refiere al indicador Feed back, de la misma dimensión, se evidencio que un alto porcentaje de la muestra consultada, específicamente el sesenta y dos por ciento, afirma que NUNCA se le brinda Feed back constante sobre su acompañamiento pedagógico, a la vez que un veintiuno por ciento afirmo que A VECES recibe el Feed back, y el diecisiete por ciento restante considera que SIEMPRE ha sido constante el Feed back que se le otorga sobre su acompañamiento pedagógico.

Así mismo, en el ítem número nueve, del indicador toma de decisiones, que indagaba si las estrategias de enseñanza- aprendizaje y la planificación se deciden en base a los resultados del acompañamiento pedagógico, un sesenta y dos por ciento de los docentes encuestados considera que esto NUNCA ocurre así, mientras que veintiuno por ciento siente que A VECES las decisiones de planificación y las estrategias de

enseñanza son derivadas del acompañamiento y el diecisiete por ciento considero que esto es así SIEMPRE.

Los resultados presentados, muestran que un alto porcentaje de los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudia Colín, considera que el proceso de acompañamiento pedagógico de la institución no cumple con las características esenciales para el éxito durante el desarrollo del proceso de acompañamiento pedagógico, presentando dificultades importantes reflejadas en la poca empatía del acompañante por el acompañado, en el desconocimiento de los resultados que puedan derivarse del proceso de acompañamiento pedagógico y en que la toma de decisiones no cuenta con estos resultados para planificar y ajustar estrategias.

La empatía, el feed back y la toma de decisiones, están inmersos y deben estar presentes para que un proceso tan importante, que deriva en el desempeño del docente de pueda resultar eficaz y ayude a lograr el logro de los objetivos tanto personales en el docentes como los institucionales.

Valdés (2000), considera que una de las funciones que debe cumplir una buena evaluación profesoral es la educativa, en ella el autor afirma que:

Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el maestro conoce con precisión como es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas. (p.26)



Comparando la cita, con los resultados obtenidos, se pudo deducir que el personal docente de Juan Claudio Colín, tiene pocas oportunidades de corregir las posibles debilidades que resulten de su acompañamiento pedagógico, dado a que, como fue expresado por la mayoría de los encuestados, no se les informa de los resultados de su evaluación o solo se hace a veces, lo que lleva a afirmar que dentro de la institución no se le brinda al docente la oportunidad de crecimiento, desarrollo y mejora de estrategias de enseñanza, planificación, y actuación profesional que van detrás de un proceso de retroalimentación. Además, al no sentir empatía de su acompañante al presentarse dificultades o debilidades en el acompañamiento, difícilmente el docente se siente motivado a la mejora de sus prácticas educativas.

**TABLA N° 5 características del acompañamiento pedagógico.**

**DIMENSIÓN:** características del acompañamiento pedagógico.

**INDICADORES:** criterios de evaluación, instrumentos para el acompañamiento.

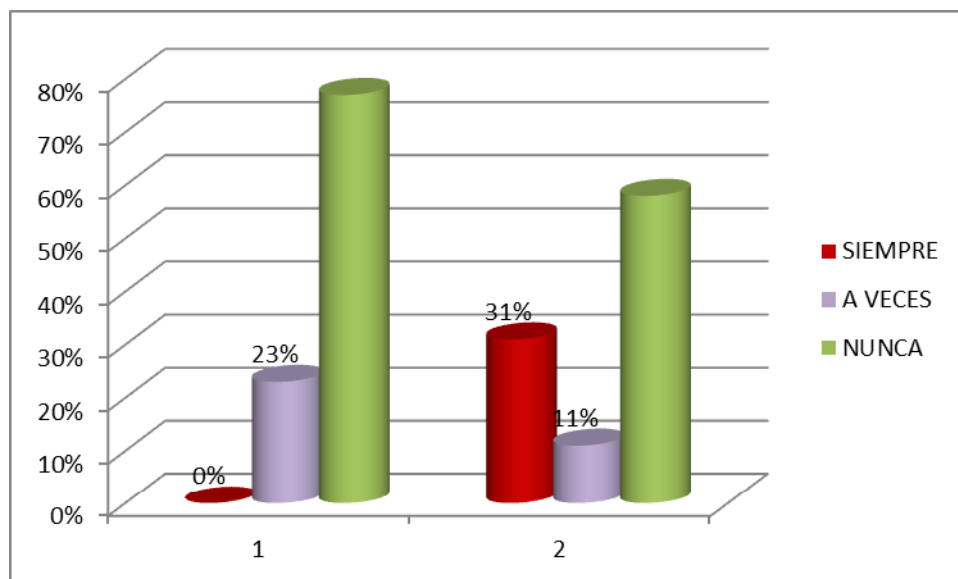
**N° DE ITEMS:** 10, 11.

10.- Conoce cuales son los criterios que son tomados en cuenta para evaluarlo durante el proceso de acompañamiento pedagógico.

11.- Existen instrumentos específicos para sustentar y registrar el acompañamiento pedagógico que se le realiza en el aula.

Ítems	FR (S)	%	FR (AV)	%	FR (N)	%
10	0	0%	11	23%	37	77%
11	15	31%	5	11%	28	58%

**GRAFICO N° 5. Características del acompañamiento pedagógico.**



**Fuente:** respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los docentes de la U. E Juan Claudio Colín, Fe y Alegría, Martínez 2015.

### **Interpretación:**

Los resultados presentados en la gráfica número cinco, muestran que en el relación al ítem número diez, referido a la dimensión de características del acompañamiento pedagógico, en el indicador criterios para la evaluación, un alto porcentaje de los docentes encuestados dijo NUNCA conocer los criterios tomados en cuenta para evaluarlo durante el acompañamiento pedagógico, específicamente por un setenta y siete por ciento, mientras que porcentaje menor del veintitrés por ciento, considera que A VECES maneja los criterios bajo los acules es acompañado, mientras que ninguno de los consultados afirmo que SIEMPRE conocía estos criterios.

En cuanto al ítem número once, ubicado en la misma dimensión en el indicador instrumentos para el acompañamiento, un porcentaje de cincuenta y ocho por ciento de los docentes afirma que NUNCA existen instrumentos específicos que registren el proceso, mientras que el treinta y uno por ciento afirma que SIEMPRE existen los instrumentos para este trabajo y solo el once por ciento restante afirma que solo existen A VECES.

Estos resultados arrojan nuevas debilidades en la dimensión de características del acompañamiento pedagógico, evidenciadas en el alto porcentaje de los docentes que afirma no conocer los criterios bajo los acules se les evalúa y además que no cuentan o desconoces, o no existen instrumentos específicos que sustenten y registren el acompañamiento pedagógico que se lleva en la institución. Lo que permite decir que los docentes no están satisfechos con el acompañamiento y que este proceso en la institución no posee la fortaleza suficiente para lograr mejorías dentro del personal docente.

En este orden de ideas, vale mencionar lo expuesto por Seijas 2012, quien argumenta que, por años, en muchas instituciones educativas del país, el gran ausente en los procesos de acompañamiento pedagógico, ha sido precisamente el docente, siendo los administrativos o gerentes los expertos en currículo y en otras áreas, en las que además se carece de la experiencia que aporta el aula, quienes ofrecen opiniones, juicios, calificaciones, ascensos o despidos. Esto implica que no se le da a los docentes la oportunidad de realizar una evaluación reflexiva sobre su propia práctica.

Así mismo, Seijas 2012 también, expone que en general, una evaluación debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos a través de instrumentos específicos y proporcionar retroalimentación a los empleados, dado a que el objetivo de toda evaluación es proporcionar una descripción confiable de la manera en que el empleado se desempeña en el puesto que ocupa, así como las oportunidades de mejora que tiene.

**TABLA N° 6. Crecimiento y participación de los miembros de la institución.**

**DIMENSIÓN:** crecimiento y participación de los miembros de la institución. .

**INDICADORES:** expectativas docentes, crecimiento profesional.

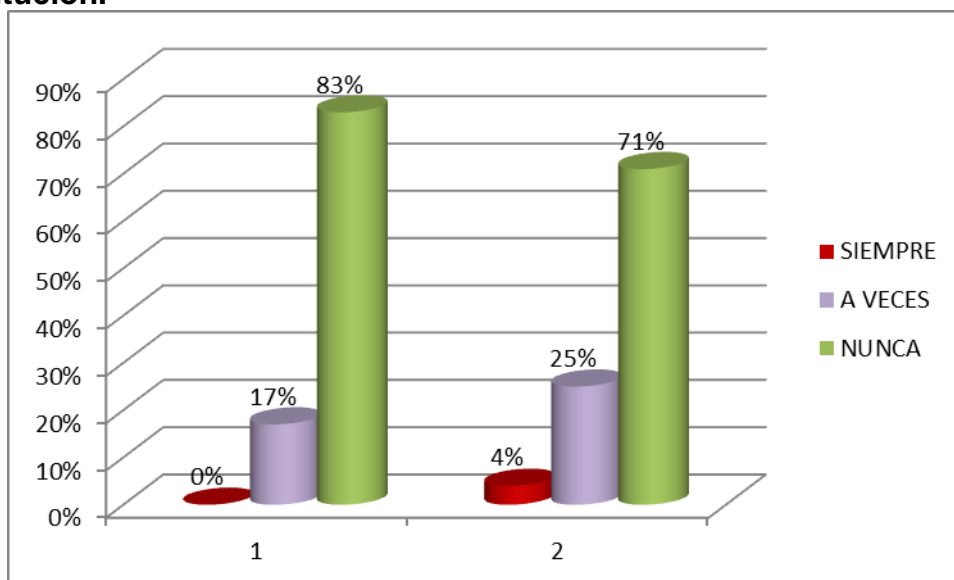
**N° DE ÍTEMS:** 12, 13

12.- El acompañamiento pedagógico que recibe en la institución cumple con sus expectativas de este proceso.

13.- El acompañamiento pedagógico le ha ayudado a fortalecer sus estrategias profesionales para alcanzar los objetivos del aula.

Ítems	FR (S)	%	FR (AV)	%	FR (N)	%
12	0	0%	8	17%	40	83%
13	2	4%	12	25%	34	71%

**GRAFICO N° 6. Crecimiento y participación de los miembros de la institución.**



**Fuente:** respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los docentes de la U. E Juan Claudio Colín, Fe y Alegría, Martínez 2015.

### **Interpretación:**

En los resultados presentados en la gráfica número seis, se observa que en el relación al ítem número doce, referido a la dimensión de crecimiento y participación de los miembros de la institución, expectativas del docente, un alto porcentaje de los docentes encuestados, representado por un ochenta y tres por ciento dijo NUNCA se cumplen sus expectativas como docente en relación al proceso de acompañamiento pedagógico, mientras que el veintitrés por ciento, considera que A VECES se cumplen sus expectativas de este proceso, mientras que ninguno de los consultados afirmo que SIEMPRE se cumplen sus expectativas .

En cuanto al ítem número trece, ubicado en la misma dimensión en el indicador crecimiento profesional, un porcentaje de setenta y uno por ciento de los docentes afirma que NUNCA el proceso de acompañamiento pedagógico le ha ayudado a fortalecer sus estrategias profesionales para lograr los objetivos del aula, mientras que un veinticinco por ciento piensa que A VECES ha mejorado profesionalmente por el acompañamiento pedagógico y solo el cuatro por ciento restante considera que su proceso de acompañamiento le ha brindado herramientas de mejoramiento profesional.

Evaluando los resultados obtenidos, se puede afirmar, que en cuanto al crecimiento y la participación de los miembros de la institución, nuevamente existen debilidades fuertes en el acompañamiento pedagógico que se lleva a cabo en la institución, ya que es bastante alto el número y porcentaje de encuestados que afirma no cubrir sus expectativas profesionales, y más fuerte aun, no encontrar elementos de superación profesional en el acompañamiento pedagógico que se les realiza en la institución.

Lo anterior expuesto deja concluir que los docentes de la institución desconocen ampliamente los objetivos del acompañamiento pedagógico que se realiza, por lo tanto este proceso no influye positivamente en el desenvolvimiento profesional del docente de aula, afectando también la calidad educativa, porque un docente que no está motivado a mejorar continuamente sus habilidades profesionales, no proporciona a sus estudiantes suficientes estrategias para alcanzar las competencias y el aprendizaje significativo.

Todas las ideas descritas, se sustentan teóricamente en los planteamientos realizados por Mosqueda 2012, quien afirma que: “La finalidad del acompañamiento pedagógico es generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica en la Institución Educativa, orientada hacia la mejora de la calidad del servicio educativo” (p.24).

**TABLA N° 7 crecimiento y participación de los miembros de la institución.**

**DIMENSIÓN:** crecimiento y participación de los miembros de la institución.

**INDICADORES:** crecimiento personal, satisfacción laboral.

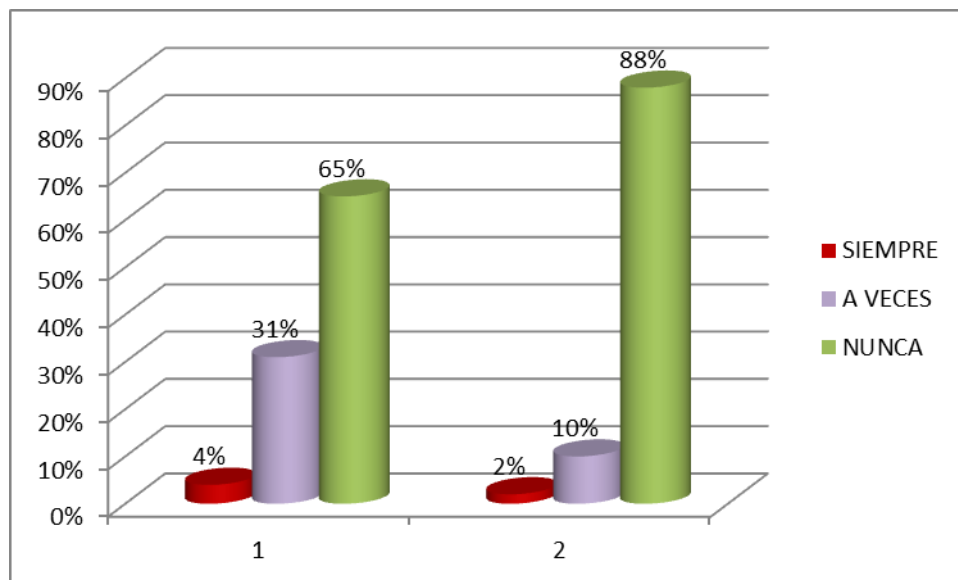
**N° DE ÍTEMS:** 14, 15.

14.- A través del acompañamiento pedagógico se promueve el crecimiento humano y desarrollo personal del docente.

15.- Se siente satisfecho con la forma es que es llevado a cabo el acompañamiento pedagógico en la institución.

Ítems	FR (S)	%	FR (AV)	%	FR (N)	%
14	2	4%	15	31%	31	65%
15	1	2%	5	10%	42	88%

**GRAFICO N° 7. Crecimiento y participación de los miembros de la institución.**



**Fuente:** respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los docentes de la U. E Juan Claudio Colín, Fe y Alegría, Martínez 2015.



### **Interpretación:**

La gráfica número siete, muestra que en el relación al ítem número catorce, referido a la dimensión crecimiento y participación de los miembros de la institución, en el indicador crecimiento personal, un alto porcentaje de los docentes encuestados, específicamente el sesenta y cinco por ciento de ellos, considera que NUNCA se promueve el crecimiento y desarrollo humano del docente a través del acompañamiento pedagógico, mientras que un treinta y uno por ciento de los encuestados afirma que esto se promueve A VECES y el cuatro por ciento restante piensa que el acompañamiento pedagógico SIEMPRE promueve el crecimiento y desarrollo humano del docente.

Por otra parte, en cuanto al ítem número quince, ubicado en la misma dimensión en el indicador satisfacción laboral, un porcentaje de ochenta y ocho por ciento de los docentes, considero que NUNCA se siente satisfecho con la forma es que es llevado a cabo el acompañamiento pedagógico en la institución, mientras que un diez por ciento de los docentes afirma que A VECES el proceso les satisface y solo el dos por ciento de los encuestados siente que SIEMPRE está satisfecho con el acompañamiento pedagógico

Tomando en cuenta lo evaluado, se afirma que en definitiva, el proceso de acompañamiento pedagógico que se lleva a cabo en la institución, no promueve el crecimiento y desarrollo humano de los docentes que allí laboran porque además, los docentes no se sientes satisfechos con la forma en que se lleva a cabo el acompañamiento pedagógico.

En este sentido, se hace importante mencionar unos de los objetivos fundamentales cuando se evalúa el desempeño de un personal, descrito por Chiavenato (2001), quien afirma que la evaluación busca brindar oportunidades de crecimiento y participación a todos los miembros de una organización, tomando en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales de quienes en ella se desempeñan profesionalmente.

De la misma forma, Mosqueda 2012, considera que:

El acompañamiento pedagógico busca lograr tres objetivos: 1.) Fortalecer a los docentes como líderes del cambio y la innovación, con capacidades para el diseño y la gestión exitosa de proyectos de innovación en desarrollo de capacidades comunicativas; 2.) Crear e institucionalizar en las escuelas espacios de reflexión, evaluación y mejora permanente de la práctica pedagógica; y 3.) Contribuir al logro de cambios profundos en la cultura institucional de las escuelas innovadoras, orientados a la obtención de mejores niveles de aprendizaje de sus estudiantes (p. 34).

Lo expuesto por los autores, no es más que una evidencia de que los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, requieren de un proceso de acompañamiento pedagógico, que permita alcanzar lo que las citas proponen, además, permite afirmar que se requiere de una transformación del proceso de acompañamiento pedagógico que se lleva actualmente.

**TABLA N° 8 Factibilidad de la propuesta.**

**DIMENSIÓN:** factibilidad de la propuesta.

**INDICADORES:** social, institucional, económica y legal.

**N° DE ITEMS:** 16, 17, 18, 19.

16.- La institución requiere de un programa de acompañamiento pedagógico que ayude a solventar las necesidades actuales de ese proceso.

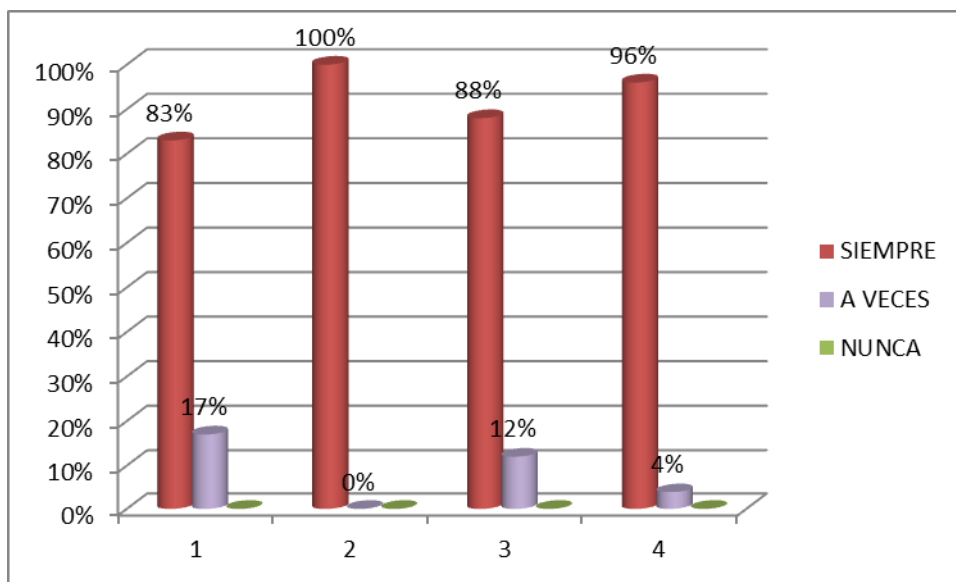
17.- Sería beneficioso para la institución contar con un programa estratégico de acompañamiento pedagógico al docente de aula.

18.- Cuenta la institución con los recursos financieros y técnicos necesarios para ejecutar el un programa estratégico de acompañamiento pedagógico al docente de aula

19.- Legalmente sería viable desarrollar, un programa estratégico de acompañamiento pedagógico al docente de aula.

Ítems	FR (S)	%	FR (AV)	%	FR (N)	%
16	40	83%	8	17%	0	0%
17	48	100%	0	0%	0	0%
18	42	88%	6	12%	0	0%
19	46	96%	2	4%	0	0%

**GRAFICO N° 8. Factibilidad de la propuesta.**



**Fuente:** respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los docentes de la U. E Juan Claudio Colín, Fe y Alegría, Martínez 2015.

## **Interpretación:**

La grafica número ocho, está referida a la factibilidad de la propuesta y al respecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

En el ítem numero dieciséis, referido al indicador de factibilidad social, se puede observar que el ochenta y tres por ciento de los docentes encuestados considero que SIEMPRE se requiere de un programa de acompañamiento pedagógico que ayude a solventar las dificultades actuales que se tienen, a su vez un diecisiete por ciento restante considera que se necesita A VECES.

Además, el ítem numero diecisiete, referido a la factibilidad institucional, el cien por ciento de los consultados considero que sería beneficioso para la institución contar con un programa estratégico de acompañamiento para los docentes de aula.

En cuanto al ítem numero dieciocho, relacionado a la factibilidad económica, resultó que el ochenta y ocho por ciento de los docentes encuestados piensa que la institución SIEMPRE cuenta con recursos económicos técnicos y humanos para llevar a cabo el programa estratégico de acompañamiento docente, mientras que el doce por ciento restante considera que solo A VECES.

Por último, el ítem numero diecinueve, muestra que el noventa y seis por ciento de los encuestados considera que legalmente SIEMPRE es viable realizar un programa estratégico de acompañamiento pedagógico para los docentes y el cuatro por ciento piensa que solo es viable legalmente A VECES.

Todo lo anterior permite decir que, en relación a la propuesta de diseñar un programa estratégico de acompañamiento pedagógico para los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría y tomando en cuenta los elementos teóricos manejados en cuanto a factibilidad de una propuesta en el marco metodológico de la investigación, la misma es factible, por lo que se puede llevar a cabo dentro de la institución, aportando beneficios considerables y permitiendo así, dar respuesta efectiva a la problemática de estudio.

## **Conclusiones del Diagnóstico.**

Una vez interpretados todos los resultados presentados en las gráficas por dimensiones, se permite en esta etapa de la investigación, realizar una serie de aportes, producto del análisis crítico de todo lo expuesto, por lo que en adelante se muestran de forma concreta y ordenada todas las conclusiones y recomendaciones pertinentes al proceso de acompañamiento pedagógico, producto de estudio en el desarrollo de la investigación. De aquí que, de acuerdo con la información suministrada por la población muestral del estudio, los docentes que laboran en la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría y luego del riguroso y exhaustivo proceso de interpretación y análisis de los resultados obtenidos. Atendiendo a los objetivos planteados, se puede concluir que:

En relación al objetivo número uno, referido a diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de acompañamiento pedagógico en la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, se evidenció que existe un descontento en la población profesoral de la institución en cuanto a la forma en que es llevado a cabo el acompañamiento pedagógico, ya que en su mayoría, el acompañamiento pedagógico no posee las características necesarias para ser un proceso afectivo y eficaz, que cumpla con los objetivos que persigue este importante proceso. Adicionalmente no existe el Feed-back o retroalimentación al personal en cuanto a la forma en que éste desempeña su labor, el docente siente desconocimiento de los criterios que le son evaluados en el acompañamiento y no existen instrumentos que avalen y registren oportunamente lo que se acompaña en el personal docente.

De igual forma, los docentes no consideran que el acompañamiento pedagógico les genere beneficios o aporte oportunidades de crecimiento y

desarrollo personal o profesional, situaciones que son absolutamente necesarias para lograr transformar positivamente y generar un impacto en las labores educativas que se llegan a cabo.

En cuanto al objetivo específico número dos el cual se enfocaba en evaluar la factibilidad de la propuesta de implementación de un programa estratégico de acompañamiento pedagógico en la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría, se pudo determinar que la propuesta es viable, debido a que la institución cuenta con un personal directivo amplio, con profesionales formados en la gerencia e identificados con los principios pedagógicos que sustentan el trabajo. Por otra parte, la institución cuenta con recursos a nivel económico y la disposición de realizar el aporte necesario para la multiplicación de instrumentos. Adicionalmente cuenta con los espacios y recursos para dar a conocer a los docentes el nuevo proceso de acompañamiento pedagógico a utilizar a partir de la propuesta. Estos aspectos de la factibilidad de la propuesta, fueron evaluados a través de los ítems de la encuesta, en el cual, las respuestas llevaron a realizar las conclusiones mencionadas.

Por último y en respuesta al objetivo número tres, se constató la necesidad de la implementación de un programa estratégico de acompañamiento pedagógico a los docentes, que le permita a los gerentes educativos de la institución, llevar a cabo el proceso, en concordancia con las necesidades de la institución y de los empleados, ya que se evidenciaron francas debilidades en el proceso actual de acompañamiento. En consecuencia, se requiere el diseño de la propuesta de un programa estratégico de acompañamiento pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACION  
MENCION GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



*“PROGRAMA ESTRATÉGICO DE ACOMPAÑAMIENTO  
PEDAGÓGICO A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
JUAN CLAUDIO COLIN, FE Y ALEGRÍA”.*

**AUTOR (A).** Licda. Anniuska Martínez.  
**TUTOR (A).** Dra. Lisbeth Castillo

Bárbula, Febrero 2016.



## CAPITULO V

### LA PROPUESTA

La propuesta de esta investigación está centrada en orientar el acompañamiento pedagógico en la Unidad Educativa Juan Claudio Colín Fe y Alegría para convertirlo en un proceso que busque mejorar la calidad del desempeño de los docentes que allí laboran a través de un seguimiento sistemático de cada uno de las acciones de la gestión educativa.

Es por esto que la propuesta se tituló: “**Programa estratégico de acompañamiento pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colin, Fe y Alegría**”. Ya que busca ejecutar acciones estratégicas en un periodo de tiempo que permitan cumplir con los objetivos del acompañamiento pedagógico.

El programa estará estructurado con los siguientes elementos:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Las Condiciones para el acompañamiento pedagógico.
- Dimensiones que aborda el acompañamiento pedagógico.
- Estrategias para el acompañamiento pedagógico.
- Las fases para llevar a cabo el acompañamiento pedagógico.

1. Planificación
2. Implementación.
3. Ejecución.
4. Reflexión y evaluación.
5. Toma de decisiones.
6. Acuerdos y compromisos.
7. Instrumentos para registrar el acompañamiento pedagógico.

Es importante destacar que, en el caso específico de los instrumentos para registrar el acompañamiento pedagógico, la propuesta presentada no generó ni diseñó los instrumentos ya que en la institución, ya existen algunos para realizar el registro del proceso, de los cuales no se hace uso adecuado por las debilidades que posee el acompañamiento pedagógico y que fue tema de esta investigación. Por esta razón, no se incluyen instrumentos en la propuesta.

### **Misión de la propuesta**

Realizar el acompañamiento pedagógico a los docentes de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría, de forma continua, hermanada, objetiva y real, considerando las necesidades institucionales y personales, a fin de aportar beneficios en el crecimiento personal y profesional del docente y en el fortalecimiento y desarrollo continuo de la Institución.

### **Visión de la propuesta**

Ofrecer un programa estratégico de acompañamiento pedagógico, estructurado para llevar a cabo el acompañamiento de forma guiada, identificando fortalezas y debilidades, generando retroalimentación y aportando acuerdos y compromisos para lograr una transformación del quehacer docente.

### **Objetivos de la Propuesta**

1. Sensibilizar a la gerencia institucional en cuanto al diagnóstico del acompañamiento pedagógico arrojado por la investigación.
2. Establecer visitas guiadas de acompañamiento pedagógico al personal docente de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría.
3. Propiciar estrategias de formación y mejoramiento de las debilidades resultantes del acompañamiento pedagógico en el personal docente de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría.

## **Factibilidad de la propuesta**

En esta etapa, se estudiaron las condiciones que permitieron la elaboración de la propuesta, tomando en cuenta su viabilidad en cuanto a recursos humanos, financieros, institucionales, técnicos y legales para la puesta en práctica de la propuesta. El estudio se realizó dentro del proceso diagnóstico de recolección de información, en donde se agregaron al instrumento, cuatro ítems, relacionados específicamente a la factibilidad, económica, social, institucional y legal de la propuesta. En las cuales se obtuvieron resultados que fueron descritos en el capítulo IV y posteriormente en las conclusiones de la investigación. Determinando que la propuesta es factible en los cuatro elementos mencionados, por lo que su puesta en práctica no representa ningún inconveniente para la institución.

## **Fundamentación Legal.**

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)***

#### ***Capítulo IV***

#### ***De los derechos culturales y educativos.***

Artículo 104: La Educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actuación permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

***Ley Orgánica de Educación promulgada el 13 de agosto de 2009.***

***Capítulo I***

***Estabilidad en el ejercicio de la profesión docente.***

Artículo 41: Se garantiza a los y las profesionales de la docencia, la estabilidad en el ejercicio de sus funciones profesionales, tanto en el sector oficial como privado; gozarán del derecho a la permanencia en los cargos que desempeñan con la jerarquía, categoría, remuneración y beneficio socioeconómicos en correspondencia con los principios establecidos en la Constitución de la República, en esta ley y en la ley especial.

Disposiciones Transitorias: Cuarta: En tanto se promulga la ley especial que regulará el ingreso, ejercicio, promoción, permanencia, prosecución y egreso en la profesión docente, con base en los principios constitucionales y en la presente Ley, se establece que el ingreso, promoción y permanencia de los educadores y las educadoras al Sistema Educativo, responderá a criterios de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo, sin injerencia partidista o de otra naturaleza académica. Y se le ordena al órgano con competencia en materia de educación básica a establecer un reglamento provisorio de ingreso y ascenso en la docencia, dentro de los tres meses siguientes a la publicación en Gaceta Oficial de la presente Ley.

### **Plan de acción:**

El plan de acción corresponde a la elaboración y redacción de todos los elementos presentes en la propuesta para elaborar y llevar a cabo el proceso de acompañamiento pedagógico, las cuales se presenta a continuación.

### **Condiciones para el acompañamiento Pedagógico:**

Para que el acompañamiento se desarrolle de manera eficaz, efectiva y eficiente generando la transformación de las prácticas pedagógicas y por ende la mejora del desempeño docente en lo personal y profesional, es importante que la gerencia educativa y sus acompañantes, garanticen las siguientes condiciones:

1.- Se debe organizar un equipo multidisciplinario, que construyan el guion de acompañamiento y organice los diferentes instrumentos que utilizarán en cada fase del acompañamiento. Además, cada uno de ellos se constituye en el “mentor o acompañante” de un grupo reducido de docentes. En el caso de la escuela, el equipo directivo ampliado cuenta con 6 personas, Director, sub-director, coordinador pastoral, coordinador de educación media general, coordinador de educación media y técnica, coordinador de Orientación. De manera que cada uno de ellos atiende entre 4 y 6 docentes en el proceso de acompañamiento.

2.- Por ser el acompañamiento un proceso sistemático que parte de los saberes y realidades de los sujetos acompañados y busca la transformación, los acompañantes deben tener planificarlo, es decir, construir un plan de acompañamiento diferenciado, no en todo si no en algunos elementos, para cada docente a acompañar. Debe tener las siguientes características:

- Debe surgir de un diagnóstico de la situación (necesidades y demandas del sujeto a acompañar). Para esto, previo al acompañamiento se realizará una entrevista al docente acompañado para tomar información de elementos de la personalidad, aspiraciones del docente y características de su vida personal y profesional.
- Se acompañará de los objetivos y metas planteados en el PEIC de la institución y de la planificación del docente.
- Debe contener el objetivo el cuál responde a la pregunta ¿Qué se pretende lograr con el acompañamiento?
- Enunciar y describir las diferentes estrategias que se realizarán para hacer del acompañamiento un proceso continuo, articulado y sistemático. Estas pueden ser: visitas; revisión documental; jornadas formativas; entrevistas, entre otras. ¿También se deben describir qué aspectos se cubrirán? y cuando se ejecutarán? Se deben establecer metas cuali-cuantitativas en coherencia con los objetivos planteados y del diagnóstico realizado a los actores que se van a acompañar. En estas metas de acompañamiento se establecen, por ejemplo: ¿cuántos acompañamientos se piensan realizar?

3.- Se debe explicitar cómo será el proceso de Evaluación; dejando claro ¿Con qué frecuencia se evaluará el plan de acompañamiento? Haciendo énfasis en la reflexión sobre la incidencia que tiene el acompañamiento en la gestión educativa.

4.- Crear un ambiente socio afectivo que propicie una relación de crecimiento y formación con el personal que conlleven procesos de construcción del individuo, que permitan apropiarse de conocimientos y saberes relevantes para su desarrollo profesional para el desempeño de tareas calificadas desde su instancia, que promueva una cultura colaborativa, apostando por el logro de objetivos comunes, coherentes con los principios que orientan las actividades de la escuela

5.- Luego del acompañamiento se debe realizar un informe de avances, estancamientos y oportunidades de mejora cada lapso, que conlleve a la toma de decisiones acertada y oportuna.

### **Dimensiones que aborda el acompañamiento pedagógico:**

En funciones de los objetivos que tiene el acompañamiento pedagógico, se abordaran en este programa dos (02) grandes dimensiones:

1. **Formativa:** La cual provee de oportunidades para que los acompañados desarrollen capacidades y se empoderen. Tiene las siguientes características:
  - Estimula el proceso de aprendizaje.



- Proporciona al acompañado claves para comprender, superar sus errores y mejorar su logro.
  - Hace explícito lo que hay que aprender y cómo puede aprenderse. Acompaña los procesos, evaluando no sólo saberes, sino también actitudes y habilidades, tanto en lo académico como en lo humano.
  - Estimula la motivación y el trabajo en equipo.
  - Facilita intercambio pedagógico y la investigación educativa
2. Evaluativa: Donde se identifican avances, estancamientos y oportunidades de mejora. Tiene las siguientes características:
- Facilita conciencia meta cognitiva, autoevaluación y autorregulación de todos los sujetos acompañados.

### **Estrategias para el acompañamiento pedagógico:**

El acompañamiento se orienta a través de acciones intencionadas y sistemáticas; NO son actividades aisladas, ni sólo visitas al aula para supervisar una clase; por lo que es importante generar una serie de estrategias que garanticen obtener la mayor información de los docentes a los que se acompaña. Algunas estrategias para acompañar son:

- Entrevistas al docente acompañado y en ocasiones a algunos estudiantes a los cuales el docente imparta clases.

- Visita a las aulas, de manera de observar el accionar pedagógico del docente con todas sus implicaciones. (planificación, estrategias de enseñanza aprendizaje, cumplimiento de las normas, relación con estudiantes, entre otras).
- Análisis documental, entendido como la revisión de todas las documentaciones propias del trabajo docente. (planificación, registro anecdótico, llevado de asistencia, registro de incidencias del aula, entre otros).
- Asesoramiento Presencial entre el acompañante y el docente acompañado, generando retroalimentación y establecimiento de estrategias de trabajo para fortalecer los procesos pedagógicos y superar las debilidades.
- Actividades de formación para el docente.

### **Fases del acompañamiento pedagógico:**

Es importante que la gerencia educativa de la institución (Equipo Directivo), realicen el acompañamiento pedagógico a los docentes siguiendo y contemplando las siguientes fases:

**1.- Planificación:** Es la primera fase que implica los siguientes procesos:

- Reorganización del equipo de acompañantes institucional (Equipo Directivo) con visión holística del proceso de acompañamiento y dispuestos a seguir la propuesta presentada.
- Formación de los acompañantes sobre la intencionalidad de los acompañamientos integrales, características y utilidad de los instrumentos.

- Construcción de guión de acompañamiento, indicado en la primera condición del acompañamiento.
- Definición de fechas de acompañamiento a cada docente (según el guión).

**2.- Implementación y evaluación:** Entendida como la ejecución de la diversidad de estrategias para realizar los acompañamientos.

- Realizar las diferentes estrategias de acompañamiento a cada docente, suscrita en el plan de acompañamiento (visitas, revisión documental, asesorías, formación entre otras)

**3.- Reflexión y evaluación:** Entendido como la etapa de análisis crítico, objetivo y consciente de los resultados del acompañamiento. Conlleva lo siguiente:

- Elaboración del informe de acompañamiento, análisis de los aspectos observados a la luz de los objetivos del acompañamiento.
  - Establecer estrategias de formación y mejoramiento de las debilidades resultantes del acompañamiento pedagógico. Estas estrategias se establecen como espacios de formación que pueden ser presenciales o virtuales, tales como, charlas, talleres, seminarios, lecturas reflexivas, asesorías, de todos y cada uno de los temas que puedan fomentar el fortalecimiento de las áreas en las que se requiera mejorar el desempeño del docente.

**4.- Toma de decisiones:** Implica los siguientes procesos:

- Socialización del informe y análisis del acompañamiento a los demás miembros del equipo directivo.
- Socialización del informe y análisis del acompañamiento pedagógico a los docentes acompañados.
- Establecimiento de acuerdos y compromisos acordes a lo asentado en el informe.

**5.- Acuerdos y compromisos:**

- Seguimiento a los acuerdos y compromisos / (diversas estrategias)
- Tomar decisiones

**Plan de Acción. Modulo I: Inducción.**

<b>1. Objetivo Específico.</b> Sensibilizar a la gerencia institucional en cuanto al diagnóstico del acompañamiento pedagógico arrojado por la investigación.				
<b>Estrategia:</b> Reunión de Información. Dirigido al personal docente y equipo directivo. Duración 1 día				
<b>Acciones</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
<p><b>Comunicar al personal docente sobre la reunión.</b></p> <p><b>Publicar la fecha y hora de la reunión</b></p> <p><b>Agenda de trabajo, sobre el “Desempeño Docente dentro del aula de clases”</b></p> <p><b>Preparar material de apoyo.</b></p>	<p>Mantener informado al personal docente sobre el programa estratégico de acompañamiento pedagógico para un buen desempeño en el aula.</p>	<p>Transmitir información a los docentes sobre el acompañamiento pedagógico.</p>	<p><b>Humanos:</b> Personal docente Equipo directivo Especialista Autora de la propuesta</p> <p><b>Materiales:</b> Video Beam Computadora Material impreso Lápiz Hojas blancas.</p>	<p>Participación del personal docente en la charla, lluvia de ideas y opiniones sobre el tema planteado.</p>

## Módulo II Acompañamiento.

<p><b>2. Objetivo Específico.</b> Establecer visitas guiadas de acompañamiento pedagógico al personal docente de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría.</p>				
<p><b>Estrategia: Visitas de acompañamiento pedagógico.</b> Dirigido al personal docente. Duración 2 semanas.</p>				
Acciones	Beneficios	Recomendaciones	Recursos	Evaluación
<p><b>Publicar el cronograma de visitas</b></p> <p><b>Presentar un modelo de instrumento de evaluación y autoevaluación a través de una escala de estimación del desempeño docente.</b></p>	<p>Mantener informado al personal docente de las del programa estratégico de acompañamiento pedagógico.</p> <p>Valorar el desempeño del docente dando a conocer los resultados de su evaluación.</p> <p>Generar recomendaciones y aportes para un mejor desempeño del docente en el aula.</p>	<p>Transmitir información a los docentes sobre el acompañamiento pedagógico.</p>	<p><b>Humanos:</b> Personal docente Equipo directivo Especialista Autora de la propuesta</p> <p><b>Materiales:</b> Hojas de Asistencia Instrumento de Evaluación Material impreso Lápiz Hojas blancas.</p>	<p>Apoyo de manera integral, que permita aclarar dudas del docente en su rendimiento pedagógico.</p>

### Módulo III. Integración

**3 Objetivo Específico.** Propiciar estrategias de formación y mejoramiento de las debilidades resultantes del acompañamiento pedagógico en el personal docente de la Unidad Educativa Juan Claudio Colín, Fe y Alegría

**Estrategia:** Foro Teórico Práctico. Dirigido al personal docente. **Duración:** 1 día

Acciones	Beneficios	Recomendaciones	Recursos	Evaluación
<p><b>Relaciones humanas:</b></p> <p><b>Elaboración de presentación en Power Point.</b></p> <p><b>Videos reflexivos sobre el Desempeño docente en el aula.</b></p> <p><b>Ejercicio de la profesión docente: en su artículo 139 en cuanto a la actualización de conocimientos</b></p> <p><b>Repaso de las normas establecidas de la Ley Orgánica de Educación en cuanto a la evaluación del docente. En todo lo que a sus artículos respecta.</b></p>	<p>Promover las relaciones asertivas y saludables.</p> <p>Mejorar las relaciones entre coordinador de evaluación y docente.</p> <p>Cumplimiento de las normas y leyes en cuanto a la evaluación educativa.</p>	<p>Transmitir información a los docentes sobre el acompañamiento pedagógico y su evaluación,</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Personal docente</p> <p>Equipo directivo</p> <p>Especialista</p> <p>Autora de la propuesta</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Hojas de Asistencia</p> <p>Instrumento de Evaluación</p> <p>Material impreso</p> <p>Lápiz</p> <p>Hojas blancas.</p>	<p>Participación de los docentes en cuanto a la formación del acompañamiento pedagógico</p>

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aponte, E. (2012). ***Propuesta para Orientar el Acompañamiento Pedagógico y la Sistematización de Experiencias desde la práctica profesional***. Upel, Caracas.
- Arias, F. (2012). ***El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica***. (6. ta, Ed.) reimpresion de la 5ta edición. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Balestrini, (2009). **“Cómo se elabora el proyecto de investigación. Editorial consultores y asociados**. Caracas, Venezuela.
- Balzan, (2010). **“Acompañamiento Pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica”**. Trabajo de grado para obtener el título de magister en supervisión educativa de la Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela. 2010.
- Briggs, L. (2000). ***La Supervisión*** . México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones**. 9.na Edición Mcgraw-Hill Interamericana Editores. D.F. Mexico.
- Chiavenato, I. (2007). ***Introducción a la Teoría General de la Administración***. Mcgraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). ***Administración de Recursos Humanos***. Ocava Edición. Mexico: McGraw Hill
- Gutierrez, S. (Junio de 2012). Recuperado el 20 de Julio de 2015 en :<http://www.upnfm.edu.hn/bibliod/images/stories/tesnov/Formaciondeformadores/Jesus%20Ever%20Suazo%20Gutierrez.pdf>
- Hernández, R. (2010) **Metodología de la Investigación**. Editorial: McGraw Hill. DF, México
- Hernández, Fernández, Baptista. (2010) **“Metodología de la investigación”**. 5ta Ed. McGraw Hill. México.



Herrero (2007), **“propuesta de actualización gerencial al equipo directivo de los planteles 1era y 2da etapa de Educación Básica del sector 1 del municipio escolar 14.5 de la parroquia Miguel Peña, en el marco del modelo educativo Venezolano”**. Trabajo de grado presentado para optar al título de magister en gerencia educativa avanzada. Universidad de Carabobo. 2007

Hunt, E. (2011). **Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina**. PREAL N° 43. Marzo 2011.

Hurtado, J. 2012. **“Metodología de la Investigación**. Guía para una comprensión holística de la ciencia”. 4ta Ed. Quirón Ediciones. Bogotá- Caracas.

**Ley Orgánica de Educación** (2009) Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.929 (Extraordinario), Agosto 15, 2009.

Marcinia 2013. Gestión Empresarial. Blog consultado en línea. Disponible en: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Montero, C. (2010). **“Sistematización de la propuesta primaria MG-PEAR**. Informe final. Material en línea disponible en: <http://www/grupomagisterio.com>. Consultado en Julio 2015.

Mosqueda G. (2012). **“diseño de manual de estrategias para el mejoramiento del desempeño del acompañante pedagógico en el centro de educación inicial “bicentenario” de valle de la Pascua, estado Guárico”**. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Magíster Scientiarum en Educación Inicial. En la Universidad Latinoamericana del Caribe. CELAC. Caracas, Venezuela.

Parella, S. y Martins, F. (2010). **“Metodología de la Investigación Cuantitativa”**. 3er. Ed. Fondo Editorial de la Upel (FUDUPEL). Caracas, Venezuela.

P.H, G. (2006). **Calidad Total y Productiva** (2 Da. ed.). Mc Gran hill.

- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente** (2000) Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5. (Extraordinario), Agosto 15, 2000.
- Suazo, J, (2012). **“La formación de los directivos de los centros de educación básica, en supervisión y acompañamiento docente”**. Trabajo de maestría. Universidad Pedagógica Nacional Tegucigalpa. México
- Seijas, A. (2013). **Propuesta de Evaluación de Desempeño Docente, Basada en el Método de Escalas de Estimación Ancladas a Conductas (Bars) en la Unidad Educativa Liceo de Tecnología Industrial Litin en Valencia Edo. carabobo. Estado Carabobo, Venezuela:** Universidad de Carabobo.
- Sierra, B. (2001). **“Técnicas de investigación social, Teoría y ejercicios”**. 14 Ed. Paraninfo. Madrid.
- Tamayo y Tamayo. (2009). **“El proceso de la investigación científica”**. Editorial Limusa. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL, (2008). **“Manual de Trabajo de Grado, de especialización y Maestría y Tesis Doctorales”**. 4ta Edición. Fondo Editorial de la Upel, FUDAPEL. Caracas, Venezuela.
- Universidad Nacional Abierta, (1997). Experiencias con docentes de la I etapa de las escuelas básicas. Ensayo. Caracas, Venezuela.
- Valdez, H.(2000). **“Encuentro iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente”**. [Ponencia en línea]. Disponible en: <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>. [Consultado: 2015, mayo 12].

Vicente, M. (Noviembre de 2012). Recuperado el 20 de Julio de 2015, en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/82/Vicente-Macario.pdf>

Vicente, M. (2012). ***Impacto del Acompañamiento Pedagógico en las Prácticas Docentes de Primer Grado Primario Bilingüe en el Desarrollo de las Habilidades Comunicativas en Idioma Materno K'che en el Municipio de Quiché.*** Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**Estimado docente:**

Me dirijo a Usted con la finalidad de solicitarle que responda al instrumento que a continuación se le presenta, el cual busca recoger información para la investigación denominada: **PROGRAMA ESTRATÉGICO DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO A LOS DOCENTES DE AULA DE LA UNIDAD EDUCATIVA JUAN CLAUDIO COLIN, FE Y ALEGRÍA.**

La información suministrada tiene para la investigación un carácter científico, por lo tanto será tratada con confidencialidad y utilizada única y exclusivamente para los fines expuestos, por esta razón no será necesario escribir datos que lo identifiquen. Las respuestas que Usted facilite son de gran importancia para el estudio, de manera que se le agradece total sinceridad al responder además de no dejar ninguna pregunta en blanco.

Cada pregunta que contiene el instrumento posee tres opciones de respuesta:

- A) **Siempre:** expresa que lo planteado ocurre en todas las oportunidades y será representada en el instrumento con la letra **S**.
- B) **Algunas veces:** Expresa que la acción se presenta solo en algunas oportunidades y será representada en el Instrumento con las letras **AV**.
- C) **Nunca:** Expresa que lo señalado jamás ocurre y será representada en el instrumento con la letra **N**.

Lea cuidadosamente cada planteamiento presentado en los ítems que se ofrecen a continuación y marque con una X aquella alternativa que refleje su opinión en cada uno de los casos.

Muchas gracias por su colaboración

Atte. Lcda. Anniuska Martínez Flores

<b>Nº</b>	<b>En relación al acompañamiento pedagógico que se le realiza como docente de aula en la institución, considera usted que:</b>	<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
<b>1</b>	El acompañamiento pedagógico se planifica y ejecuta apegado a esa planificación.			
<b>2</b>	El proceso de acompañamiento está dirigido correctamente por el personal que le evalúa			
<b>3</b>	Se le ha realizado formalmente un proceso de acompañamiento pedagógico			
<b>4</b>	Esta informado de los aspectos que le son evaluados durante el proceso de acompañamiento pedagógico.			
<b>5</b>	Participa activamente liderando con su acompañante su proceso de acompañamiento pedagógico.			
<b>6</b>	Su acompañante pedagógico fomenta las buenas relaciones interpersonales durante el proceso de evaluación.			
<b>7</b>	Se muestra empatía ante las dificultades que se puedan presentar durante la evaluación por parte de su acompañante pedagógico.			
<b>8</b>	Se le brinda feed back constante de los resultados de su acompañamiento pedagógico.			
<b>9</b>	Se toman decisiones de la planificación y las estrategias de la enseñanza en base a los resultados del acompañamiento pedagógico?			
<b>10</b>	Conoce cuales son los criterios que son tomados en cuenta para evaluarlo durante el proceso de acompañamiento pedagógico.			
<b>11</b>	Existen instrumentos específicos para sustentar y registrar el acompañamiento pedagógico que se le realiza en el aula.			
<b>12</b>	El acompañamiento pedagógico que recibe en la institución cumple con sus expectativas de este proceso.			
<b>13</b>	El acompañamiento pedagógico le ha ayudado a fortalecer sus estrategias profesionales para alcanzar los objetivos del aula.			
<b>14</b>	A través del acompañamiento pedagógico se promueve el crecimiento humano y desarrollo personal del docente.			
<b>15</b>	Se siente satisfecha con la forma es que es llevado a cabo el acompañamiento pedagógico en la institución.			
<b>16</b>	La institución requiere de un programa de acompañamiento pedagógico que ayude a solventar las necesidades actuales de ese proceso.			
<b>17</b>	Sería beneficioso para la institución contar con un programa estratégico de acompañamiento pedagógico al docente de aula.			
<b>18</b>	Cuenta la institución con los recursos financieros y técnicos necesarios para ejecutar el un programa estratégico de acompañamiento pedagógico al docente de aula			
<b>19</b>	Legalmente sería viable desarrollar, un programa estratégico de acompañamiento pedagógico al docente de aula.			

## Confiabilidad del Instrumento

Sujeto/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Xi
1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	3	3	35
2	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	1	46
3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	1	2	1	3	3	3	3	2	3	3	46
4	1	1	3	3	3	3	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	35
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	55
6	3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	44
7	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	50
8	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	49
9	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	50
10	2	1	1	1	1	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	34
Sumatoria	23	22	21	24	23	24	20	24	25	24	23	24	25	22	25	25	23	24	23	
Media	2,3	2,2	2,1	2,4	2,3	2,4	2	2,4	2,5	2,4	2,3	2,4	2,5	2,2	2,5	2,5	2,3	2,4	2,3	
Desv. Est.	0,9	1	1	0,97	0,95	0,96609178	1,05	0,97	0,8	1	0,9	1	0,8	1	0,8	0,8	0,9	1	0,9	
Varianza	0,9	1,1	1	0,93	0,9	0,93	1,11	0,93	0,7	0,9	0,9	0,9	0,7	1,1	0,7	0,7	0,9	0,9	0,9	54,0444

Fuente:

k/k-1	1,056
Varianza Interna	17,90
Varianza Exter	54,044444
Fraccion	0,3312089
Corchete	0,67
Alpha	0,71