



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
**MAESTRÍA EN LIDERAZGO EDUCATIVO**

**Título de propuesta**

Acompañamiento Pedagógico: Propuesta desde la Gestión Participativa

**Estudiante:**

Iván Vladimir Chávez Grijalva

**Asignatura:** Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

Quito - Ecuador

Marzo 2023

## **Resumen**

Se hace necesario que en las instituciones educativas, sus autoridades y el equipo docente busquen alternativas ante las dificultades que muestra el docente en el proceso de enseñanza, y, aunque cada individuo es responsable de su desarrollo profesional, para que un docente tenga un adecuado desempeño y enfoque pedagógico, necesita además, imbuirse en la propuesta educativa de la institución, para lo cual se requiere de un acompañamiento pedagógico continuo y pertinente. La presente investigación se ha diseñado con un enfoque cualitativo etnográfico, ya que como investigador pertenezco a la comunidad educativa y me desenvuelvo como director del departamento pedagógico, siendo el etnógrafo (investigador), quien interactúa directamente con las personas, y es parte de la comunidad o tiene una relación directa con el grupo o etnia. A través de la observación y entrevistas, se ha encontrado que el docente requiere desarrollar habilidades y actitudes que le permitan desenvolverse en distintos entornos, con estudiantes y compañeros, además, desarrollar capacidades de autorreflexión, al igual que conocer y aplicar adecuadamente el marco legal y políticas institucionales. Otro hallazgo importante, es la política de comunicación y de toma de decisiones, donde el departamento pedagógico puede implementar un modelo de gestión participativo, escuchando al docente y dándole autonomía en el proceso didáctico, pero con un adecuado acompañamiento, evaluación e incentivo, caso contrario, sin la supervisión de un equipo pedagógico, el docente, pueden generar hábitos que no estén acorde a la misión y visión institucional, y tampoco cumpla con estándares de calidad, perjudicando el aprendizaje de los estudiantes.

Palabras Clave: docentes, desempeño, acompañamiento, gestión participativa.

## **Abstract**

It is necessary in the educational institutions, that their authorities and the teaching teams, look for alternatives to the difficulties that teacher shows in the teaching process, and, although each individual is responsible for their professional development, for that, a teacher needs to have an adequate performance and pedagogical approach, it also needs to be immersed in the educational proposal of the institution, for which a continuous and relevant pedagogical accompaniment is required. This research has been designed with a qualitative ethnographic approach, since as a researcher I belong to the educational community and I work as director of the pedagogical department, being the ethnographer (researcher), who interacts directly with people, and is part of the community. or has a direct relationship with the group or ethnicity. Through observation and interviews, it has been found that the teacher needs to develop skills and attitudes that allow them to interact in different environments, with students and peers, in addition, to develop self-reflection skills, as well as to know and adequately apply the legal framework and institutional policies, another important finding is the communication and decision-making policy, where the pedagogical department can implement a participatory management model, listening to the teachers and giving them autonomy in the didactic process, with adequate monitoring, evaluation and incentive. Otherwise, without the supervision of a pedagogical team, the teacher can generate habits that are not in accordance with the institutional mission and vision, and also do not meet quality standards, harming student learning.

Keywords: teachers, performance, accompaniment, participatory management.

## INTRODUCCIÓN

La organización escolar en el Ecuador está fundamentada por cuatro dimensiones, los cuales están sincronizados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). En el documento guía para la elaboración del PEI del Ministerio de Educación en el Ecuador (2020) se propone que:

El quehacer educativo es organizado a partir de la planificación estratégica del proceso de construcción del PEI a través de las dimensiones de gestión escolar y sus componentes, a fin de garantizar una articulación con los Estándares de Calidad Educativa. (p.18)

De la forma y acciones que se propongan en la construcción y aplicación de este instrumento, depende la calidad educativa y la validación de sus estándares en una institución a nivel nacional.

La construcción del PEI debe estar basado en las cuatro dimensiones de la gestión escolar que son: Dimensión de Convivencia, Participación escolar y Cooperación; Dimensión de Gestión Pedagógica; Dimensión de Gestión Administrativa y Dimensión de Seguridad Escolar. En este sentido, “la dimensión de Gestión Pedagógica es la razón de ser del proceso de enseñanza aprendizaje, que cobra relevancia cuando se reconoce que es un hecho central alrededor del cual todas las demás dimensiones deben girar”. (Gobierno Nacional del Ecuador, 2023)

Cada dimensión de la gestión escolar está integrada por distintos componentes, los cuales permiten una adecuada articulación con los Estándares de Calidad Educativa, en el caso de la Dimensión de Gestión Pedagógica, el Ministerio de Educación (MinEduc) propone al proceso de Enseñanza – Aprendizaje, Consejería Estudiantil y Refuerzo Académico como sus componentes fundamentales, pero cada institución puede incluir otras según la naturaleza y características de la oferta educativa.

A través de la evaluación en el proceso de enseñanza aprendizaje, se puede verificar si se están alcanzando los estándares de calidad educativa, los cuales se reflejan en una adecuada fijación de conocimientos y el desarrollo de destrezas de los estudiantes. A tal efecto, la optimización en el rendimiento académico no solo depende de una motivación intrínseca de los estudiantes, sino también, de las acciones que el docente realice en el proceso educativo, y como estas acciones puedan cautivar o motivar externamente a los estudiantes a generar aprendizajes significativos.

Limongi (2022), a ese particular, en su estudio señala que debido a la pandemia generada por el Covid-19, se logró evidenciar la diferencia de nivel en el desempeño docente a nivel mundial, siendo Latinoamérica una de las realidades con mayores dificultades al momento de plantear estrategias innovadoras y que promuevan aprendizajes en forma creativa y con sustento tecnológico.

En este sentido, se hace necesario que en las instituciones educativas, sus autoridades y equipos de trabajo, busquen alternativas ante las dificultades o deficiencias que muestra el docente en el aula de clase, pues, aunque es menester de cada individuo la búsqueda de su desarrollo profesional, no es menos cierto que para que un docente tenga perspectiva o un adecuado enfoque, este debe conocer e imbuirse en la propuesta educativa dentro de una institución, y esto requiere de un acompañamiento del proceso pedagógico continuo y pertinente.

Según análisis de Quispe (2021), la deficiencia en la calidad educativa en una institución se debe a que después de realizar un acompañamiento pedagógico, se genera descontento en el equipo docente al ser un proceso ineficiente, ya que no impacta directamente en los objetivos educativos.

Kondrasova, citado por Lamogni (2022), afirma que una asesoría pedagógica debe “contar con un proceso multifacético compuesto por habilidades cognitivas,

estrategias innovadoras orientadas a la solución de problemas de aprendizaje en el entorno del aula” (p. 59), por tal motivo, el acompañamiento pedagógico tiene aspectos que deben ser fundamentados, socializados y aplicados en una forma reflexiva y sensible por todos los actores inmersos en el proceso. Según Córdor y Remache (2018), se requiere de un “diagnóstico pedagógico a partir de la observación de clase e identificación de fortalezas y debilidades, la comparación y análisis de los documentos curriculares como las planificaciones de los docentes, materiales de los estudiantes, calificaciones y otros” (p.21).

A partir de lo expuesto, se debe considerar que el acompañamiento pedagógico busca una orientación cooperativa entre pares, con el objetivo de generar una aproximación armónica entre el conocimiento y el estudiante, sin embargo, aun con la importancia que tiene el acompañamiento y orientación pedagógica, en algunas instituciones educativas es lamentable como más que un acompañamiento pedagógico hay un seguimiento y una supervisión, pero sin apoyo al docente. Este apoyo o cooperación pedagógica podría no solo darle confianza al docente, sino que, además le permitiría participar activamente en la solución de los problemas del aula, así como también de las instituciones.

Las autoras Cantillo y Calabria (2021), refieren que, el acompañamiento pedagógico es fundamental, ya que ayuda al docente a comprender las diversas situaciones que suceden en el aula para una adecuada toma de decisiones, promoviendo cambios en su práctica docente con una perspectiva autocrítica y constructiva, donde acompañante y acompañado participen reflexivamente en el proceso y la toma de decisiones.

La presente investigación, busca determinar un sistema de acompañamiento pedagógico basado en la gestión participativa entre docentes, autoridades académicas y

el Departamento de Consejería Estudiantil de una institución educativa particular de la ciudad de Quito.

Entre las interrogantes que se busca responder tenemos:

- ¿Cómo se desarrolla el proceso de acompañamiento pedagógico en una institución educativa particular de la ciudad de Quito?
- ¿Cuál es el impacto del acompañamiento pedagógico en el desempeño docente en una institución educativa particular de la ciudad de Quito?
- ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo participativo del departamento pedagógico en una institución educativa particular de la ciudad de Quito?
- ¿Cómo se debe estructurar el modelo de gestión participativa para la optimización del proceso de acompañamiento pedagógico en una institución educativa particular de la ciudad de Quito?

En este sentido, es importante plantearnos como objetivos de investigación los siguientes:

- Develar cómo se desarrolla el proceso de acompañamiento pedagógico en una institución educativa particular de la ciudad de Quito.
- Reconocer cuál es el impacto del acompañamiento pedagógico en el desempeño docente en una institución educativa particular de la ciudad de Quito.
- Describir los aspectos que caracterizan el liderazgo participativo del departamento pedagógico en una institución educativa particular de la ciudad de Quito.

- Caracterizar la estructura del modelo de gestión participativa para la optimización del proceso de acompañamiento pedagógico en una institución educativa particular de la ciudad de Quito.

En atención a las ideas precedentes, esta investigación es relevante dado que a partir de evidencias institucionales se observa falencias pedagógicas y en el proceso de acompañamiento para mejorar el proceso de enseñanza.

De igual manera, se justifica debido a que la educación atiende a la sociedad, y en la medida en que mejore la pedagogía, en ese sentido se optimizará la formación de los futuros ciudadanos y profesionales que se requiere para el avance de la humanidad, Por lo que, mediante la propuesta de un sistema de acompañamiento pedagógico viene a representar una herramienta no solo didáctica sino, además, un instrumento para generar la autonomía en el proceso de aprendizaje por parte del estudiante.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO**

### **Gestión Escolar**

La gestión escolar y sus dimensiones articulan las acciones generadas por los actores en el proceso educativo y en la vida escolar, cuyo fin último es el desarrollo de la sociedad a través del aprendizaje de los estudiantes y la capacitación permanente del personal docente.

Iván Chávez, 2023

### ***Dimensiones de la Gestión Escolar***

Existen distintas propuestas sobre cuáles deben ser las dimensiones de la gestión escolar, estas han cambiado con el surgimiento de nuevas propuestas educativas, el desarrollo tecnológico, y, sobre todo, al comprender que una institución educativa es una comunidad sujeta a ámbitos y que influyen en su objetivo primario, que es el pleno desarrollo de sus estudiantes. En este sentido,

Figuroa y Corzo (2019), respecto a los ámbitos en los que se desenvuelve la vida escolar afirman que:

Las dimensiones de la gestión escolar son el ámbito donde se percibe el proceder y toman fuerza y significado las actuaciones de los actores de la educación, considerándolos como medios donde se observa la actuación activa e interactiva instantánea de la realidad educativa vista desde la parte institucional, escolar y lo pedagógico. (p.72)

Los autores proponen el uso de cinco dimensiones en la gestión escolar, entre las cuales están: Procesos Sustantivos (Pedagógica Curricular), Organización de Trabajo, Administración de Recursos, Apoyo a Estudiantes y Gestión. Como se había mencionado anteriormente, el documento de planeación estratégica es el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y propone cuatro dimensiones de la gestión escolar, entre las cuales tenemos: Dimensión de Gestión Pedagógica; Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación; Dimensión de Seguridad Escolar y Dimensión de Gestión Administrativa.

### ***Dimensión Gestión Pedagógica***

De lo expuesto por Figuroa y Corzo (2019), en concordancia con la propuesta de Gestión Escolar realizada por el MinEduc en Ecuador, se establece que en la Dimensión de Gestión Pedagógica se sintetizan los objetivos primarios de una institución, y es entorno a esta donde orbitan el resto de las dimensiones de la gestión escolar.

La Gestión Pedagógica se centra en las acciones necesarias para llevar con éxito el proceso de enseñanza – aprendizaje a través de su planificación, la pertinencia de su evaluación, y la aplicación de refuerzos académicos.

En resonancia con estas ideas, Rosabal et al (2020), tomado de Rosabal (2013), consideran que “los procesos pedagógicos deben gestionarse desde el centro educativo, partiendo de sus propias necesidades e intereses, y atendiendo el contexto en el cual se desarrollan, para promover, con ello, el sentido de pertenencia de los actores sociales” (p. 4). Esto nos ayuda a comprender el grado de responsabilidad inmersos en los procesos que se desarrollan en el aula y la institución, donde las acciones que genera el docente, y como estas son acompañadas por directivos y el departamento pedagógico, inciden en el aprendizaje y en la vida escolar.

Por su parte, Ramírez et al (2021), citando a Lubo (2007), destaca que “la gestión pedagógica surge de la práctica docente, siguiendo una estructura de conocimientos y prácticas sociales, históricamente diseñadas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad” (p. 56).

De lo antes expuesto, podemos afirmar que la actitud que tiene el docente ante los procesos pedagógicos que aplica, su monitoreo y evaluación, además de la apertura a recibir y aplicar sugerencias, marcan la calidad de su desempeño y si está encaminado a las políticas y objetivos institucionales.

La disposición del docente a cambiar su enfoque cuando es necesario, y el tomar en forma asertiva las observaciones realizadas por el departamento pedagógico, es señal de madurez profesional y de tener capacidades metacognitivas de autorreflexión que las puede aplicar en el aula.

### **Acompañamiento Pedagógico**

El acompañamiento pedagógico requiere una adecuada planificación e instrumentación, al igual que la comprensión y entrega de los actores en el proceso, buscando siempre mejorar el desempeño docente y alcanzar mayores estándares de calidad educativa.

Iván Chávez, 2023

### *Aspectos Definitivos*

Para alcanzar altos estándares educativos, se requiere que la institución tenga su misión y visión direccionados al aprendizaje de los estudiantes, y para cumplirlo, se hacen necesarios procesos de acompañamiento alineados a la realidad institucional.

En cualquier ámbito, el acompañamiento es fundamental, pues, de su adecuada comprensión y aplicación depende el éxito de las acciones que se emprendan, y aunque la presente investigación está dirigida al acompañamiento desde el punto de vista educativo, es importante iniciar un análisis en términos generales.

La revista digital, elcastellano.org (2023), y que entre sus objetivos está el promocionar el uso adecuado del idioma español, sugieren que el término acompañamiento tiene la misma raíz del vocablo “compañero”, el cual se deriva del bajo latín “compania”, formado por cum ‘con’ y panis ‘pan’.

Etimológicamente, pues, compañeros son ‘los que comparten el pan’.

Ampliando aún más, en la plataforma digital ETRES (2016), relacionan los términos compañerismo, compañero, con “el que se comparte el pan” y a la palabra “acompañar” como la acción de “tomar como compañía” y “unirse a”.

Aunque la raíz etimológica de la palabra aparenta connotaciones religiosas, sugiere que el acompañar es la acción de compartir, partiendo de un acuerdo entre dos o más individuos.

En este mismo contexto de ideas, García (2012), citado por Abanto et al (2021), manifiesta que, el acompañamiento “es una síntesis de necesidades, de sentimientos, de tareas y proyectos, su desarrollo involucra a dos o más personas y a instituciones, que asumen un compromiso con la lógica del cambio personal, institucional”.

Maela Paul, citado en ETRES (2016), en una forma holística considera que un adecuado acompañamiento requiere cinco dimensiones:

1. **Ética:** Permite permanecer vigilante e interrogarse sobre el fundamento de nuestra postura de acompañamiento, los límites, el marco de benevolencia, de no poder y de respeto del otro.
2. **No saber:** Invita a posicionarse de igual a igual. Se evita la postura del experto para dejar más la palabra al otro.
3. **Diálogo:** En el que cada uno es actor y autor de la relación saliendo de los papeles habituales para resolver juntos la problemática planteada.
4. **Escucha:** Permite la interacción, la reformulación, el cuestionamiento, la atención al otro.
5. **Empoderamiento:** Pone de relieve en el acompañamiento, permitiendo a cada uno (acompañado/acompañante) evolucionar y crecer en humanidad.

Como se había mencionado anteriormente, la gestión pedagógica es el eje entorno al cual gira la vida escolar, y un adecuado acompañamiento puede optimizar procesos de manera significativa, mejora la comunicación y los niveles de logro académicos.

Por su parte, Zeballos (2020, p. 2) considera que, “el acompañamiento al docente constituye un proceso continuo y planificado que permite recolectar información relevante para la toma de decisiones”, es decir, el acompañamiento que se brinde al docente requiere de un apoyo técnico, que le ayude a reflexionar sobre su labor, y este, debe ser liderado por un equipo de trabajo dentro de la institución que tenga claridad en la misión y visión.

Según Brigg (2009), citado por Cardozo (2021), en su investigación, propone que el acompañamiento pedagógico “debe realizar el director o coordinadores y cuyo

objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad humana que conducirían al logro de los objetivos educacionales” (p. 268).

### ***Acompañamiento Pedagógico y Desempeño Docente***

La educación tiene como uno de sus principios el desarrollo de la sociedad a través del desarrollo de habilidades técnicas y profesionalización de sus habitantes. En países como Alemania, según investigación de Chaves et al (2017), es de vital relevancia la formación y desempeño docente, ya que reconocen que está en sus manos la formación de la ciudadanía, en este país, los procesos de evaluación educativa se desarrollan desde el estado como un proyecto público y social.

Por su parte, la educación finlandesa, que es considerada una de las mejores del mundo, a diferencia del contexto alemán y de la mayoría de países, según la investigación de Bustillo y Suazo (2014), estatalmente se han eliminado sistema de evaluación externos, tanto a docentes, como a centros educativos, en este caso, la responsabilidad la tienen los directores pedagógicos de cada institución quienes deben generar acciones pertinentes para mejorar la calidad de la educación.

A pesar de las diferencias que puedan existir en políticas educativas en los distintos países, una concordancia en todas estas realidades es la implementación de procesos de acompañamiento y verificación de estándares de calidad, sea por parte exclusiva del estado o lideradas por el departamento pedagógico de instituciones educativas.

En el caso del Ecuador, en el año 2016, el Gobierno Nacional lideró un proceso de evaluación de instituciones educativas fiscales, y, a través de pruebas estandarizadas y cumplimiento de ciertos indicadores se evaluó el desempeño de 92.892 docentes del magisterio fiscal, evidenciando que: el 6,8% de docentes obtuvieron calificaciones inferiores a 700 puntos, cuya nominación es “En formación”; el 70,5% obtuvieron

puntajes de 700 a 800, considerado nivel “Fundamental”; el 22,4% con una valoración “Favorable” de 800 a 950 puntos; y apenas el 0,3% considerados “Excelente” con puntajes superiores a los 950 puntos, siendo 1000 el máximo puntaje posible (MINEDUC, 2023).

Se exigió a docentes valorados “En formación”, ingresar en procesos de capacitación y actualización obligatorios antes de volver a ser evaluados, siendo aceptado a partir del nivel de desempeño “Fundamental”. No existe un estudio semejante para instituciones educativas particulares, con la posibilidad que los resultados generales sean ligeramente superiores, sobre todo, porque las instituciones educativas pueden estar dotados de mayores recursos y donde las condiciones socioeconómicas de los estudiantes pueden influir en el desempeño docente.

En términos de desempeño docente, Barriga (2012), citado por Cardozo (2021), manifiesta que:

Es todo aquello que tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación, considerando el ámbito tecnológico, el trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo. (p. 294)

Es importante señalar que no es responsabilidad exclusiva del docente los niveles de aprendizajes que alcancen los y las estudiantes, es un trabajo compartido entre directivos, representantes, estudiantes y la comunidad en general, pero su labor es determinante, ya que al ser quien establece los procesos didácticos en el aula, a través de su experiencia puede mitigar algunas deficiencias o dificultades.

En esta investigación, nos centramos en comprender la relación existente entre las acciones de aula que genera el docente y el acompañamiento pedagógico que se

requiere para apoyarlo a mejorar su desempeño, razón por la cual, el acompañamiento pedagógico debe estar direccionado a que el docente desarrolle capacidades de autorreflexión y reajuste de sus propios procesos de enseñanza, deben llevarlo a ser autónomo y responsable en su labor diaria.

En relación con esta idea, Galán (2017), citando a Ostó (2006), menciona que el “acompañamiento pedagógico es una mediación formativa basada en una relación de ayuda en la que se propicia que la persona crezca y madure en consistencia, responsabilidad y libertad” (p. 36).

Cabe señalar, que algunos docentes que pueden requerir un acompañamiento mínimo, sobre todo quienes desde su experiencia y preparación han logrado procesos autorreflexivos y de innovación permanente, por otro lado, existen docentes recién formados académicamente o nuevos en una comunidad educativa para quienes es vital una adecuada inducción de políticas institucionales, la verificación de conocimientos del marco legal y el seguimiento o acompañamiento oportuno, con la finalidad de ser un apoyo en su labor diaria.

Se debe tener en cuenta que, un adecuado acompañamiento pedagógico puede ayudar a la institución educativa a elevar sus estándares de calidad, y, a través de la reflexión diaria de dificultades y experiencias que suceden en el aula, los docentes puedan crear en equipo, y de manera colaborativa nuevas estrategias dentro del proceso de enseñanza, pues cada generación y/o cada grupo de estudiantes puede requerir un análisis y procesos específicos.

### ***Enfoques de Acompañamiento Pedagógico***

Como se mencionó anteriormente, el acompañamiento en términos generales puede ser contextualizado en cinco dimensiones, y en el caso del acompañamiento pedagógico es muy importante el cumplimiento de estas, ya que, pueden aportar como

marco referencial o dar una postura a los individuos en el proceso de acompañamiento, sea como acompañante o acompañado, con la finalidad de cumplir el objetivo de la interacción.

Otro aspecto importante para considerar es la existencia de enfoques específicos en el acompañamiento docente, pudiendo ser aplicados según el momento, la necesidad, área de estudio o la realidad institucional.

Choque (2019), propone la existencia de tres enfoques: el *Enfoque Crítico Reflexivo*, donde el docente desde su práctica diaria y autónoma, asume su responsabilidad como agente de cambio a través de la reflexión de las acciones que desarrolla en el proceso de enseñanza, siendo el acompañante quien propicia la reflexión a través de la observación y el diálogo; *Enfoque Inclusivo*, parte de la atención a la diversidad para crear escuelas de calidad, crea comunidades de aprendizaje docente y una cultura educativa reduciendo la exclusión; y el *Enfoque Intercultural Crítico*, centrado en el diálogo entre culturas y orientado pedagógicamente a la transformación y construcción de condiciones para estar, ser, pensar, conocer, aprender, sentir, vivir y convivir . (p. 29, 30)

Por su parte, Torres (2019), junto con el *Enfoque Crítico Reflexivo*, sugiere también otros enfoques: *Enfoque Interdisciplinario*, en el cual, acompañado y acompañantes forman una comunidad de aprendizaje, partiendo de la solidaridad, la crítica, y la autocrítica, este tipo de enfoque demanda madurez profesional entre compañeros y puede llegar a fortalecer relaciones y la dinámica de trabajo; también propone el *Enfoque Cooperativo*, basado en la tolerancia, confianza mutua, y la empatía, donde el acompañante invita a la reflexión del proceso, sin caer en la crítica, probablemente al ser un docente con mayor experiencia quien realiza el proceso de acompañamiento. (p. 37-39)

De lo antes expuesto, podemos establecer que el Enfoque Crítico Reflexivo debe ser inherente al acompañamiento docente, pero en ocasiones pueden ser necesarios otros enfoques, los cuales se aplicarían según el modelo de gestión de la institución educativa y de ciertas necesidades específicas que se hayan evidenciado desde el departamento pedagógico.

### **Gestión Participativa**

El modelo de gestión participativa puede ayudar a canalizar adecuadamente la información del proceso de aula, modelo caracterizado por promover acciones pertinentes y la toma oportuna de decisiones en cada nivel de liderazgo.

Iván Chávez, 2023

### ***Definición y Generalidades***

La vida escolar se desenvuelve principalmente en el aula, y es donde se genera información referente al desarrollo académico de estudiantes y de cómo se desenvuelve el docente en su proceso de enseñanza. Por otra parte, es el departamento o la coordinación general académica la responsable de monitorear y acompañar las acciones pedagógicas, debiendo buscar que su intervención y políticas motiven al equipo docente a alcanzar mayores estándares de calidad.

En el desarrollo de la presente investigación hemos expuesto sobre la importancia de la gestión pedagógica en el ámbito educativo, pero el manejo del departamento académico/pedagógico puede requerir de un modelo de gestión y liderazgo específico que facilite los procesos de seguimiento y acompañamiento.

Uno de los modelos de gestión que promueve mejoras organizacionales a través del uso de la información y la comunicación es la Gestión Participativa. Serna (2002), citado por Acosta y Jiménez (2020), manifiesta que un modelo de gestión “es aquel que permite: planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones de la empresa” (p. 118).

En este sentido, Alguacil (2004), citado por Cevallos (2017), considera que la participación es “un conjunto de procedimientos y procesos relacionales donde los agentes entran en relación simétrica y recíproca, de comunicación, de cooperación, de corresponsabilidad” (p. 50). De lo expuesto anteriormente, podemos comprender que la Gestión Participativa es un modelo de gestión que se fundamenta en una adecuada política de comunicación interna, además que promueve la innovación en los distintos niveles en una organización.

Spring Professional LHH (2022), consorcio digital que brinda asesoría a empresas, plantea la Gestión Participativa como un modelo apropiado para dar soluciones a través de la comunicación, y afirman que, “la gestión participativa es una estructura de liderazgo que anima a las personas de múltiples niveles de una empresa a contribuir a la gestión de la organización”.

Para aplicar este modelo de gestión es necesario que el líder o gestor este empoderado, y motive a los niveles inferiores en mejorar procesos, ya que son quienes se encuentran más cerca de tareas concretas o donde se han identificado dificultades.

La Fundación RH (2006), en su artículo sobre gestión participativa, afirma que esta tiene efectos positivos en los procesos de la organización, tales como:

- Refuerza la implicación del personal en los objetivos de la organización.
- Aumenta el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores.
- Mejora el clima laboral.
- Crea organizaciones innovadoras (con creatividad aplicada).
- Fideliza a los trabajadores. (p. 2)

Es importante señalar que, “la gestión participativa tiene una especial importancia en un marco laboral fuertemente caracterizado por la gestión del conocimiento, la gestión por objetivos y la necesidad de fidelización del personal

cualificado” (Fundación RH 2006, p. 2). De lo antes expuesto, se concluye que la gestión participativa es un modelo apropiado para el departamento pedagógico ya que está inmersa en el desarrollo de destrezas y conocimientos de los estudiantes.

### ***Acompañamiento Pedagógico y la toma de decisiones***

De Miguel (2019), respecto a la gestión participativa, considera que es una forma de administración del poder en una empresa a través de la captación de información y el cómo utilizarla, plantea también dos formas de participación en este modelo para una empresa, uno es desde lo *económico*, y otro en la *toma de decisiones*.

Debido a que el acompañamiento pedagógico busca prevenir o dar solución a las dificultades que se presentan ante el docente en el proceso de enseñanza, es a través de la toma de decisiones que el modelo de gestión participativa puede contribuir al departamento pedagógico.

Para la toma de decisiones, De Miguel (2019) sugiere analizar la participación según sus características y tipos. A continuación, se analizan estos aspectos relacionándolos con el acompañamiento pedagógico.

#### *Características de la toma de decisiones*

1. Amplitud: Representado por toda persona que tiene la posibilidad de intervenir en el proceso de toma de decisiones. En el caso del acompañamiento pedagógico, las decisiones parten desde el mismo docente, quien plantea las estrategias de aula, pero también participan en cierto nivel de decisión coordinadores y el responsable del departamento pedagógico.
2. Forma: El origen debe ser formal, originada por protocolos y procedimientos claros, los cuales están previamente establecidos por distintos equipos de trabajo en forma participativa.

3. Intensidad: Es el grado en el que está repartido el poder de decisión. En menor grado, informar o ser informado, seguido de ser consultado. En un nivel mayor de influencia estará el poder vetar, tomar decisiones conjuntas y en un máximo nivel el poder delegar.

#### *Tipos de toma de decisiones*

1. Estratégicas: Influyen en la misión y en los objetivos de la institución, en los sistemas de evaluación del rendimiento, etc., en el contexto educativo debe estar supeditada a la Junta Académica, Rectorado y el Director Pedagógico.
2. Operativas: En el contexto del trabajo afecta directamente al docente, están las decisiones en el control de procesos, mejora continua, ritmo de trabajo, etc. Las decisiones operativas son responsabilidad del Director Pedagógico, en colaboración con Coordinadores de Área o Sección.
3. Técnicas: Relacionado a métodos, estrategias y resultados del aprendizaje, son las decisiones directas que el docente de asignatura toma en el proceso de clases y del proceso de evaluación.

#### ***Canales de comunicación en la Gestión Participativa***

Para la implementación de este modelo de gestión, se hacen necesarios adecuados canales que permitan un flujo efectivo de la información. En términos generales, este modelo sugiere la aplicación de canales como: Equipos de Mejora, Círculos de Calidad, Equipos de intervención, Intranet, Canales de Retorno, Sesiones Presenciales, Premios a ideas de mejora, entre otros. (Fundación RH, 2006, p. 2)

#### ***Gestión Participativa y Acompañamiento Pedagógico***

Con el uso adecuado de las herramientas o canales propuestos anteriormente se puede plantear un sistema de acompañamiento pedagógico que sea optimizado desde la Gestión Participativa para la toma de decisiones.

- *Equipos de Mejora:* Se trata de grupos de docentes/pedagogos organizados para desarrollar una iniciativa de mejora concreta. Podría estar conformado por los miembros de Junta Académica, presidido por Rectorado, desde donde se plantean mejoras en aspectos macro.
- *Círculos de Calidad:* Son grupos de docentes organizados de manera permanente para estudiar sistemáticamente y mejorar un proceso complejo, formado por el Director Pedagógico de la institución y coordinadores de área o subnivel de enseñanza. Son los responsables de gestionar la comunicación, verificar el cumplimiento de objetivos en cada área, y plantear proyectos de intervención.
- *Equipos de Intervención:* Se forman específicamente para afrontar una necesidad concreta que precisa de una intervención inmediata. En términos pedagógicos, a través de visitas áulicas se pueden identificar dificultades en la aplicación de estrategias metodológicas, es un equipo de docentes pedagogos con experiencia en estrategias que apoyan directamente a docentes que han tenido dificultades en el proceso de enseñanza. Por naturaleza son muy activos, pero actúan cuando se lo requiere y deben estar liderados por el director pedagógico.
- *Canales de Retorno de Información:* Las comunicaciones debe ser bidireccional entre docentes y el departamento pedagógico con sus equipos, sea el equipo de mejora, el círculo de calidad o el equipo de intervención. Siempre se debe dar la opción de consultas y sugerencias en forma ascendente, eso genera confianza y se puede verificar que los procesos se están cumpliendo en forma adecuada.

- *Sesiones Presenciales:* Por su riqueza comunicativa, sigue siendo el canal privilegiado para transmitir y recibir información de personas y equipos de trabajo. Se deben plantear reuniones periódicas entre docentes de una misma área académica y de la dirección pedagógica con coordinadores o docentes. Útil para recibir o transmitir información, para realizar observaciones después visitas áulicas, para recibir sugerencias y llegar a acuerdos.
- *Premios de Incentivo:* Muchas iniciativas de mejora se traducen en valor agregado, es importante el reconocimiento docente al cumplimiento, el mérito, y la creatividad. Los incentivos no necesariamente deben ser económicos, pero debe ser mensualmente para motivar a otros docentes a alcanzar objetivos y elevar el nivel de desempeño docente general de la institución.

### ***Liderazgo Participativo y Acompañamiento Pedagógico***

Podemos definir al acompañamiento pedagógico como el proceso de evaluación y mediación planificada de las acciones que el docente desarrolla en el aula en el proceso de enseñanza, por parte del departamento pedagógico, y que le ayudan a mejorar su desempeño a través de la toma de decisiones. En este sentido, la mediación requiere que el mediador (líder) opte por una postura que facilite la interrelación, fomente la confianza y sobre todo motive al docente a la búsqueda de nuevas estrategias.

Ruiz et al (2010), citado por Geraldo, Mera y Rocha (2020), considera a un líder como “la persona que utiliza su influencia, capacidad y conocimiento para guiar a los grupos en el logro de estos objetivos” (p. 157).

Desde el punto de vista de la gestión participativa, se sugiere un liderazgo que motive al subordinado a participar en la toma de decisiones. De Miguel (2019) sugiere

que el liderazgo participativo “debe expresar confianza, proporcionará información y animará a participar” (p. 25).

Se debe considerar también, que la gestión participativa propone varios niveles de intensidad (poder de decisión), y, aunque el líder con mayor grado jerárquico puede vetar una decisión o delegar responsabilidades, siempre debe hacerlo a partir de las cinco dimensiones del acompañamiento, promoviendo en el docente acompañado la autorreflexión, revisando y esclareciendo juntos políticas y protocolos previamente establecidos.

## **METODOLOGÍA**

Considerando los objetivos de la presente investigación, sobre la necesidad de implementar un modelo de gestión participativo para el departamento pedagógico, y que, a través de enfoques de acompañamiento adecuados los docentes logren mejorar su desempeño, se ha establecido una metodología cualitativa, debido a que esta, “considera que la realidad nunca podrá ser aprehendida en su totalidad y requiere de la existencia de un sujeto cognoscente influenciado por sus aspectos culturales y relaciones sociales individuales” (González et al, 2021, p. 336).

En el caso del acompañamiento pedagógico, se requiere que el investigador esté inmerso en el contexto cultural de la institución y reciba información directa de los docentes, sea a través de la observación del proceso didáctico en el aula, o por medio de entrevistas estructuradas o semiestructuradas.

Aunque esta metodología se puede emplear en cualquier tipo de investigación, y más aún para las ciencias humanistas, Hernández y Mendoza (2018), sugieren que la metodología cualitativa en la educación es útil para: “Determinar qué factores influyen en la selección de la carrera o pregrado; Comprender por qué un curso es evaluado desfavorablemente; y Entender la relación entre un profesor y su grupo” (p. 392).

Ante este particular, he aplicado el enfoque cualitativo etnográfico, del cual, Bautista (2013), citado por Guzmán (2021), afirma que tiene como meta, “captar la visión de los nativos, su perspectiva del mundo que los rodea, el significado de sus acciones, de las situaciones que ellos viven y su relación con otras personas de la comunidad” (p. 26).

Como investigador pertenezco a la comunidad educativa y me desenvuelvo en el ámbito pedagógico, objeto del presente estudio, razón por la cual, la etnografía es un enfoque apropiado, ya que el etnógrafo (investigador), interactúa directamente con las personas, siendo parte de la comunidad o por tener una relación directa con el grupo o etnia.

### ***Sujetos de Investigación***

Para el desarrollo de la investigación, he seleccionado a 10 sujetos de investigación en una institución educativa particular de la ciudad de Quito, tres (3) coordinadores académicos y siete (7) docentes de distintas áreas, con los siguientes criterios de selección: 1. Trabajan en la institución en calidad de docentes y/o coordinador, 2. Desean participar en el estudio, y 3. Se ha evidenciado dificultades en los procesos de enseñanza que aplican como docentes, y en el caso de coordinadores, en su equipo existen docentes que han tenido dificultades, mostrado bajo desempeño o han incumplido procesos institucionales.

Las entrevistas se realizan previa notificación de confidencialidad a cada sujeto de estudio. A continuación, se hace una breve descripción usando pseudónimos para cada uno:

***Sujeto 1 (Aries):*** Docente de 47 años y nacionalidad ecuatoriana. Cuenta con certificación de inglés B2 de la Universidad de Cambridge, sin título de docente. Usualmente ha trabajado en escuelas de idiomas, desde hace 2 años trabaja en la

institución educativa como profesor de secundaria en las asignaturas de Reading en cursos desde 8vo de educación básica hasta 10mo de Educación General Básica.

***Sujeto 2 (Libra):*** Docente de 35 años y de nacionalidad ecuatoriana. Cuenta con certificación de Bachillerato Internacional para la asignatura de Lengua y Literatura y título de docente en dicha asignatura. Tiene 9 años de experiencia, ingresó en la institución hace 2 años, trabaja con estudiantes de 10EGB y Bachillerato Internacional.

***Sujeto 3 (Capricornio):*** Docente de 62 años y nacionalidad ecuatoriana. Cuenta con certificación de Bachillerato Internacional en la asignatura de Matemática y tiene título de docente en dicha asignatura. Con 30 años de experiencia, ingresó en la institución hace 1 año, trabaja con estudiantes de 2do y 3ero de Bachillerato General y del 1er año del Programa de Diploma del Bachillerato Internacional en la asignatura de Matemática.

***Sujeto 4 (Géminis):*** Docente de 33 años y nacionalidad alemana. Cuenta con certificación de Inglés C1 de la Universidad de Cambridge, tiene título de tecnólogo programador. Trabaja como docente desde hace 2 años, siendo su primera experiencia la institución educativa como profesor en las asignaturas de Reading en cursos desde 4to hasta 7mo de Educación General Básica.

***Sujeto 5 (Virgo):*** Docente de 60 años y nacionalidad ecuatoriana. Tiene título de docente en Matemática y una maestría en recursos digitales educativos. Con 25 años de experiencia, ingresó en la institución hace 1 año, trabaja con estudiantes de 7mo y 9no de Educación General Básica en la asignatura de Matemática.

***Sujeto 6 (Tauro):*** Docente de 30 años y nacionalidad ecuatoriana. Cuenta con certificación de Bachillerato Internacional en la asignatura de Biología, tiene título de docente y maestría en pedagogía de ciencias experimentales. Con 6 años de experiencia, ingresó en la institución hace 1 año, trabaja con estudiantes de 1ero, 2do y 3ero de Bachillerato General Unificado.

**Sujeto 7 (Sagitario):** Docente de 42 años y nacionalidad ecuatoriana. Cuenta con certificación de inglés B2 de la Universidad de Cambridge, sin título de docente. Tiene 12 años de experiencia, desde hace 7 años trabaja en la institución educativa como profesor de la asignatura de Language y Social Studies desde 4to hasta 7mo de Educación General Básica.

**Sujeto 8 (Acuario):** Docente y Coordinadora del Área de Inglés, tiene 45 años y nacionalidad ecuatoriana. Cuenta con certificación de inglés C1 de la Universidad de Cambridge, sin título de docente. Tiene 20 años de experiencia, ingresó a la institución hace 10 años como profesor de la asignatura de Language desde 7mo y 9no de Educación General Básica. Coordina a 7 docentes en el área.

**Sujeto 9 (Escorpio):** Docente y Coordinador del Área de Matemática, tiene 46 años y nacionalidad ecuatoriana. Cuenta con título Ingeniero Eléctrico y Maestría en Telecomunicaciones. Con 20 años de experiencia como docente, ingresó en la institución hace 6 años, trabaja con estudiantes de 2do y 3ero de Bachillerato General y del 1er y 2do año del Programa de Diploma del Bachillerato Internacional en la asignatura de Física. Coordina a 4 docentes en el área.

**Sujeto 10 (Leo):** Docente, Coordinador del Área Inglés y Bachillerato Internacional (IB), tiene 37 años y nacionalidad ecuatoriana. Cuenta con certificación de Inglés C1 de la Universidad de Cambridge, y como coordinador IB, sin título de docente. Con 15 años de experiencia como docente, ingresó en la institución hace 12 años, trabaja con estudiantes de 1er a 3er año de Bachillerato General Unificado y coordina a 8 docentes del Programa de Diploma IB.

### ***Recolección de la Información***

Dada la naturaleza de la investigación, y su metodología, se empleó la entrevista estructurada como técnica de recolección de información, en la cual, “el investigador

planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que dejan poca o ninguna posibilidad al entrevistado de réplica o de salirse del guion” (Peláez et al., 2013).

Para el desarrollo de las entrevistas se ha elaborado una guía de cuestionario, que consta de siete (7) preguntas, en tres (3) categorías: Gestión Pedagógica, Acompañamiento Pedagógico y Modelo de Gestión Participativa. Previa autorización, se ha grabado en audio en forma individual la interacción con los sujetos.

Este estudio, al ser desarrollado con el método etnográfico, requirió del uso además de la entrevista, la observación participativa y las notas de campo, que en palabras de Martínez (2006), el investigador, al estar inmerso en las acciones y actividades cotidianas de los sujetos de investigación, va tomando notas pormenorizadas en el mismo lugar donde se desenvuelven los hechos, las cuales deben ser revisadas, completadas y analizadas a la brevedad posible, para que no pierda su capacidad de información. En el caso del acompañamiento pedagógico, se ha elaborado una matriz de observación áulica, que, como investigador, aplico durante el proceso pedagógico en el aula, para un posterior diálogo y análisis junto al docente acompañado y el coordinador.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **Análisis Cualitativo**

Como resultado de las entrevistas se pudo recabar información relevante en relación al acompañamiento pedagógico y las características del modelo de liderazgo, según la percepción de coordinadores, y docentes. De las siete preguntas planteadas, ha surgido siete categorías, de las cuales, hay concordancias en tres categorías entre ambas visiones, siendo en aspectos favorables, pero también existen discrepancias en cuatro categorías, que serán analizadas detalladamente.

**Tabla 1: Categorización Coordinadores**

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	PREGUNTAS
Relevancia pedagógica	<p>es un gran enfoque hacia la planificación, definitivamente, porque ahí podemos ver si los chicos están avanzando en su proceso de aprendizaje</p> <p>Siempre hay una mejora, la institución está innovando, nos da cursos, lo que no existe son cursos por área, a nivel de institución se nos da cursos</p> <p>La dimensión de la gestión pedagógica en la institución tiene varios aspectos</p> <p>se busca establecer diferentes métodos y estrategias</p> <p>en la pedagogía de aquí en la institución se incluye mucho el vínculo que siempre exista la enseñanza en contenido, también en valores</p>	<p>Inv.</p> <p>C1</p> <p>C2</p> <p>C3</p>	<p>1. En la institución ¿Qué relevancia usted percibe se da a la dimensión de gestión pedagógica? Explique detalladamente.</p> <p>Hay bastante, el Sr. Vicerrector siempre está pendiente, está revisando las planificaciones, entonces <b>es un gran enfoque hacia la planificación, definitivamente, porque ahí podemos ver si los chicos están avanzando en su proceso de aprendizaje.</b></p> <p><b>Siempre hay una mejora, la institución está innovando, nos da cursos, lo que no existe son cursos por área, a nivel de institución se nos da cursos.</b> Nos ha dado el Sr. Rector, nos han dado de la gestión pedagógica, de la LOEI, nos han dado capacitación.</p> <p><b>La dimensión de la gestión pedagógica en la institución tiene varios aspectos,</b> y yo diría que es bastante relevante, lo que se hace aquí es dividir en áreas, y, evidentemente <b>se busca establecer diferentes métodos y estrategias,</b> para que todo lo que se ha impartido a los estudiantes llegue a ellos de manera adecuada, sobre todo para que no sea un aprendizaje que se vaya, sino que sea algo que crezca y permanezca en ellos, creo que <b>en la pedagogía de aquí en la institución se incluye mucho el vínculo que siempre exista la enseñanza en contenido, también en valores,</b> pero también en la parte de refuerzo de lo que los chicos puedan aprender en destrezas y habilidades.</p>
Dialogo Horizontal		Inv.	2. Desde su vivencia, ¿Cómo es el ambiente de diálogo que propicia el responsable del departamento

	<p><b>Es muy bueno hay bastante apertura, hay bastante consideración, hay comprensión</b></p> <p><b>siempre nos da apertura para dar sugerencias y esas sugerencias las revisa, nunca nos da una negativa,</b></p> <p><b>creo que la gestión se fue desarrollando de la mejor manera con el tiempo.</b></p>	<p>C1</p> <p>C2</p> <p>C3</p>	<p>pedagógico en la institución? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario</p> <p><b>Es muy bueno, hay bastante apertura, hay bastante consideración, hay comprensión,</b> el vicerrector es una persona que siempre está dispuesto a ayudar.</p> <p>Es buena, porque <b>siempre nos da apertura para dar sugerencias y esas sugerencias las revisa, nunca nos da una negativa,</b> siempre las revisa y después nos avisa si hay como aplicarla, pero nunca nos da una negativa, siempre hay un dialogo, en mi caso he dado algunas y se ha acogido en la institución.</p> <p>Yo diría que cuando inicio la gestión hubo un poco de dificultad por la transición, pienso que en este caso tenía mucho estrés, muchas cosas que se le venían encima, en primera instancia se notaba que era difícil de manejar todas las situaciones, pero con el tiempo ya tomó el lugar, el rol que le correspondía, pero también comprendiendo que trabajaba con más personas alrededor que pueden aportarle con ideas y creo que la gestión se fue desarrollando de la mejor manera con el tiempo.</p>
<p>Retroalimentación para mejorar</p>	<p><b>He sentido apoyo constante.</b></p>	<p>Inv</p> <p>C1</p>	<p>3. En relación con su trabajo, ¿De alguna forma le han ayudado las observaciones, sugerencias o el seguimiento realizado y el responsable del departamento pedagógico para mejorar su gestión como coordinador y desempeño docente? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario</p> <p>He sentido apoyo constante.</p>

	<p><b>nos ha indicado lo que debemos desarrollar como coordinadores.</b></p> <p><b>Siempre ayudan, no solo el responsable del departamento pedagógico</b></p> <p><b>siempre la retroalimentación sirve para mejorar y aprender.</b></p>	<p>C2</p> <p>C3</p>	<p>Si, sobre todo he sido coordinador en otra institución, y se cómo manejarme, me acerco donde el Sr. Vicerrector a indicarle las cosas y él <b>nos ha indicado lo que debemos desarrollar como coordinadores.</b></p> <p><b>Siempre ayudan, no solo el responsable del departamento pedagógico,</b> ayudan las retroalimentaciones que pueda dar cualquier compañero que sea parte de la pedagógica o no, sea administrativo, sea docente, estudiante, <b>siempre la retroalimentación sirve para mejorar y aprender.</b></p>
<p>Autónoma Pedagógica</p>	<p><b>si estamos tratando de mejorar día a día, no pienso que haya nada negativo hacia la coordinación.</b></p> <p><b>Negativa no creo.</b></p> <p><b>Considero que no hay nada que inflencie el desempeño de un coordinador, o una persona que tenga cargo un rol,</b></p> <p><b>tal vez si positiva en</b></p>	<p>Inv.</p> <p>C1</p> <p>C2</p> <p>C3</p>	<p>4. 4. De su vivencia diaria, ¿Considera que su desempeño como coordinador es influenciado negativa o positivamente por agentes externos? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario</p> <p>No pienso que hay nada negativo, pienso que estamos marchando bien, no hay inconvenientes mayores, <b>si estamos tratando de mejorar día a día, no pienso que haya nada negativo hacia la coordinación.</b></p> <p><b>Negativa no creo.</b> En lo personal cuando se me acerca algún compañero les indico o doy alguna ayuda, siempre con los parámetros del área que corresponde.</p> <p><b>Considero que no hay nada que inflencie el desempeño de un coordinador, o una persona que tenga cargo un rol,</b> puede verse influenciado por el entorno de las personas con que trabaja, con los estudiantes, con las cosas que pasan a diario, diría que no, influencia negativa no, <b>tal vez si positiva en</b></p>

	<p>varios aspectos, con las personas que se trabaja, que uno se autor relaciona, en la parte pedagógica no.</p>		<p>varios aspectos, con las personas que se trabaja, que uno se autor relaciona, en la parte pedagógica no.</p>
<p>Acompañamiento Efectivo</p>	<p>Todo es bien analizado y procesado</p> <p>uno pone la mayor efectividad para que la institución y el vicerrector se sienta respaldado en nosotros y podamos ayudar de la mejor manera.</p> <p>Todo se basa en resultado, en esperar que todo se haga, esperar que las cosas se vayan dando y esperar</p> <p>es ver cómo va el proceso, y luego ver que se cumpla el objetivo.</p>	<p>Inv.</p> <p>C1</p> <p>C2</p> <p>C3</p>	<p>5. En la institución, ¿considera usted que la verificación e incentivos al desempeño como coordinador se realiza usando estrategias y recursos adecuados? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario</p> <p><b>Todo es bien analizado y procesado</b>, no veo ningún inconveniente.</p> <p>Tengo incentivo del realizar bien mi trabajo, pero otro tipo de incentivo o remuneración no se da aquí, no se da nunca, pero <b>uno pone la mayor efectividad para que la institución y el vicerrector se sienta respaldado en nosotros y podamos ayudar de la mejor manera.</b></p> <p><b>Todo se basa en resultado, en esperar que todo se haga, esperar que las cosas se vayan dando y esperar</b>, es como una planta, es ver y observar cómo va creciendo la planta crece, tiene flores y frutos, entonces ese es el resultado y esa es la manera de valorar el trabajo, no tanto en un proceso como de documentos de mucho papeleo, <b>es ver cómo va el proceso, y luego ver que se cumpla el objetivo.</b></p>
<p>Decisiones participativas</p>		<p>Inv.</p>	<p>6. Desde su perspectiva, ¿El departamento pedagógico es manejado con un liderazgo que permite la participación de coordinadores y docentes en la toma de decisiones? Explique detalladamente su respuesta y haga sugerencias si considera necesario</p>

	<p><b>Todos somos un equipo y se ha demostrado que todos tenemos un criterio y se respeta ese punto de vista.</b></p> <p><b>nos pide nuestra opinión y que traslademos las opiniones a los compañeros,</b></p> <p><b>Pienso que ahora sí,</b></p> <p><b>Ahora hay más apertura para el dialogo, para las sugerencias, hay más apertura en lo personal con el área de inglés también</b></p>	<p>C1</p> <p>C2</p> <p>C3</p>	<p><b>Todos somos un equipo y se ha demostrado que todos tenemos un criterio y se respeta ese punto de vista.</b></p> <p>El vicerrector siempre nos pide nuestra opinión a los coordinadores, <b>nos pide nuestra opinión y que traslademos las opiniones a los compañeros,</b> de igual forma le hacemos llegar las opiniones de los compañeros, pero de las que son más relevantes, porque hay cosas que los compañeros piden que no sea factible.</p> <p><b>Pienso que ahora sí,</b> pienso que el Sr. Vicerrector como decía antes costo un poco el hecho de entender que había mucha gente que podía contribuir a que ese sea mejor realizado, que ese trabajo no puede ser abarcado por una sola persona, puede ayudarse de esas ramitas que están alrededor y que de alguna manera le pueden aportar. <b>Ahora hay más apertura para el dialogo, para las sugerencias, hay más apertura en lo personal con el área de inglés también,</b> esa era la parte un poco complicada de manejar con la parte pedagógica o con vicerrectorado, el entender que hay cosas que se pueden manejar con la experiencia y que si se pueden manejar de la misma manera no está mal seguir por ese camino, y mejorar lo que surge más adelante.</p>
<p>Supervisión autorreflexiva</p>		<p>Inv.</p>	<p>7. Respecto a su desempeño, ¿Cuándo usted realiza procesos de autorreflexión del seguimiento que realiza como coordinador? Explique detalladamente su respuesta y haga sugerencias si considera necesario.</p>

	<p><b>Realizo autorreflexión a menudo, siempre me estoy preguntando, que falta, si hay algún pendiente, trato de solucionar</b></p> <p><b>Dentro de la coordinación si debemos mejorar bastantes situaciones, en el aspecto administrativo, tener más reuniones dentro del horario con los docentes, ese es un aspecto para mejorar urgentemente para el siguiente año.</b></p> <p><b>la autorreflexión lo hago en tres caminos, el uno lo hago en un proceso específico con mi trabajo, con las cosas que tengo que hacer, con las cosas que tengo pendientes</b></p> <p><b>la autorreflexión aplico en ver si cometí uno o varios errores</b></p>	<p>C1</p> <p>C2</p> <p>C3</p>	<p><b>Realizo autorreflexión a menudo, siempre me estoy preguntando, que falta, si hay algún pendiente, trato de solucionar</b> si hay algún pendiente, programar, y si hay algo que se me ha escapado trato de regresar y ver que todo quede solucionado. Una sugerencia podría ser el bajar la carga horaria, tenemos muchas cosas que hacer y la limitante es el tiempo.</p> <p>Los procesos de autorreflexión no se han dado aun, porque se debe cumplir un ciclo, estamos a mitad de un ciclo, el primer quimestre es la mitad de ciclo, al final de la segunda mitad se puede concluir y analizar según el FODA que se hizo, se puede ver si las amenazas se transforman en oportunidades. Hay que analizar el FODA para el siguiente año y ver que es lo que se puede mejorar.</p> <p><b>Dentro de la coordinación si debemos mejorar bastantes situaciones, en el aspecto administrativo, tener más reuniones dentro del horario con los docentes, ese es un aspecto para mejorar urgentemente para el siguiente año.</b> Eso nos daría una mejor práctica y llegar a mejores conclusiones. Siempre hay profesores que han rechazado al inicio de las políticas institucionales, pero poco a poco deben adaptarse a la institución.</p> <p>En mi caso <b>la autorreflexión lo hago en tres caminos, el uno lo hago en un proceso específico con mi trabajo, con las cosas que tengo que hacer, con las cosas que tengo pendientes</b>, casi siempre lo hago de esa manera, y evidentemente <b>la autorreflexión aplico en ver si cometí uno o varios errores</b>, si había algo que se podía hacer</p>
--	---	-------------------------------	--

	<p>valoro el resultado del trabajo que yo hago a través de los estudiantes, de los compañeros que trabajan conmigo, de la gente que está bajo mi responsabilidad, y también en base a padres de familia, estoy en contacto con autoridades informado o haciéndolo saber cuándo hay alguna dificultad</p>	<p>antes, con menos o más tiempo, o algo que tenía más tiempo y yo quería hacerlo rápido para no atrasarme, cosa así, en la institución yo valoro el resultado del trabajo que yo hago a través de los estudiantes, de los compañeros que trabajan conmigo, de la gente que está bajo mi responsabilidad, y también en base a padres de familia, estoy en contacto con autoridades informado o haciéndolo saber cuándo hay alguna dificultad, obviamente en eso debe haber un proceso de autorreflexión para ver en algún momento si hay algo que contar o decir del proceso, o me pueda generar alguna manera, debo informarlo para no tener problemas después, y también en la parte de los estudiantes, siempre estoy pendiente de cómo están ellos, que el programa (PD) no les afecte en gran medida, porque si es fuerte, entonces trabajo en esos tres caminos</p>
--	--	---

**Tabla 2: Categorización Docentes**

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	PREGUNTAS
Planificación y su aplicación	<p>Creo se le da bastante importancia, es la base de todo, sin embargo, cada maestro tiene su manera de enseñar, su pedagogía diferente. Yo creo que en general es bastante buena</p> <p>Se da bastante relevancia, puesto que se nos exige que mantengamos una planificación adecuada y a tiempo</p>	<p>Inv.</p> <p>D1</p> <p>D2</p>	<p>1.En la institución ¿Qué relevancia usted percibe se da a la dimensión de gestión pedagógica? Explique detalladamente</p> <p><b>Creo se le da bastante importancia, es la base de todo, sin embargo, cada maestro tiene su manera de enseñar, su pedagogía diferente. Yo creo que en general es bastante buena</b>, cada uno tiene su forma de enseñar, la pedagogía depende de muchas cosas.</p> <p><b>Se da bastante relevancia, puesto que se nos exige que mantengamos una planificación adecuada y a tiempo</b> para que gestión pedagógica funciona</p>

	<p><b>Bueno, la relevancia creo le dan la relevancia adecuada, pero a mi modo de ver, nos hemos quedado un poco en el tiempo</b></p> <p><b>a veces es mucha memoria</b></p> <p><b>si se le ha dado la relevancia en el tema de planificación de papelería, digamos así, pero ya en la parte práctica y yo creo que sí estamos fallando bastante.</b></p> <p><b>Yo creo que tiene una gran relevancia</b></p> <p><b>En la institución se da relevancia</b></p> <p><b>sobre todo al seguimiento de la planificación en el proceso de enseñanza.</b></p>	<p>D3</p> <p>D4</p> <p>D5</p>	<p>mejor cuando estudiantes y así su proceso cognitivo sea mucho más apto.</p> <p><b>Bueno la relevancia creo le dan la relevancia adecuada, pero a mi modo de ver, nos hemos quedado un poco en el tiempo.</b> Sí en cuanto a la gestión académica, porque veo que hay procesos en los que incluso para mi gusto debería tomarse en cuenta también que es lo que los chicos están percibiendo. Entonces, por ejemplo, de la conversación que he tenido con los estudiantes yo percibo lo que ellos me han dicho en el tema de que <b>a veces es mucha memoria.</b> Entonces, como dicen ellos, pasamos los años porque tenemos que memorizar las cosas. Y si bien es cierto que tenemos una cantidad de papeles en donde se especifica todo el trabajo que se va a hacer. En la práctica generalmente esto cambia, de acuerdo con el grupo, a la motivación que tenga el grupo, y cuando te encuentras esas falencias al escuchar a los estudiantes sale este tema, no, entonces yo digo, <b>si se le ha dado la relevancia en el tema de planificación de papelería, digamos así, pero ya en la parte práctica y yo creo que sí estamos fallando bastante.</b></p> <p><b>Yo creo que tiene una gran relevancia,</b> ya que los niños no están listos con su conocimiento, están en formación.</p> <p><b>En la institución se da relevancia</b> a la gestión pedagógica desde la planificación, <b>y sobre todo al seguimiento de la planificación en el proceso de enseñanza.</b></p>
--	---	-------------------------------	---

	<p style="text-align: center;"><b>si están atrás de los profesores de que manejemos una metodología adecuada,</b></p> <p style="text-align: center;"><b>pero le falta un poco de seguimiento</b></p> <p><b>El acompañamiento pedagógico es lo que más he observado y lo que más relevancia dan aquí, al estudiante le permiten recuperar muchas veces,</b></p>	<p>D6</p> <p>D7</p>	<p>Es difícil responder la pregunta, porque <b>si están atrás de los profesores de que manejemos una metodología adecuada</b>, por ejemplo, en lo que estamos haciendo en el ib, <b>pero le falta un poco de seguimiento</b>, tal vez no que estén molestando que estén revisando el trabajo, los planes, criticándoles, por un lado, entiendo, creo que, si le dan buena atención, pero podría ser un poco más.</p> <p><b>El acompañamiento pedagógico es lo que más he observado y lo que más relevancia dan aquí, al estudiante le permiten recuperar muchas veces</b>, en parte es bueno, en otra no, pero yo creería que si se están perfilando para el bachillerato internacional eso no funciona, por otro lado buscan tener a los estudiantes en el colegio, por eso digo que lo entiendo, pero académicamente no contribuye mucho en ese sentido de las múltiples recuperaciones que tienen, y eso mismo hablaba con vicerrectorado que tienen muchas oportunidades, entonces me decían que si no recuperaba una, hasta que suban a 7, entonces le decía pero eso no está bien, más porque no se están fomentando otro tipo de habilidades, talvez el conocimiento es el que llega, y las habilidades de responsabilidad y autonomía no se está fomentando, he visto que hay mucho acompañamiento en ese sentido y me parece bien, pero por otra parte va dejando esta parte de responsabilidades y valores, yo ahí le veo la importancia en esto de la pedagogía, que realiza vicerrectorado</p>
Decisiones jerarquizadas		Inv.	2.Desde su vivencia, ¿Cómo es el ambiente de diálogo que propicia

	<p><b>Creo es bastante bueno, siento que es un apoyo para mí</b></p> <p><b>dialogamos bastante con el equipo</b></p> <p><b>siempre está pendiente también con nosotros sobre cualquier duda, por chat o por correo, a veces no se encontramos en los recesos.</b></p> <p><b>con mi compañero coordinador del área, no tenemos una buena relación</b></p>	<p>D1</p> <p>D2</p> <p>D3</p>	<p>su coordinador académico y el responsable del departamento pedagógico en la institución? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario</p> <p><b>Creo es bastante bueno, con mi coordinadora es bueno, toda la información que me da, el apoyo, siento que es un apoyo para mí, por ese lado no tengo problema.</b></p> <p>Bueno, <b>dialogamos bastante con el equipo</b>, con la coordinadora y con el representante del departamento pedagógico, tenemos reuniones casi semanales, <b>siempre está pendiente también con nosotros sobre cualquier duda, por chat o por correo, a veces no se encontramos en los recesos.</b> Se ha manejado todo muy bien.</p> <p>Ya lamentablemente, bueno eso yo soy muy sincero porque <b>con mi compañero coordinador del área, no tenemos una buena relación</b>, mi percepción es que él se ocupa mucho tiempo en hablar de las personas, yo tuve ya una situación con él. Hable incluso en Gerencia y lamentablemente eso no se ha quitado, más bien se mantienen. Le cuento a mí me han invitado a los compañeros a los partidos de fútbol y me molesta porque no voy, entonces le digo, sinceramente, no voy porque va él. Incluso tengo entendido que después de jugar, pues se han pegado los tragos y nuevamente vuelve el tema conmigo. Entonces manifestaciones como, recomendaciones, según él, da al resto de profesores, ¡traten de quedarse en la tarde!, ¡Vean que los alumnos tienen que estar para el supletorio! porque, por ejemplo, en el caso del Benito,</p>
--	--	-------------------------------	--

	<p>la relación en cuanto al coordinador no ha sido buena.</p> <p>yo veo que hay mucha influencia del coordinador hacia el compañero vicerrector</p> <p>no es el manejo adecuado, no es muy profesional</p> <p>No tengo mucho contacto con el departamento pedagógico</p> <p>Tengo 2 o 3 veces por semana reunión con mi coordinadora académica, ella me informa</p> <p>está muy bien la comunicación.</p> <p>El diálogo es abierto, es mediático, ya que cualquier dificultad o aciertos que se presente le dan a conocer, lo que sí no hay es una retroalimentación</p>	<p>D4</p> <p>D5</p>	<p>como solamente piensa en su jubilación, el no deja a nadie, los profesores de planta somos pocos, bueno, entonces ese tipo de situaciones que se vienen repetiendo ha hecho que la relación en cuanto al coordinador no ha sido buena. Y en cuanto a vicerrectorado que es la parte inmediata, yo veo que hay mucha influencia del coordinador hacia el compañero vicerrector, porque las ocasiones que yo he tenido la oportunidad de conversar con él, son justamente estos temas que han surgido más bien de una especie de chisme, que yo me enteraba por otros lados y al rato me llama el señor vicerrector, a manifestarme situaciones sobre el particular, entonces yo considero que no, no es el manejo adecuado, no es muy profesional y no se está respetando tampoco el hecho que nosotros también manejamos nuestro conocimiento, nuestra experiencia, nuestra formación.</p> <p>No tengo mucho contacto con el departamento pedagógico, pero hubo reuniones cuando tenían problemas con unos niños. Tengo 2 o 3 veces por semana reunión con mi coordinadora académica, ella me informa sobre algunas novedades de reuniones o que tengo que hacer para la próxima semana, está muy bien la comunicación.</p> <p>El diálogo es abierto, es mediático, ya que cualquier dificultad o aciertos que se presente le dan a conocer, lo que sí no hay es una retroalimentación sobre este proceso de enseñanza aprendizaje.</p>
--	--	---------------------	--

<p>Connmigo la coordinadora me parece que está haciendo un excelente trabajo, está sobrepasándolo a veces, está haciéndonos el seguimiento, no molestando, haciendo su trabajo, exigiendo que cumplamos. Respecto al vicerrector veo que está super encima de lo que está pasando, está en constante contacto con los coordinadores,</p> <p style="text-align: right;">creo que esa línea de jerarquías está funcionando.</p> <p style="text-align: right;">pero si desarrollan los procesos, si están detrás, revisando, evaluando</p> <p style="text-align: right;">bueno en parte porque me puedo dar cuenta de las cosas que debo cambiar, si me gusta muchísimo</p> <p>Como aspecto de seguimiento es bueno, muy bueno, que retroalimentan bien</p> <p style="text-align: right;">a veces no son muy claras las especificaciones,</p> <p style="text-align: right;">Un poco de comunicación efectiva falta</p>	<p>D6</p> <p>D7</p>	<p>Connmigo la coordinadora me parece que está haciendo un excelente trabajo, está sobrepasándolo a veces, está haciéndonos el seguimiento, no molestando, haciendo su trabajo, exigiendo que cumplamos. Respecto al vicerrector veo que está super encima de lo que está pasando, está en constante contacto con los coordinadores, controlándoles a ellos mientras ellos nos controlan a nosotros, aplicando el sistema que ellos quieren manejar de autoridades, no nos saltamos del uno al otro, o sea, yo no me voy a quejarme al vicerrectorado, yo hablo con el coordinador y el coordinador habla con el vicerrector, <b>creo que esa línea de jerarquías está funcionando.</b></p> <p>No es tan claro a veces, a veces no es muy específico, <b>pero si desarrollan los procesos, si están detrás, revisando, evaluando</b> como se da las secuencias de contenido, mi coordinadora me menciona que mejore, haga esto, es <b>bueno en parte porque me puedo dar cuenta de las cosas que debo cambiar, si me gusta muchísimo</b> eso, por parte de vicerrectorado la misma cuestión, me dice mejora, ¿esto, esto, y esto de acá! Eso está bien, me he dado cuenta de muchas falencias que pude haber tenido y las corregí. <b>Como aspecto de seguimiento es bueno, muy bueno, que retroalimentan bien,</b> por la parte que las indicaciones no son muy claras eso es lo único que podría decir, que <b>a veces no son muy claras las especificaciones,</b> tengo que volver a preguntar, ¿pero no tengo que hacer esto por qué hago esto, o hago las dos, etc.! <b>Un poco de comunicación efectiva falta,</b></p>
---	---------------------	--

			pero de ahí el seguimiento académico y los procesos se los realiza bien, a mí me gustan, me contribuyen mucho.
Retroalimentación con pendientes	<p><b>Seguro que sí, cada vez que hay una observación en lo que hago me sirve para mejorar</b></p> <p><b>Sí, me ha ayudado bastante, están bastante pendientes por chat, por correo o en persona,</b></p> <p><b>siempre están ahí con sus consejos o sugerencias, y me ha servido desde que entre institución.</b></p> <p><b>he tratado de tomar la de la forma más profesional posible</b></p>	<p>Inv</p> <p>D1</p> <p>D2</p> <p>D3</p>	<p>3.En relación con su trabajo, ¿De alguna forma le han ayudado las observaciones, sugerencias o el seguimiento realizado por el/la coordinador/a y el responsable del departamento pedagógico para mejorar su desempeño docente? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario</p> <p><b>Seguro que sí, cada vez que hay una observación en lo que hago me sirve para mejorar, he visto mejorías en eso.</b></p> <p><b>Sí me ha ayudado bastante, como le comentaba en la anterior pregunta, están bastante pendientes por chat, por correo o en persona, entonces, cuando presentamos las planificaciones, o tenemos alguna duda sobre qué hacer en nuestras clases pues siempre están ahí con sus consejos o sugerencias, y me ha servido desde que entre institución.</b></p> <p>Sinceramente le digo yo por respeto a la institución y por un compromiso que tuve con el señor gerente, yo he tomado cada situación que me han dicho, me <b>he tratado de tomar la de la forma más profesional posible</b>, por ejemplo, en la última reunión me pidió que trate de apretar más a los chicos, que están preocupados porque si no se quedan a supletorios, no va a haber quien pague el mes adicional de pensión, entonces, esas cosas no me parece que está bien, pero, sin embargo, de eso yo he conversado con los estudiantes,</p>

	<p style="text-align: center;"><b>yo trato de cumplirlas, considerar que se mejore por eso no, yo tengo mi criterio formado en cuanto a mi materia</b></p> <p><b>nadie nos dice cuando un estudiante falta, y eso causa mucho problema,</b></p> <p><b>Necesito retroalimentación para poder mejorar, no recibo mayor ayuda en ese sentido.</b></p> <p><b>Si hay algunas cosas,</b></p> <p><b>todo lo que dicen tiene mucho</b></p>		<p>les he planteado las políticas que me planteo el señor vicerrector, me dice, son políticas institucionales, por ejemplo, me dicen tú el deber debes calificar sobre 10 puntos, pero 6 el cumplimiento y 4 tómales otra lección. Entonces cuando yo les planteé esto a los chicos, me dicen, ¡profe, pero si nadie hace eso!, Y te digo, todo esto viene del último comentario que se hizo, entonces, <b>yo trato de cumplirlas, considerar que se mejore por eso no, yo tengo mi criterio formado en cuanto a mi materia,</b> yo he sido muy claro, incluso con mis alumnos les he dicho no tiene por qué gustarles, porque no les gusta, está bien, no tiene por qué gustarles, pero vamos a poner el esfuerzo, pongamos la responsabilidad, sobre todo, tratemos de cumplir y en medida de eso yo creo que he logrado bastante con los estudiantes. Sin embargo, trato de alinearme a las políticas que me han sabido emanar.</p> <p>D4 Los profesores que no son tutores no son coordinadores, no tenemos mucha información cuando un estudiante sale o no viene a la escuela, solo tenemos la información desde sus compañeros, <b>nadie nos dice cuando un estudiante falta, y eso causa mucho problema,</b> porque tengo confianza a mis estudiantes.</p> <p>D5 <b>Necesito retroalimentación para poder mejorar, no recibo mayor ayuda en ese sentido.</b></p> <p>D6 <b>Si hay algunas cosas,</b> si me preguntas ahora no te puedo decir, pero si hay cosas que he aplicado, <b>todo lo que dicen tiene mucho</b></p>
--	--	--	--

	<p>sentido, y en la práctica si funcionan.</p> <p><b>si me han aportado, es muy constructivo en sí.</b></p>	<p>D7</p> <p>Como respondí antes, si me han ayudado en esas cuestiones, me han ayudado bastantes en algunas cosas, en el manejo y como se va desarrollando, <b>si me han aportado, es muy constructivo en sí.</b></p>
<p>Autonomía Docente</p>	<p><b>si acepto observaciones de lo que tengo que mejorar,</b></p> <p><b>al haber oídos que escuchen mis sugerencias, mis preguntas y también gente que entienda mis tiempos, mis horarios para poder realizar las cuestiones, entonces eso ha sido positivo</b></p> <p><b>no influenciado negativamente porque me han dado tanta importancia,</b></p>	<p>Inv. 4.De su vivencia diaria, ¿Considera que su desempeño docente dentro del aula es influenciado negativa o positivamente por agentes externos? Explique detalladamente</p> <p>D1 Las observaciones que me han hecho han sido fuera de clases, y siempre han sido para mejor, tampoco es que me deje influenciar sobre todo en el método que yo enseñó, <b>si acepto observaciones de lo que tengo que mejorar, esa es la idea, siempre mejorar.</b></p> <p>D2 Bueno, depende, la cuestión de la coordinación de los compañeros, de las autoridades, todo ha sido positivo, <b>al haber oídos que escuchen mis sugerencias, mis preguntas y también gente que entienda mis tiempos, mis horarios para poder realizar las cuestiones, entonces eso ha sido positivo</b> y a influenciado positivamente para yo poder hacer mi trabajo con tranquilidad.</p> <p>D3 Si, yo creo que siempre hay ese agente externo que les pregunta a los chicos incluso, digo, <b>no influenciado negativamente porque me han dado tanta importancia,</b> entre comillas, que los chicos cuando me preguntan las cosas, y profe que le dijeron vea, vinieron a preguntar esto, a mí me ha servido más bien para tener una mejor relación con mis</p>

	<p><b>No tengo influencias externas que afecten mi desempeño</b></p> <p><b>yo evito influencias externas</b></p> <p><b>lo externo no debería ni me influye en el proceso de enseñanza dentro del aula.</b></p> <p><b>Si, claro que sí,</b></p> <p><b>la manera que esta tu energía, tus ganas de trabajar, a veces positivo, a veces negativo</b></p> <p><b>las palabras de las autoridades cuando te dicen algo positivo, o felicitaciones, lleva mucho peso también</b></p>	<p>D4</p> <p>D5</p> <p>D6</p>	<p>estudiantes, mucho más directa, mucho más frontal en todo.</p> <p><b>No tengo influencias externas que afecten mi desempeño.</b></p> <p>Durante el proceso de clases en mi asignatura <b>yo evito influencias externas</b>, me concentro en lo interno, es decir, mi clase y los estudiantes en la asignatura y el proceso de enseñanza aprendizaje, es decir, yo trato, y así <b>lo hago, al ciento por ciento, lo externo no debería ni me influye en el proceso de enseñanza dentro del aula.</b></p> <p><b>Si claro que sí,</b> todas las cosas que pasan en la mañana, o antes que entres al aula puede afectar tu mentalidad, <b>la manera que esta tu energía, tus ganas de trabajar, a veces positivo, a veces negativo</b>, por ejemplo, no por estar quejándome, pero ahora están aplicando más presión con multas, el tema que quieren que estemos aquí a tal hora, 7:15 en el aula controlando la clase, llegando un minuto atrasado y no es ni un minuto, el reloj está atrasado un minuto, sin poner nombres, autoridades están ahí queriendo escribir su nombre en una libreta diciendo que te van a quitar o te van a multar y ese tipo de manejo del poder hace que uno se ponga mal genio y malas ganas de trabajar, uno viene con tanta buena energía a trabajar y cuando empieza así la mañana, pero también hay momentos en los cuales <b>las palabras de las autoridades cuando te dicen algo positivo, o felicitaciones, lleva mucho peso también</b>, te cambia también la mentalidad, te da mayor motivación para seguir más duro, porque te das cuenta que estar</p>
--	---	-------------------------------	---

	<p><b>Diría que no, en realidad mi persona y lo que yo haga no se ve influenciado por agentes externos de ninguna manera</b></p>	<p>D7</p>	<p>reconociendo el esfuerzo de lo que uno hace.</p> <p><b>Diría que no, en realidad mi persona y lo que yo haga no se ve influenciado por agentes externos de ninguna manera</b>, si nos vamos al ámbito de aula, diría que no, siempre es la misma actitud, a veces un poco de esa incomodidad por lo que menciono lo de las varias recuperaciones, a veces los chicos no se toman en serio una prueba, ellos saben que pueden recuperar, entonces dicen, ¿para que estudio ahora si después recupero!, eso es lo que no entiendo muy bien, no me gusta mucho esa parte, pero de ahí influenciarme agentes externos no me influyen en nada, la verdad.</p>
<p>Expectativas de acompañamiento</p>	<p><b>Nos han dado recursos, hemos hecho cursos, hemos hecho reuniones donde nos dan ideas para ser mejores docentes</b></p> <p><b>Si, los recursos han sido pertinentes, se ha manejado bien, todo ha estado correcto</b></p> <p><b>no he tenido una evaluación así completa</b></p>	<p>Inv.</p> <p>D1</p> <p>D2</p> <p>D3</p>	<p>5.En la institución, ¿considera usted que la verificación del desempeño e incentivo docente se realiza usando estrategias y recursos adecuados? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario</p> <p><b>Nos han dado recursos, hemos hecho cursos, hemos hecho reuniones donde nos dan ideas para ser mejores docentes</b>, pero a la final tengo un método de enseñanza que me funciona.</p> <p><b>Si, los recursos han sido pertinentes, se ha manejado bien, desde mi perspectiva todo ha estado correcto</b>, no ha habido ningún problema con eso y más bien a estado tranquilo en ese aspecto.</p> <p>La verdad <b>no he tenido una evaluación así completa</b>, no, en otras instituciones más bien he tenido, y considero es importante, se dé desde los alumnos, porque</p>

	<p><b>Si y no, es un poco difícil hablar de aspectos técnicos, las clases tienen muchos estudiantes para dar clases</b></p> <p><b>No he tenido ninguno de eso aspecto, por lo que no puedo opinar, no hay.</b></p> <p><b>A veces si, a veces no, dan verificación, no dan ningún tipo de incentivo, verificación con consecuencia,</b></p>	<p>D4</p> <p>D5</p> <p>D6</p> <p>D7</p>	<p>con ellos estoy en el aula y si hay quien tenga que evaluarme deberían ser los actores principales de mi trabajo que son ellos.</p> <p><b>Si y no, es un poco difícil hablar de aspectos técnicos, las clases tienen muchos estudiantes para dar clases,</b> con 30 estudiantes de 40 minutos no puedes tener 2 o 3 actividades diferentes, el libro es muy grande y tengo poco tiempo para cubrir el libro, me dijo la coordinadora que es lo más importante que hay en este año, no puedo hacer algo como juegos, cantar o bailar, es un poco complicado porque las clases tienen muchos estudiantes.</p> <p><b>No he tenido ninguno de eso aspecto, por lo que no puedo opinar, no hay.</b></p> <p><b>A veces si, a veces no, dan verificación, no dan ningún tipo de incentivo, verificación con consecuencia,</b> porque cuando uno no cumple con algo que le piden inmediatamente están buscando multarle a uno. No necesitamos incentivos para hacer bien nuestro trabajo, nos gusta pensar que somos profesionales, por hacer algo que nos corresponde, no, pero un diferente tipo de incentivo para ir un poco más allá y dar un poco más de lo que te piden es donde el incentivo funciona, para uno hacer más de lo que corresponde voluntariamente.</p> <p>Yo revise la rúbrica áulica, vicerrector socializó bien, lo que me dijo que me iba a evaluar si, estaba bien, me explicó cómo se evalúa, creo se basan la evaluación del desempeño docente, creo también en las notas, creo van</p>
--	--	---	---

	<p style="text-align: center;"><b>la rúbrica que utilizan para evaluar en si es todo claro y estoy de acuerdo con esa rúbrica, no tengo inconveniente, es adecuada.</b></p>		<p>viendo la media de los estudiantes y van evaluando con lo que es el docente, no sé si tiene mucha lógica la verdad, si le dije a vicerrectorado eso, por que como digo, sus recuperaciones influyen mucho, pero de ahí <b>la rúbrica que utilizan para evaluar en si es todo claro y estoy de acuerdo con esa rúbrica, no tengo inconveniente, es adecuada.</b></p>
<p>Comunicación Vertical</p>	<p><b>No creo se ha dado mucha opción a que desarrollemos nuestras propias habilidades, nos tratan un poco de imponer una idea,</b></p> <p style="text-align: center;"><b>con la coordinación sí suele haber esta comunicación porque estamos más cercanos, por lo menos en mi caso no he visto que haya un diálogo para la toma de decisiones.</b></p> <p><b>Sugiero que se mantenga el diálogo y que siempre se busque dar prioridad lo que decimos los docentes</b></p>	<p>Inv.</p> <p>D1</p> <p>D2</p>	<p>6.Desde su perspectiva, ¿El departamento pedagógico es manejado con un liderazgo que permite la participación de coordinadores y docentes en la toma de decisiones? Explique detalladamente su respuesta y haga sugerencias si considera necesario</p> <p><b>No creo se ha dado mucha opción a que desarrollemos nuestras propias habilidades, nos tratan un poco de imponer una idea,</b> no digo que esté mal, pero creo nos deberían dar una idea general, pero cada uno tenemos habilidades tenemos derecho y la opción de desarrollar esas habilidades.</p> <p>Bueno, <b>con la coordinación sí suele haber esta comunicación porque estamos más cercanos, por lo menos en mi caso no he visto que haya un diálogo para la toma de decisiones.</b></p> <p><b>Sugiero que se mantenga el diálogo y que siempre se busque dar prioridad lo que decimos los docentes,</b> pues nosotros estamos en el día a día trabajando y entendemos cómo son los horarios y el estrés que suele siempre planificar, dar clases y el resto de eventos que puede haber en la institución.</p>

	<p><b>A nivel de docentes no creo, no, a nivel de coordinadores parece que si conversan bastante, toman decisiones</b></p> <p><b>no tenemos poder de decisión en aspectos generales.</b></p> <p><b>No sería como liderazgo, sino los acuerdos que tengan como necesidades educativas de la institución.</b></p> <p><b>muy rara vez nos reúnen para pedirnos nuestra opinión para llegar a una decisión tomada por ellos</b></p> <p><b>tal vez entre coordinadores y vicerrectorado hay ese tipo de diálogo, pero no le veo tanto con los docentes.</b></p> <p><b>Yo diría que sí,</b></p> <p><b>si hay una adecuada jerarquía, la</b></p>	<p>D3</p> <p>D4</p> <p>D5</p> <p>D6</p> <p>D7</p>	<p><b>A nivel de docentes no creo, no, a nivel de coordinadores parece que si conversan bastante, toman decisiones,</b> y le digo honestamente una de las cosas que valoro del Sr. Vicerrector es la entrega al trabajo, porque para el no hay hora, no hay situación que si él tiene que programar algo o escribimos algo, lo hace en cualquier momento, entonces digo está haciendo su trabajo al ciento por ciento, no implica tanto un liderazgo, pero a uno si le genera ese respeto, porque le vemos que cumple con responsabilidad con su trabajo, hay cosas que no estoy de acuerdo, pero si observo que hay ese trabajo de él.</p> <p>Considero que entre coordinadores y vicerrectorado llegan a acuerdos y después nos informan que debemos hacer, <b>no tenemos poder de decisión en aspectos generales.</b></p> <p><b>No sería como liderazgo, sino los acuerdos que tengan como necesidades educativas de la institución.</b></p> <p>No la verdad, <b>muy rara vez nos reúnen para pedirnos nuestra opinión para llegar a una decisión tomada por ellos,</b> me parece que simplemente toman decisiones te mandan la nueva normativa, <b>tal vez entre coordinadores y vicerrectorado hay ese tipo de diálogo, pero no le veo tanto con los docentes.</b></p> <p><b>Yo diría que sí,</b> si hay un manejo, entre vicerrectorado, hay una escala jerárquica, de coordinador – vicerrectorado, coordinador hacia los individuos del área, <b>si hay una adecuada jerarquía, la</b></p>
--	---	---	--

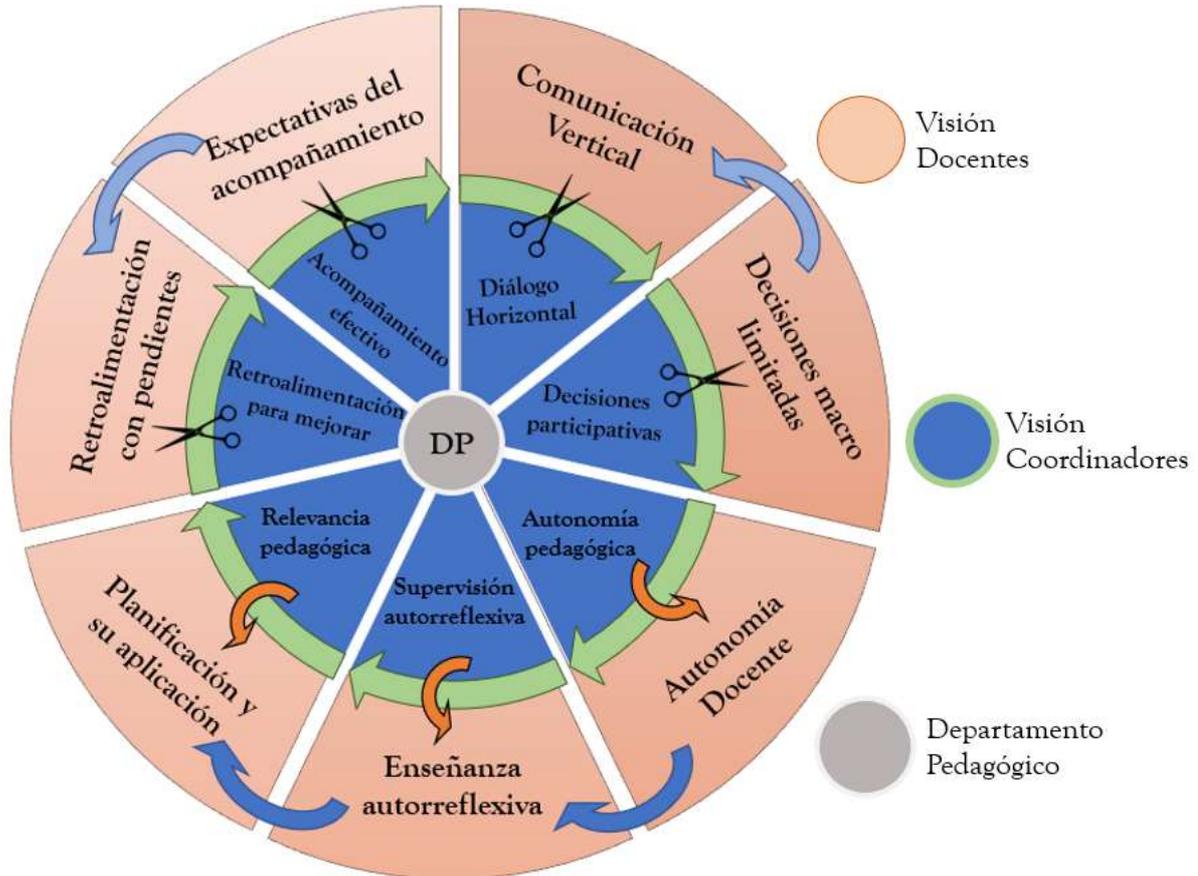
	<b>comunicación es lo único que añadiría más especificidad</b>		<b>comunicación es lo único que añadiría más especificidad, pero de ahí, se maneja adecuadamente.</b>
Enseñanza autorreflexiva	<p><b>mi coordinadora siempre sabe que es lo que está pasando entonces me recomienda cosas para mejora</b></p> <p><b>tengo ya mi trabajo realizado, pero pasa por estos filtros para saber que todo está en orden. Y las sugerencias han sido adecuadas.</b></p> <p><b>hice una autorreflexión hace unos días que me llamo el vicerrector</b></p>	<p>Inv. 7. Respecto a su desempeño, ¿Cuándo usted realiza procesos de autorreflexión del proceso de enseñanza que aplica en el aula, y de que formas la gestión del departamento pedagógico ha propiciado esta autorreflexión? Explique detalladamente su respuesta y haga sugerencias si considera necesario.</p> <p>D1 Siempre trato de hacer una autorreflexión de la enseñanza, de la pedagogía, de que pude haber hecho mal o bien, de alguna manera <b>mi coordinadora siempre sabe que es lo que está pasando entonces me recomienda cosas para mejorar</b> y si tengo que mejorar lo hago para bien</p> <p>D2 Mi autorreflexión si se ha dado por las sugerencias que suelen darnos en el departamento pedagógico, porque comúnmente <b>tengo ya mi trabajo realizado, pero pasa por estos filtros para saber que todo está en orden. Y las sugerencias han sido adecuadas.</b></p> <p>D3 Bueno, <b>hice una autorreflexión hace unos días que me llamo el vicerrector</b>, quizá una de las cosas que me gustó es que estuvo en mi clase, el vio mi clase y por no decir otra cosa le parecía excelente, pero luego me dijo el detalle que deberían haber estudiantes que estén mal conmigo, entonces yo le dije, como puedo tener estudiantes mal, yo no tengo la culpa el hecho que hayan llegado a 2do o 3ero, lo que te manifestaba hace un momento, mi hijo está en segundo, mi hija en tercero, y que a estas alturas los vayan a dejar, eso yo no voy a permitir, porque ellos los</p>	

	<p><b>Sugiero escuchar más al docente</b></p>	<p>llevaron hasta ahí, y yo también le decía lo mismo al vicerrector, mira, a veces hay chicos que no saben sumar, y yo estoy consciente de eso, pero como le digo, en ellos estoy tratando que vean cumplimiento, que aprendan algo, que por lo menos lo mínimo requerido, y no puedo hacer más, y tampoco me voy a ensañar con un estudiante que ha llegado donde ha llegado por el colegio mismo.</p> <p><b>Sugiero escuchar más al docente,</b> bajar la carga horaria, te digo honestamente, tal vez soy uno de los profes que menos carga horaria tiene, pero sin embargo es fuerte, yo veo otros compañeros con la carga horaria y súmale a eso el tema de reemplazos que hay que hacer, de turnos que hay que hacer, yo creo que al disminuir la carga horaria pensaríamos que el docente tenga más tiempo para su trabajo, yo creo que es en el colegio donde debes hacer su trabajo, así como nos piden que no traigamos problemas de la casa a la institución, tampoco tenemos por qué llevar el trabajo de la institución a nuestra casa</p>
	<p><b>A veces pregunto a los niños si les gusta la asignatura y lo que he preparado, para ver si aplico o no la misma estrategia que estoy usando,</b></p>	<p>D4 <b>A veces pregunto a los niños si les gusta la asignatura y lo que he preparado, para ver si aplico o no la misma estrategia que estoy usando,</b> cuando les gusta tengo la sensación de que estoy haciendo las cosas correctamente, a veces recibo regalos de los niños y esa es una señal para mí.</p>
	<p><b>En cuanto a la autorreflexión o la autoevaluación de este proceso después de cada hora lo hago, lo realizo para buscar estrategias de retroalimentación</b></p>	<p>D5 <b>En cuanto a la autorreflexión o la autoevaluación de este proceso después de cada hora lo hago, lo realizo para buscar estrategias de retroalimentación.</b> Si, en alguna ocasión se han presentado dificultades como lo hubo al inicio del año si he recibido algunas</p>

	<p><b>La verdad autorreflexión después de clases, al inicio de la semana, mejor dicho, las primeras clases que doy</b></p> <p><b>Tal vez explicarme un poco, de cuál es el fin o lo que buscan, que quieren incrementar el nivel académico</b></p>	<p>D6</p> <p>D7</p>	<p>sugerencias con vicerrectorado y padres de familia, como por ejemplo el repaso de las tablas de multiplicar los viernes en los grados 7mos, yo tengo ese espacio dentro de la planificación para hacer ejercicios de velocidad, con eso buscamos retroalimentar, actualizar el cálculo mental en los chicos.</p> <p><b>La verdad autorreflexión después de clases, al inicio de la semana, mejor dicho, las primeras clases que doy</b>, es decir, a 9nos, la primera clase que tengo con 9nos en la semana es cuando aplico la elección de lo planificado, después de clases es muy importante para mí reflexionar como me fue, como recibieron la información los niños, si están entendiendo o no para poder hacer correcciones, después de eso voy mejorando, la segunda vez que doy al otro noveno mejoro lo que hice y la tercera vez fluye la clase.</p> <p><b>Tal vez explicarme un poco, de cuál es el fin o lo que buscan, que quieren incrementar el nivel académico</b>, etc., pero ahí se contradecía por lo que menciono de las recuperaciones, o quieren o no quieren, luego me decía que es un proceso que hay que ir despacio, lo entendía, y otra no sé qué se buscaría, no sé qué enfoque debo dar, si el enfoque normal de enseñanza de lo que está en el libro o el enfoque que ya sube para bachillerato internacional, que tiene que aprender otras habilidades, eso esperaba que alguien me diga que hago, o me baso en el libro, enseño lo que está ahí o voy orientando al bachillerato internacional, que se supone que a la final tienen que hacer un colegio internacional, yo preguntaba varias</p>
--	--	---------------------	--

	eso todavía no le tengo claro, no hay respuesta	veces eso, eso todavía no le tengo claro, no hay respuesta, estoy tratando de mezclar.
--	---	--

## ESTRUCTURACIÓN



## TRIANGULACIÓN

Tabla 3: Contrastación Coordinadores

Categoría Coordinadores	Técnico		
	Entrevista en profundidad	Documental	Observación
Relevancia pedagógica	Es un gran enfoque hacia la planificación, definitivamente, porque ahí podemos ver si los chicos están avanzando en su proceso de aprendizaje. Siempre hay una mejora, la institución está innovando, nos da cursos, lo que no existe son cursos por área, a nivel de institución se nos da cursos. La dimensión de la gestión pedagógica en la institución tiene varios aspectos, se busca establecer diferentes métodos	Para que haya una relevancia pedagógica, los docentes necesitan herramientas y procesos adecuados que le brinden un modelo de enseñanza socioemocional, lo cual le ayudaría en su desempeño. (Mendoza y Aros, 2014)	En la entrevista coordinadores de área señalan que la gestión pedagógica es relevante y se hacen innovaciones en la enseñanza en destrezas, contenidos y valores, lo que se cumple con las políticas de evaluación y seguimiento docente.

	y estrategias, en la pedagogía de aquí en la institución se incluye mucho el vínculo que siempre exista la enseñanza en contenido, también en valores.		
Dialogo Horizontal	Es muy bueno, hay bastante apertura, hay bastante consideración, hay comprensión. Siempre nos da apertura para dar sugerencias y esas sugerencias las revisa, nunca nos da una negativa. Creo que la gestión se fue desarrollando de la mejor manera con el tiempo.	El diálogo supone más que una conversación, no puede ser reducido a un acto de depositar ideas de una persona a otra, sino que conlleva una relación dialógica y esa relación, que supone horizontalidad, se define como una intercomunicación entre personas que están siempre dispuestas a conocer. (Díaz y Núñez, 2021)	En la entrevista coordinadores informan que el dialogo de la Comisión Técnico-Pedagógica (CTP), formada entre coordinadores y director pedagógico se basa en acuerdos, siendo parte de la dinámica de trabajo del departamento pedagógico.
Retroalimentación para mejorar	He sentido apoyo constante. Nos ha indicado lo que debemos desarrollar como coordinadores. Siempre ayudan, no solo el responsable del departamento pedagógico, siempre la retroalimentación sirve para mejorar y aprender.	Se hace necesario acompañar al docente, a través de una planificación colegiada, conducción del proceso para el desarrollo de competencias, evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje de las competencias. Así como retroalimentar al estudiante y lograr que el docente transite de una retroalimentación elemental a una retroalimentación por descubrimiento o reflexiva. (Urquia, 2022)	Coordinadores informan que sienten el apoyo del director del departamento pedagógico en la solución de conflictos.
Autonomía Pedagógica	Si estamos tratando de mejorar día a día, no pienso que haya nada negativo hacia la coordinación. Negativa no creo. Considero que no hay nada que inflencie el desempeño de un coordinador, o una persona que tenga cargo un rol, tal vez si positiva en varios aspectos, con las personas que se trabaja, que uno se autor relaciona, en la parte pedagógica no.	Existe la necesidad de sincronizar la autonomía pedagógica con la responsabilidad y ética del docente, quien debe autogestionar el conocimiento exhaustivo de sí mismo y sus relaciones con los estudiantes. (Acosta, Gross y Medina, 2021)	En la entrevista coordinadores sostienen que hacen una autorreflexión de su labor, lo que se evidencia en la mayoría de áreas, a excepción del área de matemática se evidencian inconvenientes entre coordinador y docentes, ya que los acuerdos de la CTP no llegan adecuadamente y no hay un adecuado seguimiento en esta área.
Acompañamiento Efectivo	Todo es bien analizado y procesado. Uno pone la mayor efectividad para que la	El acompañamiento que realizan directivos debe ser técnico y efectivo, dar	En la entrevista coordinadores plantean que el proceso de

	<p>institución y el vicerrector se sienta respaldado en nosotros y podamos ayudar de la mejor manera. Todo se basa en resultado, en esperar que todo se haga, esperar que las cosas se vayan dando y esperar, es ver cómo va el proceso, y luego ver que se cumpla el objetivo.</p>	<p>resultados en el desempeño docente, incorporando nuevas estrategias y procedimientos evaluativos. (Leiva y Vásquez, 2019)</p>	<p>acompañamiento es el adecuado, pero hay problemas con algunos docentes, ya que no manejan adecuadamente la disciplina al proponer estrategias didácticas poco efectivas en el aula.</p>
<p>Decisiones participativas</p>	<p>Todos somos un equipo y se ha demostrado que todos tenemos un criterio y se respeta ese punto de vista. Nos pide nuestra opinión y que traslademos las opiniones a los compañeros. Pienso que ahora sí, ahora hay más apertura para el dialogo, para las sugerencias, hay más apertura en lo personal con el área de inglés también.</p>	<p>Es necesario que, en una reunión, los profesores tengan como objetivo tener alternativas de solución a problemas y conflictos entre docentes sean personales y profesionales, para que en la reunión la toma de decisiones participativas sea la mejor y beneficie a todos los docentes de la institución, solucionando los inconvenientes que se presente. (Solórzano, 2018)</p>	<p>En la entrevista coordinadores consideran que el departamento pedagógico trabaja en equipo, con apertura al diálogo.</p>
<p>Supervisión autorreflexiva</p>	<p>Realizo autorreflexión a menudo, siempre me estoy preguntando, que falta, si hay algún pendiente, trato de solucionar. Dentro de la coordinación si debemos mejorar bastantes situaciones, en el aspecto administrativo, tener más reuniones dentro del horario con los docentes, ese es un aspecto para mejorar urgentemente para el siguiente año. La autorreflexión lo hago en tres caminos, el uno lo hago en un proceso específico con mi trabajo, con las cosas que tengo que hacer, con las cosas que tengo pendientes, la autorreflexión aplico en ver si cometí uno o varios errores, valoro el resultado del trabajo que yo hago a través de los estudiantes, de los compañeros que trabajan conmigo, de la gente que está bajo mi responsabilidad, y también en base a padres de familia, estoy en contacto con autoridades informado o haciéndolo saber cuándo hay alguna dificultad.</p>	<p>Para una enseñanza reflexiva se hace necesario que el docente y personal no teman la supervisión y la exigencia que requiere la formación de estudiantes, en este sentido, el departamento pedagógico debe buscar un mejor desempeño docente y no la persecución del profesorado. (Zeichner, 1987)</p>	<p>En la entrevista coordinadores afirman aplicar procesos de autorreflexión en su seguimiento, pero suelen depender mucho de consultar al director pedagógico para la toma de decisiones o hacer el acompañamiento en forma oportuna.</p>

Tabla 4: Triangulación Docentes

Categoría Docentes	Técnico		
	Entrevista en profundidad	Documental	Observación
Planificación y su aplicación	<p>Creo se le da bastante importancia, es la base de todo, cada uno tiene su forma de enseñar, su pedagogía diferente. Yo creo que en general es bastante buena. Se da bastante relevancia, se nos exige que mantengamos una planificación adecuada y a tiempo. Bueno, la relevancia creo le dan la relevancia adecuada, pero a mi modo de ver, nos hemos quedado un poco en el tiempo, a veces es mucha memoria, si se le ha dado la relevancia en el tema de planificación de papelería, digamos así, pero ya en la parte práctica y yo creo que sí estamos fallando bastante. Yo creo que tiene una gran relevancia. En la institución se da relevancia, sobre todo al seguimiento de la planificación en el proceso de enseñanza. Si están atrás de los profesores de que manejemos una metodología adecuada, pero le falta un poco de seguimiento. El acompañamiento pedagógico es lo que más he observado y lo que más relevancia dan aquí, al estudiante le permiten recuperar muchas veces.</p>	<p>Para que haya una relevancia pedagógica, los docentes necesitan herramientas y procesos adecuados que le brinden un modelo de enseñanza socioemocional, lo cual le ayudaría en su desempeño. (Mendoza y Aros, 2014)</p>	<p>Docentes afirman que se hace un seguimiento minucioso de planificaciones y calificaciones de los estudiantes, eso se evidencia con informes de coordinadores y actas de revisión de calificaciones parciales del departamento pedagógico.</p>
Decisiones macro limitadas	<p>Creo es bastante bueno, siento que es un apoyo para mí. Dialogamos bastante con el equipo, siempre está pendiente también con nosotros sobre cualquier duda, por chat o por correo, a veces no se encontramos en los recesos. Con mi compañero coordinador del área, no tenemos una buena relación, la relación en cuanto al coordinador no ha sido buena, yo veo que hay mucha influencia del coordinador hacia el compañero vicerrector, no es el manejo adecuado, no es muy</p>	<p>En la actualidad se proponen modelos de comunicación no jerarquizados, pues cuando existe un diálogo abierto entre miembros de un departamento y sus líderes, puede fomentar la reflexión en un equipo y la toma de decisiones. (Aguaded, 2005)</p>	<p>Docentes consideran que hay un dialogo abierto con coordinadores y que la comunicación se maneja en forma jerarquizada, lo que puede facilitar el manejo de la información, pero se evidencia que no en todas las áreas se transmite la información adecuadamente, falta escuchar a los docentes en algunos aspectos de su labor y en decisiones de manejo de área.</p>

	<p>profesional. No tengo mucho contacto con el departamento pedagógico, tengo 2 o 3 veces por semana reunión con mi coordinadora académica, ella me informa, está muy bien la comunicación. El diálogo es abierto, es mediático, ya que cualquier dificultad o aciertos que se presente le dan a conocer, lo que si no hay es una retroalimentación. Conmigo la coordinadora me parece que está haciendo un excelente trabajo, está sobrepasándolo a veces, está haciéndonos el seguimiento, no molestando, haciendo su trabajo, exigiendo que cumplamos, respecto al vicerrector veo que está super encima de lo que está pasando, está en constante contacto con los coordinadores, creo que esa línea de jerarquías está funcionando. Pero si desarrollan los procesos, si están detrás, revisando, evaluando, bueno en parte porque me puedo dar cuenta de las cosas que debo cambiar, si me gusta muchísimo, como aspecto de seguimiento es bueno, muy bueno, que retroalimentan bien, a veces no son muy claras las especificaciones, un poco de comunicación efectiva falta.</p>		
<p>Retroalimentación con pendientes</p>	<p>Seguro que sí, cada vez que hay una observación en lo que hago me sirve para mejorar. Sí, me ha ayudado bastante, están bastante pendientes por chat, por correo o en persona, siempre están ahí con sus consejos o sugerencias, y me ha servido desde que entre institución. He tratado de tomarla de la forma más profesional posible, yo trato de cumplirlas, considerar que se mejore por eso no, yo tengo mi criterio formado en cuanto a mi materia. Nadie nos dice cuando un estudiante falta, y eso causa mucho problema. Necesito retroalimentación para poder mejorar, no recibo mayor ayuda</p>	<p>El liderazgo debe enfocarse en desarrollar en las personas y su formación, para lo cual, entre otras cosas, se requiere una retroalimentación oportuna, fomentando reflexiones profundas y críticas de la propia práctica docente. (Cortez y Zoro, 2016)</p>	<p>La mayoría de docentes afirman que se hace el seguimiento y que los recursos de verificación son pertinentes, pero se hace necesaria una mejor retroalimentación de proceso de clases y su desempeño. En el área de matemática aparentemente hay dificultades de cumplimiento de políticas instituciones que incomodan a docentes nuevos.</p>

	<p>en ese sentido. Si hay algunas cosas, todo lo que dicen tiene mucho sentido, y en la práctica si funcionan. Si me han aportado, es muy constructivo en sí.</p>		
<p>Autonomía Docente</p>	<p>Si acepto observaciones de lo que tengo que mejorar. Al haber oídos que escuchen mis sugerencias, mis preguntas y también gente que entienda mis tiempos, mis horarios para poder realizar las cuestiones, entonces eso ha sido positivo. No influenciado negativamente porque me han dado tanta importancia. No tengo influencias externas que afecten mi desempeño, yo evito influencias externas. Lo externo no debería ni me influye en el proceso de enseñanza dentro del aula. Si, claro que sí, la manera que esta tu energía, tus ganas de trabajar, a veces positivo, a veces negativo, las palabras de las autoridades cuando te dicen algo positivo, o felicitaciones, lleva mucho peso también. Diría que no, en realidad mi persona y lo que yo haga no se ve influenciado por agentes externos de ninguna manera.</p>	<p>La autonomía docente es un tema a debatir porque es importante definir si es la parte técnica del trabajo lo que necesita mayor autonomía o es la orientación ideológica que conlleva la pérdida de control y sentido sobre el trabajo realizado. Evidentemente, no se debe anular la autonomía docente ya que se perdería la identidad profesional, pero es necesario que el docente cumpla con políticas, estándares y objetivos educativos. (Rojas, 2004)</p>	<p>Docentes afirman que su labor no es influenciada por agentes externos, pero el exceso de horas de trabajo causa fatiga y baja su desempeño.</p>
<p>Expectativas de acompañamiento</p>	<p>Nos han dado recursos, hemos hecho cursos, hemos hecho reuniones donde nos dan ideas para ser mejores docentes. Si, los recursos han sido pertinentes, se ha manejado bien, todo ha estado correcto. No he tenido una evaluación así completa. Si y no, es un poco difícil hablar de aspectos técnicos, las clases tienen muchos estudiantes para dar clases. No he tenido ninguno de eso aspecto, por lo que no puedo opinar, no hay. A veces si, a veces no, dan verificación, no dan ningún tipo de incentivo, verificación con consecuencia. La rúbrica que utilizan para evaluar en si es todo claro y estoy de acuerdo con esa</p>	<p>La calidad educativa se va consiguiendo en el día a día, se debe conocer las necesidades de los docentes y sus expectativas, ir cerrando brechas en su desempeño con sus pares, para esto se requiere un adecuado acompañamiento y retroalimentación, un trabajo en equipo de 360°. (Batlle, 2010)</p>	<p>Docentes consideran que hace necesario mejorar proceso de acompañamiento e incentivo del desempeño docente.</p>

	rúbrica, no tengo inconveniente, es adecuada.		
Comunicación Vertical	<p>No creo se ha dado mucha opción a que desarrollemos nuestras propias habilidades, nos tratan un poco de imponer una idea. Con la coordinación sí suele haber esta comunicación porque estamos más cercanos, por lo menos en mi caso no he visto que haya un diálogo para la toma de decisiones, sugiero que se mantenga el diálogo y que siempre se busque dar prioridad lo que decimos los docentes. A nivel de docentes no creo, no, a nivel de coordinadores parece que, si conversan bastante, toman decisiones. No tenemos poder de decisión en aspectos generales. No sería como liderazgo, sino los acuerdos que tengan como necesidades educativas de la institución. Muy rara vez nos reúnen para pedirnos nuestra opinión para llegar a una decisión tomada por ellos, tal vez entre coordinadores y vicerrectorado hay ese tipo de diálogo, pero no le veo tanto con los docentes. Yo diría que sí, si hay una adecuada jerarquía, la comunicación es lo único que añadiría más especificidad.</p>	<p>Una de las dificultades de la comunicación vertical es estanca en la parte baja de la pirámide o no llega adecuadamente en forma descendente, debe buscarse estrategias para que la información fluya para que todos los miembros del equipo compartan sus sugerencias. (Vallejo, 2019)</p>	<p>Los docentes perciben que no se les permite tomar decisiones y que se han establecido parámetros institucionales, que sería prudente escuchar sus necesidades y experiencia.</p>
Enseñanza Autorreflexiva	<p>Mi coordinadora siempre sabe que es lo que está pasando entonces me recomienda cosas para mejora. Tengo ya mi trabajo realizado, pero pasa por estos filtros para saber que todo está en orden, y las sugerencias han sido adecuadas. Hice una autorreflexión hace unos días que me llamo el vicerrector, sugiero escuchar más al docente. A veces pregunto a los niños si les gusta la asignatura y lo que he preparado, para ver si aplico o no la misma estrategia que estoy usando. En cuanto a la autorreflexión o la autoevaluación de este proceso después de cada hora lo hago, lo</p>	<p>Es importante considerar a la práctica docente autorreflexiva como factor estratégico de la formación continua porque así se fortalecerá la profesionalización y las formas de ser y actuar del docente, un cambio en el pensamiento y en la acción, basado en la investigación de las propias experiencias para retroalimentar la enseñanza que se ejerce a partir de la autoevaluación continua. (Pedroza y Reyes, 2019)</p>	<p>Los docentes consideran aplicar autorreflexión en su proceso de enseñanza, pero al realizar el departamento pedagógico evaluaciones diagnosticas de los estudiantes encuentra bajo rendimiento y fijación de conocimientos o destrezas</p>

	<p>realizo para buscar estrategias de retroalimentación. La verdad autorreflexión después de clases, al inicio de la semana, mejor dicho, las primeras clases que doy. Tal vez explicarme un poco, de cuál es el fin o lo que buscan, que quieren incrementar el nivel académico, eso todavía no le tengo claro, no hay respuesta.</p>		
--	--	--	--

## **Discusión de Resultados**

En el desarrollo de la presente investigación se ha logrado vislumbrar algunos aspectos que influyen en el desempeño docente y su relación con el acompañamiento pedagógico, uno de ellos, es que la labor docente conlleva no solo dominar un área o ciencia del saber en particular, sino, el desarrollar habilidades y actitudes que le permitan desenvolverse en distintos entornos, con estudiantes y compañeros, además, desarrollar profundas capacidades de autorreflexión, saber manejar sus emociones, al igual que conocer y aplicar adecuadamente el marco legal y políticas institucionales.

Por otra parte, se ha podido evidenciar que, así como en una arteria puede producirse una obstrucción generando problemas en un organismo, cuando la comunicación es netamente vertical, también puede producirse dificultades en el flujo de la información, siempre y cuando, la coordinación pedagógica no maneje un dialogo abierto y participativo hacia el equipo docentes, lo que aparenta inatenciones por parte del departamento pedagógico, y malestar si hay una relación áspera con el coordinador, causando resistencia en docentes a cumplir políticas y a aplicar una autorreflexión objetiva en su procesos de enseñanza.

De lo antes expuesto se puede comprender que la comunicación vertical desde el departamento pedagógico hacia los docentes requiere de un constante acercamiento del líder pedagógico para verificar si la información y seguimiento está llevándose

adecuadamente, lo que ayudaría a horizontalizar el diálogo, escuchar necesidades y llegar a acuerdos que estén más acorde a las necesidades del docente, incluso se pueden aclarar dudas en procesos y políticas institucionales.

Otro aspecto a considerar es, que aunque el docente afirma tener autonomía en su proceso de enseñanza dentro del aula y que no tiene aspectos externos que interfieran en este proceso, solicita ser escuchado en la toma de decisiones en políticas de evaluación institucional, en este sentido, Rojas (2004) afirma que, la autonomía docente es un tema a debatir, porque es importante definir si es la parte técnica del trabajo lo que necesita mayor autonomía o es la orientación ideológica que conlleva la pérdida de control y sentido sobre el trabajo realizado, ya que es necesario que el docente cumpla con políticas, estándares y objetivos educativos. Ampliando la idea de Rojas, como investigador y responsable del departamento pedagógico, a través de la observación áulica y su retroalimentación posterior, he podido evidenciar, que, si bien la autonomía docente en el proceso didáctico dentro del aula es importante, dar la libertad al docente para establecer su propia política de evaluación, sin ninguna revisión de un equipo pedagógico, puede generar hábitos que no estén acorde con la misión y visión institucional, donde los perjudicados directos son los estudiantes, la institución y la sociedad, ya que estas políticas pueden no estar alineado con adecuados estándares de calidad educativa. Esto no sugiere que deba prescindirse de un dialogo participativo con todos los docentes para establecer políticas generales, pues debe reconocerse que pueden surgir aportes importantes del equipo docente, aportes que deben ser analizadas por el departamento pedagógico y el equipo de coordinadores para su implementación.

Para el desarrollo de las entrevistas, y con la finalidad que el diálogo sea abierto, más objetivo y sin condicionamiento, me he apoyado de la coordinación del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), quien, sin mencionar cual es la

persona responsable de la investigación, informó a los decentes sujetos de la investigación, que se está elaborando un proyecto de investigación y plan de acción entorno al acompañamiento pedagógico y políticas de comunicación, posteriormente se llevó a cabo las entrevistas con la guía de preguntas, siendo grabadas en audio para la posterior toma de información y categorización.

De las entrevistas también se puede rescatar que la percepción de coordinadores ante el modelo de liderazgo del departamento pedagógico, de toma de decisiones y como se maneja el acompañamiento no siempre concuerda con la visión de los docentes, quienes, en algunos casos, perciben una falta de retroalimentación de procesos pedagógicos y que el acompañamiento suele limitarse a la revisión de planificaciones, calificaciones y recursos de los estudiantes (libros, cuadernos, etc.). Resultado de este análisis, se ven pertinente el aporte de Batle (2010), quien sugiere que, el acompañamiento pedagógico y la retroalimentación docente debe ser integral y oportuna, sin generar acoso, ni cuartar la libertad del docente, sin perder de vista la autorreflexión del acompañado y acompañantes, siempre verificando que se estén cumpliendo los objetivos educativos propuestos por la institución.

## **LA PROPUESTA**

### **Título de la propuesta**

Acompañamiento Pedagógico desde la Gestión Participativa

### **Objetivo/Propósito**

Favorecer el acompañamiento pedagógico mediante la gestión participativa en una institución educativa particular de la ciudad de Quito.

### **Justificación**

Se ha diseñado un plan de acción, el cual está enfocado en trabajar los aspectos que han mostrado dificultad como, por ejemplo, cuando la comunicación es netamente

vertical, no en todas las áreas se realiza una toma de decisiones consensuada, y tampoco se transmite la información de la misma forma, generando confusión en algunos docentes, para ello, se propone la aplicación del modelo de comunicación de la gestión participativa, donde la información puede fluir sin restricciones desde docentes a coordinadores y el responsable del departamento pedagógico, fortaleciendo la buena relación del departamento pedagógico con coordinadores y extendiéndolo a docentes. También se focalizará en establecer procesos acompañamiento más reflexivos, donde, a más de la revisión de la documentación que maneja el docente como planificaciones, calificaciones, etc., y las observaciones áulicas, se permita formar equipos de apoyo específico cuando surja una dificultad pedagógica en cualquier docente y fomentar la colaboración participativa en la compartición de estrategias y recursos entre pares.

### **Estructura de la propuesta**

La propuesta se ha desarrollado en etapas, ya que se hace necesario establecer un orden que permita la integración de cada uno de sus aspectos, entre los cuales tenemos:

#### **Etapas 1:** Diagnostico/Conversatorio

En esta etapa se procede a realizar un diálogo individual con cada coordinador sobre los aspectos detectados en la investigación para recibir sugerencias o recomendaciones, de la misma forma, el responsable del departamento pedagógico programa reuniones individuales de 30 a 40 minutos con cada uno de los docentes, de todas las áreas, para recibir información de aspectos relevantes del acompañamiento y el ambiente de trabajo, también se realizará encuestas anónimas para recibir sugerencias y recabar más información.

#### **Etapas 2:** Planificación/Establecimiento de equipos

Recabada la información en forma individual, se hace nuevamente una reunión con el equipo de coordinadores para analizarla y establecer que aspectos pueden ser

mejorados o incluidos en el proceso de acompañamiento y seguimiento pedagógico, para posteriormente presentar la propuesta a rectorado y gerencia para su aprobación.

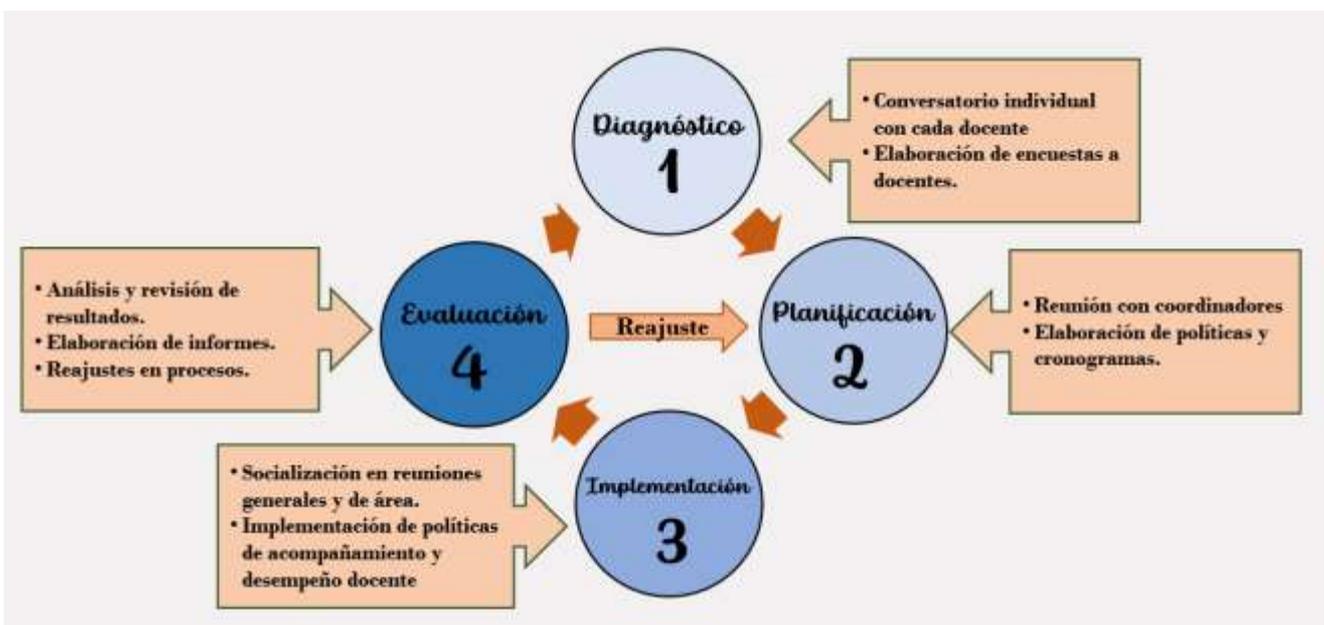
### **Etapa 3: Implementación/Aplicación**

En esta fase, se realizan reuniones generales, por área y equipos docentes, con la finalidad de socializar el plan de acción, explicar sus objetivos, determinar roles y establecer el cronograma de actividades, de igual forma, se hace el seguimiento periódico del plan de acción.

### **Etapa 4: Evaluación/Revisión de resultados**

Se debe hacer una evaluación al finalizar cada actividad o cuando en el cronograma se haya establecido la temporalidad de resultados, debiendo presentar informes de seguimiento de cada actividad, para realizar ajustes, y previa elaboración de un informe final a directivos una vez concluido con el plan de acción.

### **Procesos del plan de acción**



## LA PROPUESTA

### Plan de Acción

Objetivos Específicos	Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Evaluación y Evidencias
Generar un diálogo abierto y más horizontal entre docentes y el departamento pedagógico, propiciando la participación e iniciativa del equipo docente.	Previo informe de seguimiento del coordinador de área, se realizan reuniones programadas bimensuales en <b>sesiones presenciales</b> del director pedagógico con cada docente.	*Director pedagógico *Coordinadores *Docentes	Bimensualmente	*Carpeta docente	*Acta de reuniones
	Las <b>reuniones de área</b> quincenales, en las cuales deba participar al menos una vez al mes el director pedagógico.	*Director pedagógico *Coordinadores *Docentes	Quincenalmente	*Muestra de cuadernos y libros *Registro de calificaciones	*Acta de reuniones * Informes de coordinación
	<b>Encuesta virtual</b> a docentes de aspectos generales sobre el acompañamiento pedagógico y su desempeño docente.	*Director pedagógico *Docentes	Trimestralmente	*Digitales *Oficina	*Cuadros de encuestas *Informe de resultados
Fomentar la investigación, aplicación de estrategias metodológicas innovadoras que fomenten aprendizajes significativos.	<b>Talleres de estrategias</b> metodológicas, recurso didácticos y procesos de evaluación del aprendizaje por áreas. Es recomendable dichos talleres sean impartidos <b>por expertos externos</b> a la institución.	*Director pedagógico *Coordinadores	*Antes de iniciar el año lectivo, a medio año escolar y según la oferta.	*Digitales *Oficina	*Registro de participación *Encuesta de satisfacción
	<b>Talleres de trabajo por área</b> , donde docentes comparten sus experiencias y estrategias entre pares para enriquecer el trabajo del área.	*Director pedagógico *Coordinadores *Docentes	Cada 3 reuniones de área	*Digitales *Oficina *otros	*Acta de reunión *Tríptico de estrategias
Conformar equipos docentes que colaboren con el seguimiento, apoyo y retroalimentación	Conformación y establecimiento de políticas y cronogramas de trabajo del equipo docente de <b>Círculo de Calidad</b> , formado por	*Director pedagógico * Coordinadores	Antes de iniciar el año lectivo	*Digitales *Oficina *otros	*Política *POA de cada Área *Cronograma de trabajo

oportuna del proceso de enseñanza que desarrollan los docentes.	coordinadores de área.				
	Reuniones grupales con los miembros del <b>Círculo de Calidad</b> (coordinadores).	*Director pedagógico *Coordinadores	Mensualmente	*Digitales *Oficina	*Actas de reunión. *Informe de avance del POA.
	Reuniones individuales con cada miembro del <b>Círculo de Calidad</b> (coordinadores).	* Director pedagógico * Coordinadores	Semanalmente	*Digitales *Oficina	*Actas de reunión *Informe semanales de intervención y acompañamiento
	Conformación y establecimiento de políticas del <b>Equipos de Intervención docente</b> , el cual brinda apoyo a docentes que presentan dificultades en procesos de enseñanza y apoyan con sugerencias en la aplicación de estrategias, recursos, etc. No es necesario sea conformado por coordinadores, pueden también apoyar docentes con buenos resultados de evaluación en estrategias.	*Director pedagógico *Coordinadores *Docentes integrantes	Al iniciar el año escolar	*Digitales *Oficina *otros	* Política
	Reuniones grupales e individuales con los miembros del <b>Equipo de Intervención</b> , cuando surja la necesidad de apoyo específico con algún docente.	*Director pedagógico *Coordinadores *Docentes integrantes	Según la necesidad	*Digitales *Oficina *otros	*Acta de reunión *Informe de intervención y acompañamiento
Verificar y retroalimentar a cada docente sobre el nivel de cumplimiento de los estándares de calidad educativa institucionales a través de varios recursos y la medición del aprendizaje de los estudiantes.	<b>Evaluación periódica del desempeño docente</b> a través de varios estrategias debidamente socializados y programados: revisión de planificaciones y recursos didácticos, visitas áulicas, revisión de actas de reuniones del docente con representantes,	* Director pedagógico * Coordinadores	Semanalmente	*Digitales *Oficina *Carpeta docente *Muestra de cuadernos y libros *otros	* Política de evaluación *Informe por docente *Informe a autoridades y gerencia

	revisión de materiales de los estudiantes, etc.				
	<b>Contrastación</b> de calificaciones parciales, con encuestas a los estudiantes y lecciones o exposiciones de verificación de conocimientos elementales de la asignatura a los estudiantes.	* Director pedagógico * Coordinadores	Bimensualmente	*Registro de calificaciones *cuestionarios y rubricas	*Política *Informe de evaluación
Motivar a la excelencia profesional a través del incentivo al desempeño docente y calidad educativa.	Establecer y socializar los parámetros de <b>incentivos al desempeño docente</b> y la calidad educativa, no solo por el adecuado cumplimiento de la labor docente, sino por la innovación educativa con resultados en el aprendizaje.	*Gerencia *Junta Académica *Director Pedagógico	Mensualmente	*Digitales *Oficina	*Política *Informes y premiaciones
	<b>Concurso de innovación</b> en estrategias metodológicas y aprendizaje significativo.	*Gerencia *Junta Académica *Director Pedagógico	Bimensualmente	*Digitales *Oficina *Otros	*Política *Informes y premiaciones

### Factibilidad:

La propuesta *Acompañamiento Pedagógico desde la Gestión Participativa* es viable, ya que las actividades en su mayoría son organizativas y de comunicación, además se cuenta con docentes y coordinadores que pueden colaborar en su implementación.

En cuanto a la factibilidad financiera, a más de ya contar con recursos institucionales tecnológicos, digitales, de oficina, etc., en cuanto al incentivo al desempeño docente, gerencia ha considerado factible bonificar económicamente a tres (3) docentes mensualmente, siempre y cuando las políticas presentadas sean claras, y no basadas en el normal cumplimiento del trabajo, sino a la excelencia profesional.

## Bibliografía

- Abanto, J., Rosales, M., & Luna, J. (02 de 12 de 2021). *EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO: UNA REVISION SISTEMATICA*. Obtenido de Fd-Rie: <http://www.revista-iberoamericana.org/index.php/es/article/view/122/233>
- Acosta, M., & Jiménez, M. (15 de 06 de 2020). *Modelo de gestión empresarial del Ecuador*. Obtenido de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/218/362>
- Bustillo, E., & Suazo, L. (01 de 07 de 2014). *Elementos del desempeño docente en tres centros de educación media del Distrito Central, 2014*. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/11100>
- Cantillo, B., & Calabria, M. (2021). *ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO: Estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de la básica primaria*. Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/RVCDM/article/view/3789/3847>
- Cardozo, Y. (07 de 07 de 2021). *ACOMPAÑAMIENTO PEDAGOGICO: VISIÓN HUMANISTA DEL DESEMPEÑO DOCENTE*. Obtenido de <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/368>
- Cevallos, H. (16 de 10 de 2017). *Los mecanismos de participación en la gestión participativa del desarrollo local a nivel municipal*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6789131>
- Chavez, A., Kunse, I., Müller-Using, S., & Nakamura, Y. (01 de 09 de 2017). *¿Cómo forman al profesorado en educación secundaria en Alemania?* Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v17n3/1409-4703-aie-17-03-00215.pdf>
- Chávez, I. (2023). *Acompañamiento Pedagógico: Propuesta desde la Gestión Participativa*. Quito: UDLA.
- Choque, C. (26 de 02 de 2019). *El acompañamiento pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas focalizadas del nivel primaria, El Agustino, 2017*. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2764>
- Cóndor, B., & Remache, M. (13 de 12 de 2018). *La evaluación al desempeño directivo y docentecomouna oportunidadpara mejorar lalocalidad educativa*. Obtenido de Revista Cátedra: <https://doi.org/10.29166/CATEDRA.V211.1436>
- Eduardo Ramírez, C. C. (05 de 10 de 2021). *PLAN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PRIMARIA DEL DISTRITO FRÍAS AYABACA, 2020*. Obtenido de <https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/85/150>
- El Castellano. (20 de 02 de 2023). *elcastellano.org*. Obtenido de Compañero: <https://www.elcastellano.org/palabra/compa%C3%B1ero>
- ETRES. (2016). *El acompañamiento: definición y posturas*. París: Erasmus.
- Figuroa, I., & Corzo, A. (2019). *Gestión escolar y desempeño en las instituciones de educación media. Un análisis confirmatorio con sistemas de ecuaciones estructurales*. Obtenido de Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente: <https://revistacunsurori.com/index.php/revista/article/view/42/58>
- Fundación RH. (2006). *La Gestión Participativa*. Obtenido de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8303/participativa\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8303/participativa_cast.pdf)

- Galán, B. (2017). *Estrategias De Acompañamiento Pedagógico Para El Desarrollo Profesional Docente*. Obtenido de <https://revistas.isfodosu.edu.do/index.php/recie/article/view/54/59>
- Geraldo, L., Mera, A., & Rocha, E. (17 de 08 de 2020). *Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica*. Obtenido de <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501>
- Gobierno Nacional del Ecuador. (25 de 01 de 2023). *Dimensión de Gestión Pedagógica*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/dimension-de-gestion-pedagogica/>
- González, R., Acevendo, Á., Gualino, S., & Cruz, K. (2021). *Ruta de Investigación Cualitativa –Naturalista: Una alternativa para estudios gerenciales*. Obtenido de Revista de Ciencia Sociales (RCS): <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145525>
- Guzmán, V. (2021). *El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales*. Obtenido de Gestionar: Revista de empresa y gobierno: <http://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/17>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. México: McGraw Hill.
- Hernandez, Sampieri, & Mendoza. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Limongi, V. (2022). *Un reto actual: acompañamiento pedagógico, el camino para mejorar el accionar de los docentes*. Piura: Revista Cátedra.
- Martínez, H., & González, S. (2010). *ACOMPANAMIENTO PEDAGÓGICO Y PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE*. República Dominicana: CIENCIA Y SOCIEDAD.
- Miguel, A. D. (20 de 05 de 2019). *Gestion Participativa*. Obtenido de <https://academica-e.unavarra.es/handle/2454/34322>
- MINEDUC. (15 de 02 de 2023). *Ineval presentó resultados educativos*. Obtenido de Gobierno del Ecuador: <https://www.evaluacion.gob.ec/ineval-presento-resultados-educativos-2/>
- Ministerio de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Institucional*. Quito: Ecuador.
- Morales, E. (12 de 11 de 2014). *Etnografía*. Obtenido de <http://www.ub.edu/diccionarilinguistica/print/6820>
- Navarro, M., & Lladó, D. (2014). *La Gestión Escolar: Una aproximación a su estudio*. Tamaulipas: palibrio.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vásquez, A., & González, L. (2013). *LA ENTREVISTA*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49249014/LA\\_ENTREVISTA\\_pdf-libre.pdf?1475268651=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA\\_ENTREVISTA\\_pdf.pdf&Expires=1677740296&Signature=C8irhGRRWXc5n6VD2VltJGfIPBHSx3VVOhiA-9EORYSbUllDzvpJ8c76H5JN7JPWAyL](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49249014/LA_ENTREVISTA_pdf-libre.pdf?1475268651=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_ENTREVISTA_pdf.pdf&Expires=1677740296&Signature=C8irhGRRWXc5n6VD2VltJGfIPBHSx3VVOhiA-9EORYSbUllDzvpJ8c76H5JN7JPWAyL)
- Quispe, A. (2021). *Gestión de calidad para el acompañamiento pedagógico en directivos de las Instituciones Educativas de Bagua Grande*. Chiclayo: Universidad Cesar Vallejo.
- Rosabal, S., Chen, E., & Cerdas, V. (2020). *Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses*.

- Obtenido de Revista Electrónica Educación:  
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v24n2/1409-4258-ree-24-02-317.pdf>
- Spring Professional, LHH. (23 de 05 de 2022). *La Gestión Participativa*. Obtenido de <https://blogcandidatos.springspain.com/cultura-organizacional/la-gestion-participativa/>
- Torres, R. (28 de 11 de 2019). *Propuesta de monitoreo y acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño de los docentes de la I.E. N° 3089 Los Ángeles, distrito de Puente Piedra, Lima*. Obtenido de <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/7887>
- Zeballos, M. (25 de 09 de 2020). *Acompañamiento Pedagógico Digital para Docentes*. Obtenido de <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/164>
- Aguaded, J. (2005). *Estrategias de edu-comunicación en la sociedad audiovisual*. Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/85467>
- Angel Acosta, R. G. (2021). *La autonomía pedagógica como potencialidad formativa en los actores educativos del aula*. Obtenido de Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000200225&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000200225&script=sci_arttext&lng=pt)
- Batlle, F. (2010). *ACOMPANAMIENTO DOCENTE COMO HERRAMIENTA DE CONSTRUCCIÓN*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3168023>
- Erika Díaz, C. N. (2021). *Implementación del diálogo pedagógico como estrategia metodológica que contribuye al desarrollo del pensamiento reflexivo en la formación inicial docente*. Obtenido de <https://cuaderno.pucmm.edu.do/index.php/cuadernodepedagogia/article/view/424>
- Isabel Guitart, J. C. (2014). *Uso de analítica para dar soporte a la toma de decisiones*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/41791824.pdf>
- María Leiva, C. V. (2019). *Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente*. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000200225&script=sci\\_arttext&lng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000200225&script=sci_arttext&lng=pt)
- Michelle Mendoza, A. M. (2014). *Tal vez explicarme un poco, de cuál es el fin o lo que buscan, que quieren incrementar el nivel académico*". Obtenido de Entramados: <http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/entramados/article/view/6078>
- Mónica Cortez, B. Z. (2016). *Observación y Retroalimentación Docente como Estrategia del Desarrollo Profesional Docente*. Obtenido de El rol estratégico de los liderazgos medios al interior de las escuelas para la mejora escolar: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf#page=83>
- René Pedroza, A. R. (2019). *Formación docente autorreflexiva para el aprendizaje en matemáticas*. Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/84607/files/088.pdf>
- Rojas, M. (2004). *La autonomía docente en el marco de la realidad educativa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35602405.pdf>

- Solórzano, L. (2018). *oma de Decisiones Participativas y Manejo de Conflictos Internos de la Institución Educativa Secundaria Caminaca, UGEL Azángaro, Puno 2017*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35609>
- Urquia, M. (2022). *Acompañamiento pedagógico y la retroalimentación formativa de los docentes de una institución educativa del distrito Surcos*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/103720/Urquia\\_SM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/103720/Urquia_SM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vallejo, F. (2019). *La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones*. Obtenido de Revista Internacional de Organización: [http://www.revista-rio.org/index.php/revista\\_rio/article/view/40/25](http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/40/25)
- Zeichner, K. (1987). *Enseñanza reflexiva y experiencias de aula en la formación del profesorado*. Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/71418>

## ANEXOS

### Anexo A: Tabla de Categorías

Categoría	Subcategoría	Preguntas
Gestión Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensión Pedagógica</li> </ul>	<p><b>Para docente y coordinador</b></p> <p>1. En la institución ¿Qué relevancia usted percibe se da a la dimensión de gestión pedagógica? Explique detalladamente.</p>
Acompañamiento Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo y Dimensiones del Acompañamiento</li> </ul>	<p><b>Para docente</b></p> <p>2. Desde su vivencia, ¿Cómo es el ambiente de diálogo que propicia su coordinador académico y el responsable del departamento pedagógico en la institución? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario.</p> <p><b>Para coordinador</b></p> <p>2. Desde su vivencia, ¿Cómo es el ambiente de diálogo que propicia el responsable del departamento pedagógico en la institución? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño Docente y Acompañamiento</li> </ul>	<p><b>Para docente</b></p> <p>3. En relación con su trabajo, ¿De alguna forma le han ayudado las observaciones, sugerencias o el seguimiento realizado por el/la coordinador/a y el responsable del departamento pedagógico para mejorar su desempeño docente? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario</p> <p><b>Para coordinador</b></p> <p>3. En relación con su trabajo, ¿De alguna forma le han ayudado las observaciones, sugerencias o el seguimiento realizado y el responsable del departamento pedagógico para mejorar su gestión como coordinador y desempeño docente? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario</p>
		<p><b>Para docente</b></p> <p>4. De su vivencia diaria, ¿Considera que su desempeño docente dentro del aula es influenciado negativa o positivamente por agentes externos? Explique detalladamente</p> <p><b>Para coordinador</b></p> <p><b>Para coordinador</b></p> <p>4. De su vivencia diaria, ¿Considera que su desempeño como coordinador</p>

		es influenciado negativa o positivamente por agentes externos? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario
Gestión Participativa	• Canales de verificación e inventivos	<p><b>Para docente</b></p> <p>5. En la institución, ¿considera usted que la verificación del desempeño e incentivo docente se realiza usando estrategias y recursos adecuados? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario</p> <p><b>Para coordinador</b></p> <p>5. En la institución, ¿considera usted que la verificación e incentivos al desempeño como coordinador se realiza usando estrategias y recursos adecuados? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario</p>
	• Liderazgo y Autorreflexión	<p><b>Para docente y coordinadores</b></p> <p>6. Desde su perspectiva, ¿El departamento pedagógico es manejado con un liderazgo que permite la participación de coordinadores y docentes en la toma de decisiones? Explique detalladamente su respuesta y haga sugerencias si considera necesario</p>
		<p><b>Para docente</b></p> <p>7. Respecto a su desempeño, ¿Cuándo usted realiza procesos de autorreflexión del proceso de enseñanza que aplica en el aula, y de que formas la gestión del departamento pedagógico ha propiciado esta autorreflexión? Explique detalladamente su respuesta y haga sugerencias si considera necesario.</p> <p><b>Para coordinadores</b></p> <p>7. Respecto a su desempeño, ¿Cuándo usted realiza procesos de autorreflexión del seguimiento que realiza como coordinador? Explique detalladamente su respuesta y haga sugerencias si considera necesario</p>

## **Anexo B: Protocolo de entrevista**

### **GUIA DE ENTREVISTA**

Se está elaborando un proyecto de mejora en la institución, para lo cual se requiere conocer algunos aspectos de la gestión pedagógica, para lo cual se le van a realizar siete (7) preguntas. Siéntase en la libertad de responder ya que habrá absoluta confidencialidad por parte del gestor del proyecto. La entrevista será grabada en audio para la posterior toma de información del gestor del proyecto, quien nos ha solicitado apoyo al departamento del DECE para el desarrollo de las entrevistas.

Considerando que la pedagogía trata de los procesos de planificación, desarrollo, análisis y evaluación de procesos de enseñanza y del aprendizaje adquirido por los estudiantes, acciones que se realizan en la institución a través de la labor docente y del acompañamiento del departamento pedagógico.

#### ***Preguntas dirigidas a coordinadores***

1. En la institución ¿Qué relevancia usted percibe se da a la dimensión de gestión pedagógica? Explique detalladamente.
2. Desde su vivencia, ¿Cómo es el ambiente de diálogo que propicia el responsable del departamento pedagógico en la institución? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario.
3. En relación con su trabajo, ¿De alguna forma le han ayudado las observaciones, sugerencias o el seguimiento realizado y el responsable del departamento pedagógico para mejorar su gestión como coordinador y desempeño docente? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario.
4. De su vivencia diaria, ¿Considera que su desempeño como coordinador es influenciado negativa o positivamente por agentes externos? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario.

5. En la institución, ¿considera usted que la verificación e incentivos al desempeño como coordinador se realiza usando estrategias y recursos adecuados? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario.
6. Desde su perspectiva, ¿El departamento pedagógico es manejado con un liderazgo que permite la participación de coordinadores y docentes en la toma de decisiones? Explique detalladamente su respuesta y haga sugerencias si considera necesario.
7. Respecto a su desempeño, ¿Cuándo usted realiza procesos de autorreflexión del seguimiento que realiza como coordinador? Explique detalladamente su respuesta y haga sugerencias si considera necesario.

### ***Preguntas dirigidas a docentes***

1. En la institución ¿Qué relevancia usted percibe se da a la dimensión de gestión pedagógica? Explique detalladamente.
2. Desde su vivencia, ¿Cómo es el ambiente de diálogo que propicia su coordinador académico y el responsable del departamento pedagógico en la institución? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario.
3. En relación con su trabajo, ¿De alguna forma le han ayudado las observaciones, sugerencias o el seguimiento realizado por el/la coordinador/a y el responsable del departamento pedagógico para mejorar su desempeño docente? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario.
4. De su vivencia diaria, ¿Considera que su desempeño docente dentro del aula es influenciado negativa o positivamente por agentes externos? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario.
5. En la institución, ¿considera usted que la verificación e incentivos al desempeño docente se realiza usando estrategias y recursos adecuados? Explique detalladamente y haga sugerencias si considera necesario.

6. Desde su perspectiva, ¿El departamento pedagógico es manejado con un liderazgo que permite la participación de coordinadores y docentes en la toma de decisiones?  
Explique detalladamente su respuesta y haga sugerencias si considera necesario.
7. Respecto a su desempeño, ¿Cuándo usted realiza procesos de autorreflexión del proceso de enseñanza que aplica en é aula, y de que formas la gestión del departamento pedagógico ha propiciado esta autorreflexión? Explique detalladamente su respuesta y haga sugerencias si considera necesario.

### **Anexo C: Evidencias**

