



DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3777](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3777)

## Competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico: en los docentes de las instituciones educativas

**Edson Valverde López**

<https://orcid.org/0000-0002-0361-3705>

[evalverde1@ucvvirtual.edu.pe](mailto:evalverde1@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad Cesar Vallejo - Lima Perú

**Flora Cardoso Villacorta**

<https://orcid.org/0000-0002-1271-5417>

[fcardoso@ucvvirtual.edu.pe](mailto:fcardoso@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad Cesar Vallejo - Lima Perú

**Serlubia karin Rodríguez Antayhua**

<https://orcid.org/0000-0002-9490-0872>

[srodrigueza18@ucvvirtual.edu.pe](mailto:srodrigueza18@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad Cesar Vallejo - Lima Perú

**Elvis Efraín Miranda Córdova**

<https://orcid.org/0000-0002-5852-0725>

[emirandaco80@ucvvirtual.edu.pe](mailto:emirandaco80@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad Cesar Vallejo - Lima Perú

**Robert Julio Contreras Rivera**

[rjcontreras@ucvvirtual.edu.pe](mailto:rjcontreras@ucvvirtual.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0003-3188-3662>

Universidad Cesar Vallejo - Lima Perú

## RESUMEN

Las competencias que presenten los directores constituyen un elemento primordial en el desarrollo integral de la institución educativa y está relacionado con la mejora del trabajo docente y el progreso de logros de aprendizaje. El monitoreo y acompañamiento pedagógico es un método de seguimiento constante en el trabajo educativo de los profesores que permite identificar las fortalezas y necesidades de su desempeño y que permitirá ayudarlo frente a sus resultados. Por lo cual, esta investigación describe las particularidades de las competencias directivas y el monitoreo y acompañamiento pedagógico en los docentes de las instituciones educativas, para tal objetivo se empleo la técnica de análisis documental en el proceso de buscar literatura. El enfoque del estudio es cualitativo, tipo comparativo y los métodos sistémico, histórico, inductivo-deductivo y descriptivo. Los resultados más resaltantes evidencian que los directivos deben presentar actitudes y destrezas que permitan resolver problemas y controversias, el trabajo colaborativo y en equipo y sobre todo que sean líderes. Para los directivos los modelos que aplican son colaborativos y de intervención, mientras que los docentes asumen al monitoreo y acompañamiento como una estrategia de supervisión y control que impide la reflexión y la mejora de su labor.

**Palabras clave:** *competencias; competencias directivas-, monitoreo y acompañamiento pedagógico.*

Correspondencia: [evalverde1@ucvvirtual.edu.pe](mailto:evalverde1@ucvvirtual.edu.pe)

Artículo recibido 4 octubre 2022 Aceptado para publicación: 4 noviembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar Valverde López , E., Cardoso Villacorta, F., Rodríguez Antayhua , S. karin, Miranda Córdova, E. E., & Contreras Rivera , R. J. (2022). Competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico: en los docentes de las instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4736-4751. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3777](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3777)

## Directive competences for pedagogical monitoring and accompaniment: in teachers of educational institutions

### ABSTRACT

The competencies presented by the directors constitute a fundamental element in the integral development of the educational institution and is related to the improvement of the teaching work and the progress of learning achievements. Pedagogical monitoring and accompaniment is a method of constant follow-up in the educational work of teachers that allows identifying the strengths and needs of their performance and that will allow them to help them face their results. Therefore, this research describes the particularities of managerial skills and pedagogical monitoring and accompaniment in teachers of educational institutions, for this purpose the technique of documentary analysis was used in the process of searching for literature. The focus of the study is qualitative, comparative type and the systemic, historical, inductive-deductive and descriptive methods. The most outstanding results show that managers must present attitudes and skills that allow them to solve problems and controversies, collaborative and team work and, above all, to be leaders. For managers, the models they apply are collaborative and interventional, while teachers assume monitoring and accompaniment as a supervision and control strategy that prevents reflection and improvement of their work.

*Keywords: competencies; managerial skills-, monitoring and pedagogical accompaniment*

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la educación en la actualidad requiere de directivos con conocimientos especializados en la labor que desempeña. La función y las competencias del directivo se hace cada vez más relevante en el direccionamiento de la organización educativa y más aún en el progreso de los aprendizajes de los educandos de manera integral. La sociedad necesita de profesionales en educación con competencias directivas que sean capaces de convertir la escuela en espacios adecuados donde la comunidad educativa se desarrolle de manera cooperativa en el logro de los objetivos.

En nuestro país según la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica, los resultados muestran que, de un total de 4354 directivos evaluados, el 68,6% aprobaron, mientras que el 31,4% representa a los directivos desaprobados o que no mostraron buen desempeño en el cargo asignado. Mientras que en el ámbito de la región del Cusco los resultados fueron los siguientes: 769 directivos evaluados, 60,1% aprobados y el 39,9% fueron desaprobados, porcentaje que indica que existe un gran número de directivos que no son competentes en la dirección de las instituciones educativas. (MINEDU, 2019)

Frente a esta situación, el presente estudio se justifica en el aporte de información y conocimiento a la sociedad en general y sobre todo a los maestros que decidan asumir responsabilidades de cargos directivos cuyos requisitos básicos está relacionado con una buena formación sobre las capacidades directivas y que puedan poner en práctica su conocimiento, competencias y habilidades en detectar, plantear alternativas y resolver problemas nuevos que presenten los maestros en el desarrollo de su labor pedagógica, monitoreando y acompañando en la práctica de enseñanza y aprendizaje de manera reflexiva y no punitiva, creando en el profesor la confianza que necesita para identificar sus logros y debilidades que le permitan mejorar su labor educativa. Considerando lo expuesto, la investigación pretende ser de utilidad para futuras investigaciones sobre las competencias que presentan los directivos al aplicar estrategias de monitoreo y acompañamiento a los profesores de las instituciones educativas.

La importancia y relevancia del estudio radica en explicar y argumentar teóricamente las competencias directivas que poseen los directivos al monitorear y acompañar pedagógicamente al docente, lo cual permitirá la generación de buenas condiciones

para que los profesores logren aprendizajes en los estudiantes, ello representa quizás el reto más grande que los directivos deberían alcanzar al dirigir una institución. UNESCO (2011), el manual es una herramienta básica de ayuda a los directores en cuanto a planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar la gestión educativa buscando niveles altos en el servicio educativo. Según MINEDU (2014), en el marco del buen desempeño directivo, permite al directivo información específica de sus roles y responsabilidades que permitan impulsar y elevar la calidad en la práctica de la enseñanza y el aprendizaje, al igual que, la colaboración en la valoración y el acompañamiento a la labor de los profesores para salvaguardar los procesos de aprendizaje de calidad en los educandos.

Respecto a las escasas investigaciones realizadas y considerando lo predicho, se llevó a formular el siguiente objetivo general que orientará la presente investigación y que a continuación se muestra: Describir la caracterización de las competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico en los docentes de las instituciones educativas. Así mismo, se considera los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar contextos problemáticos de las competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico en los docentes de las instituciones educativas. Comparar en los diferentes contextos las competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico en los docentes de las instituciones educativas.

Las competencias directivas según Villalobos y Parés (2017), demandan las competencias letradas que se ha forjado desde el inicio de su formación en las aulas universitarias; éstas se encuentran relacionados con el dominio alcanzado dentro de su campo específico, así como la competencia de reflexión e involucramiento de sus conocimientos.

Vásquez y Montero (2021) refiere que el directivo de la escuela debe poseer actitudes y habilidades que permitan el desarrollo de la institución, demostrando capacidad para reorientar los aspectos negativos que sean desfavorables con el objetivo de que se cumpla las políticas institucionales y sobre todo educativas.

La imagen del director dentro de la escuela constituye un componente fundamental, este simboliza el agente que tutela el buen funcionamiento y el rumbo de la institución con la intención de elevar la calidad educativa. Uribe (2016) refiere que es muy

importante que los directivos presenten competencias y características acordes a la función y responsabilidades que tienen. Ello permitirá niveles de servicio educativo.

Las investigaciones en los últimos años sostienen que uno de los factores internos que tienen incidencia en el incremento de la calidad educativa está relacionado con el desempeño docente. Hallinger y Wang (2015), se sabe que el desempeño docente en el interior del aula no representa un elemento exclusivo que incide en la mejora de los aprendizajes. El liderato que desempeña el directivo en la organización educativa también influye significativamente en ellos.

El monitoreo y acompañamiento pedagógico se considera un método de supervisión, radica en el seguimiento constante del trabajo que realiza el docente, tiene como propósito identificar el grado de su desempeño para orientarlo y ayudarlo de acuerdo a sus resultados; así mismo, está en la búsqueda del progreso profesional conforme a los patrones de la institución y a nivel nacional. (Cano, et. al. 2009). Así mismo, Martínez & González (2010), conceptualiza como un proceso que integra y humaniza la formación del profesor, generando una oportunidad e instrumento para recuperar, conformar y fortalecer los espacios, contextos, procedimientos y posibilidades en el ínterin de las entidades educativas que ofrezcan una base a la profesionalización.

El acompañamiento docente se debe entender como la acción que se genera a partir de la supervisión educativa. Trujillo (2021), es un espacio propicio que no solamente permite la reflexión sobre el ser y actuar dentro de la escuela en la actualidad, sino para edificar en forma individual y de manera colectiva las trayectorias que permitirán el cambio de las practicas pedagógicas organizacionales. El acompañamiento pedagógico que se realiza en pares con mayor experiencia, representa una forma y destreza particular para generar el perfeccionamiento profesional docente (Vezub 2011, citado por Monge-Urquijo, et. al. 2019). El marco del buen desempeño directivo dentro del Dominio 2, incorpora las competencias del director que se enfocan en el desarrollo de la profesionalización docente y en el procedimiento de acompañar sistemáticamente al docente que le permita mejorar los aprendizajes desde una concepción de respeto a la pluralidad e inclusión. MINEDU (2014).

En cuanto a los estudios realizados que puedan respaldar el marco teórico, existen antecedentes internacionales y nacionales que a continuación los mencionaremos:

A nivel internacional, el trabajo de Vásquez y Montero (2021) en México, quienes investigaron sobre la autovaloración de las competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes. Utilizaron como muestra 20 directivos y 60 docentes en las instituciones públicas y privadas secundarias en Veracruz y Boca del Río. Realizaron un estudio cuantitativo y de tipo correlacional aplicando cuestionarios para identificar competencias propias en cinco secciones principales: liderazgo, gestión, motivación, calidad y clima institucional. Concluyeron que es fundamental la colaboración del directivo en la implementación de planes de capacitación docente, desempeño adecuado en la parte académica como administrativa y trabajo en equipo, todo ello permitirá elevar la calidad educativa. Así mismo, recomendaron a las autoridades educativas que desarrollen programas de formación continua de directivos, dirigido al mejoramiento de habilidades en la gestión directiva.

En cuanto al estudio de Tobón, et. al. (2020) en México, estudiaron la evaluación de las prácticas directivas en directores escolares: validez y confiabilidad de una rúbrica. Realizaron una investigación de tipo instrumental, recolectando datos de manera confiable a través de una rúbrica analítica y que empleada por 645 directivos de organizaciones educativas de educación básica quienes se autoevaluaron en el desarrollo de sus prácticas directivas. Priorizaron los logros de aprendizajes y sus competencias esenciales de los alumnos, la innovación de estrategias pedagógicas de los profesores, entre otras. Una de las conclusiones más relevantes es que la rúbrica de autoevaluación sobre el trabajo directivo está orientado a la gestión integral del directivo y que este contiene apropiados niveles de validez en su contenido, construcción y confiabilidad.

En la investigación de Aravena, et. al. (2022) en Chile, en cuanto a la percepción de docentes y directivos escolares sobre el acompañamiento pedagógico en aula cuyo objetivo fue el de indagar la visión de los docentes y directivos de instituciones educativas con relación al acompañamiento pedagógico dentro del aula y su repercusión en la mejora del progreso en la profesión docente, en una muestra de 160 docentes y 120 directores de 60 escuelas de la región chilena de Araucanía. En cuanto al trabajo fue de tipo descriptivo utilizando una metodología mixta, utilizando cuestionarios como técnica de recolección de datos conformado por 3 dimensiones: Competencias profesionales, aprendizaje colaborativo y prácticas pedagógicas. En

cuanto a los hallazgos relevantes se refieren a que los directivos ostentan una valoración alta del método, mientras los docentes asumen al acompañamiento como una estrategia de supervisión y control que impide la reflexión y la mejora de su labor. Así mismo, existe la prevalencia de asesoramiento establecido solamente por el equipo directivo buscando principalmente la supervisión del desempeño del profesor. Este enfoque verticalista y fundamentalmente de control es motivo para la escasa colaboración y aportación en la elaboración del procedimiento de acompañamiento. Recomiendan que los futuros estudios se centren en la retroalimentación de la labor del profesorado y que se pueda contrastar a través de evidencias documentadas el actuar de los docentes y directivos.

En relación al estudio realizado por Trujillo (2021) en Colombia, sobre el acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la gestión curricular. Donde buscaron fomentar las adecuadas prácticas educativas y didácticas de 120 docentes, 45 Instituciones Educativas y 77 locales de básica secundaria y media, aplicaron como metodología la búsqueda de experiencias de la colectividad y sus problemáticas a través de diferentes instrumentos como encuestas, cuestionarios, cuadernos de campo, desarrollando el proyecto teniendo en cuenta 3 componentes: formación de docentes tutores, acompañamiento en los procesos pedagógicos y el de la construcción y asesoramiento pedagógico en las instituciones y municipios. El hallazgo más relevante que se encontró al desarrollar de manera independiente los tres componentes en la búsqueda del cambio en las prácticas pedagógicas fue el de entrelazar las relaciones entre la comunidad educativa, los saberes de los educandos y las organizaciones educativas.

En referencia a la investigación realizada por Leiva-Guerrero y Vásquez (2019) en Chile, sobre liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente aplicada a 6 directivos, 6 profesores y 3 centros escolares para identificar las características del acompañamiento docente que ejecutan los directivos de organizaciones públicas de educación en Valparaíso, utilizaron un estudio cualitativo, aplicando entrevistas de tipo semiestructuradas. El hallazgo más importante es que se pudo observar que existe constantemente una conducta discrepante entre los directivos y docentes en relación a la modalidad de acompañamiento al maestro. En tanto, los directivos expresan que los modelos que aplican son colaborativos y de intervención, los docentes declaran de

manera mayoritaria que la aplicación de estos está caracterizada por ser reglamentaria y unidireccional. La presencia cambiante de los tres modelos en el acompañamiento docente: de intervención, colaborativo y mediador, muestra el proceso de transformación que viven en la actualidad las instituciones escolares, que fluctúa entre la supervisión y el acompañamiento al profesor. Por otro lado, recomiendan que es necesario capacitar a los directores de las instituciones educativas públicas en formatos auténticos de acompañamiento docente

A nivel nacional, la investigación de Vela-Quico, et. al. (2020) en Arequipa, estudiaron en liderazgo pedagógico como competencia directiva. La muestra fue de 60 directivos de instituciones estatales de la localidad, realizando un estudio de tipo descriptivo, aplicado, utilizando el diseño relacional. Concluyeron que los directivos no reflexionan colegiadamente en cuanto a la gestión escolar, en una gran parte presentan debilidades en sus competencias específicas con relación a elaborar el informe de gestión anual demostrando así un bajo nivel de liderazgo pedagógico. Así mismo, recomiendan que existe la necesidad de proveer a los directivos capacitaciones sobre la elaboración de instrumentos de gestión de manera práctica y no solamente haciéndoles llegar manuales y guías al respecto.

## **METODOLOGÍA**

El procedimiento utilizado para la recopilación de información en el presente artículo de investigación se ejecutó mediante la técnica de análisis documental cuyo instrumento es la matriz analítica de datos. El análisis documental toma relevancia porque representa el sitio de entrada al proceso de investigación, considerándose en ocasiones como el origen de la temática o problema de investigación. Esta fuente de documentos puede ser de diversa naturaleza: personal, institucional, grupal, formal e informal. (Quintana, 2006). Se revisó literatura en artículos científicos en diferentes bases de datos: EBSCO, Scopus, WebScience. Para organizar la información encontrada con relación al objeto de estudio se utilizó el Mendeley gestor bibliográfico que permitió organizar de manera adecuada la documentación y las citas. Dulzaides y Molina (2004) refieren que el análisis documental es una manera de investigar técnicamente, un conglomerado de ejercicios intelectuales que permite la descripción y representación de los documentos de manera uniforme y metodológica que facilite su acopio.

Considerando el paradigma de la investigación el artículo científico es socio-crítico. El paradigma socio-crítico se fundamenta en la opinión social considerando un evidente criterio autoreflexivo y manifiesta que el saber se desarrolla constantemente por aquellos deseos que se inician en las exigencias grupales, busca la independencia racional y de libertad de la persona que se obtiene mediante la capacitación de las personas en cuanto a su intervención y reconversión social. (Alvarado y García, 2008).

El enfoque del estudio es cualitativo, en relación a ello Pita y Pértegas (2002), sostiene que el estudio cualitativo se describe para impedir la cuantificación y apoyarse en las exposiciones narrativas. El tipo de estudio es comparativo ya que en la búsqueda de información se estableció diferencias y semejanzas de la literatura encontrada. Abreu (2015) el método comparativo realiza de manera crítica un contraste entre las características del objeto de estudio que están constituidos por variables del entorno estudiado y que pueden ser comparadas además con otras realidades similares. Según Fideli (1998) el método comparativo permite comparar dos o más características expresadas en dos o varios objetos, en el transcurrir del tiempo y el momento pertinente.

Los métodos en que se basa la investigación para abordar el tema y obtener resultados son: sistémico, histórico, inductivo-deductivo y descriptivo. Fuentes y Matos (2004) indica, que el método sistémico muestra el razonamiento y consecución de los pasos que se debe considerar en la cimentación del saber, teniendo en cuenta que se debe explorar, argumentar y explicar el procedimiento que se denota como sistema. Lissabet (2017) considera que el método histórico es el recorrido real de los acontecimientos y sucesos en el transcurrir del tiempo, es decir, que se estudia el rumbo del objeto de investigación y de la forma en que influyeron las diversas teorías, considerando como se mostraron en la parte política, económica, social e ideológica a través de la historia y en diversos periodos de tiempo. Caldach (2012) enfatiza que la ciencia no se puede desarrollar, en relación a la investigación como a la transferencia del conocimiento sin el uso relacionado y añadido del método inductivo y deductivo. Abreu (2015) mediante el método deductivo se visualiza, estudia y descubre las propiedades generales y habituales que se manifiestan en un conglomerado de realismos que permitirá generar una sugerencia o ley científica de manera global y en cuanto al método inductivo refiere una lógica ascendente que se manifiesta de lo particular hasta lo general. En cuanto al

método descriptivo, permitió describir las características y propiedades de las variables de investigación. Al respecto Hernández, Fernández & Baptista. (2010) el propósito del estudio descriptivo, es describir el fenómeno en cuanto a sus características, propiedades y rasgos más importantes.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los estudios realizados frente a las competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico presentan diversos resultados que describen sus características de los equipos directivos en la dirección y conducción de una organización educativa, entre ellos: Es fundamental la colaboración del directivo en la implementación de planes de capacitación docente, desempeño adecuado en la parte académica como administrativa y trabajo en equipo, todo ello permitirá elevar la calidad educativa (Vásquez y Montero, 2021). Por su parte Tobón, et. al. (2020) elaboran una rúbrica de autoevaluación sobre el trabajo directivo y que está orientado a la gestión integral del directivo priorizando logros de aprendizajes y sus competencias esenciales de los educandos y la innovación de estrategias pedagógicas de los profesores.

Frente a estos resultados Vásquez y Montero (2021) refiere que el directivo de la escuela debe poseer actitudes y habilidades que permitan el desarrollo de la institución, demostrando capacidad para reorientar los aspectos negativos que sean desfavorables con el objetivo de que se cumpla las políticas institucionales y sobre todo educativas. Por lo que, se encuentra una variedad de directivos que no están comprometidos ni involucrados con la labor que realizan los profesores, considerando que las relaciones interpersonales tienen una relación estrecha con la persona y por lo tanto no permitirá el desarrollo de las instituciones educativas ni el logro de aprendizajes de nuestros educandos.

En referencia a las características del monitoreo y acompañamiento pedagógico, Trujillo (2021), desarrollando su investigación considera 3 componentes en el acompañamiento pedagógico: formación de docentes tutores, acompañamiento en los procesos pedagógicos y el de la construcción y asesoramiento pedagógico en las instituciones y municipios y que al desarrollar de manera independiente los tres componentes en la búsqueda del cambio en las prácticas pedagógicas entrelazo las relaciones entre la comunidad educativa, los saberes de los educandos y las organizaciones educativas. Por

su parte, Cano, et. al. (2009), considera como un método de supervisión, radica en el seguimiento constante del trabajo que realiza el docente, tiene como propósito identificar el grado de su desempeño para orientarlo y ayudarlo de acuerdo a sus resultados; así mismo, está en la búsqueda del progreso profesional conforme a los patrones de la institución y a nivel nacional.

Frente a la problemática que presentan las competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico, Vela-Quico, et. al. (2020) encontraron que los directivos no reflexionan colegiadamente en cuanto a la gestión escolar, en una gran parte presentan debilidades en sus competencias específicas con relación a elaborar el informe de gestión anual demostrando así un bajo nivel de liderazgo pedagógico. Así mismo, Leiva-Guerrero y Vásquez (2019) pudieron observar que existe constantemente una conducta discrepante entre los directivos y docentes en relación a la modalidad de acompañamiento al profesor. En tanto, los directivos expresan que los modelos que aplican son colaborativos y de intervención, los docentes declaran de manera mayoritaria que la aplicación de estos está caracterizada por ser reglamentaria y unidireccional. La presencia cambiante de los tres modelos en el acompañamiento docente: de intervención, colaborativo y mediador, muestra el proceso de transformación que viven en la actualidad las instituciones escolares, que fluctúa entre la supervisión y el acompañamiento al profesor.

En relación a ello, Trujillo (2021) considera que es un espacio propicio que no solamente permite la reflexión sobre el ser y actuar dentro de la escuela en la actualidad, sino para edificar en forma individual y de manera colectiva las trayectorias que permitirán el cambio de las prácticas pedagógicas organizacionales. Por lo cual, se encuentra directivos que no están involucrados profundamente con la labor educativa del profesor, trabajando de forma individual y teniendo escasa comunicación entre directivos y docentes.

En relación de comparar los contextos de la problemática planteada, Aravena, et. al. (2022) se refiere a que los directivos valoran en demasía el método, mientras que los docentes asumen al acompañamiento como una estrategia de supervisión y control que impide la reflexión y la mejora de su labor. Así mismo, consideran que el diseño y asesoramiento solamente es dado por el equipo directivo buscando principalmente la supervisión del desempeño del profesor. Este enfoque verticalista y fundamentalmente

de control es motivo para la escasa colaboración y aportación en la elaboración del procedimiento de acompañamiento. Ante ello, el acompañamiento pedagógico que se realiza en pares con mayor experiencia, representa una forma y destreza particular para generar el perfeccionamiento profesional docente, Monge-Urquijo, et. al. 2019).

## CONCLUSIONES

1. Las competencias directivas son fundamentales para el progreso de la institución educativa. Es necesario que todo directivo presente actitudes y destrezas para resolver problemas y controversias, trabajen de forma colaborativa y en equipo y sobre todo que sean líderes. Es decir, que alcancen las herramientas que sean necesarias para enfrentar y resolver de manera exitosa las problemáticas que surgen a diario dentro de su labor profesional. Deben asumir visiblemente las responsabilidades que conlleva el monitoreo y acompañamiento de la labor pedagógica de los docentes con el propósito de salvaguardar el logro de aprendizajes de los estudiantes.
2. El monitoreo y acompañamiento pedagógico es un método de seguimiento constante en la labor pedagógica de los docentes el cual permite identificar las fortalezas y necesidades de su desempeño con el propósito de ayudarlo y guiarlo frente a sus resultados. Así mismo, permite la preparación profesional de los docentes de acuerdo a las nuevas concepciones educativas y a las necesidades e intereses de los estudiantes y de la misma institución educativa.
3. Existe constantemente una conducta discrepante entre los directivos y docentes en relación a la modalidad de acompañamiento al profesor. Para los directivos los modelos que aplican son colaborativos y de intervención, mientras que los docentes asumen al acompañamiento como una estrategia de supervisión y control que impide la reflexión y la mejora de su labor. Así mismo, consideran que el diseño y asesoramiento solamente es dado por el equipo directivo buscando principalmente la supervisión del desempeño del profesor.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Abreu, J. (2015). Análisis al Método de la Investigación. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 10(1), 205–214.
- Alvarado, L. y García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigación de educación ambiental y la enseñanza de

- las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*. 9(2). Pp. 187-201.
- Cano, A., Castro, D., Musto, L., & Sarachu, G. (2009). *Apuntes para pensar, la Praxis del Monitoreo Pedagógico y el Rol del Docente Orientador*
- Calduch, R. (2012). *Métodos y Técnicas de Investigación en Relaciones Internacionales- Curso de Doctorado*. Universidad Complutense de Madrid.
- Dulzaides, M. y Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 12(2), 1. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&tlng=es).
- Estrada, E. (2018). Estrategia para el perfeccionamiento de la función directiva en relación con la mejora del desempeño docente a través del trabajo metodológico en las Telesecundarias de la Zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1–20. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=132932876&lang=es&site=eds-live>
- Fideli, R. (1998) *La comparazione*. Milán. Agnelli.
- Fuentes, H. y Matos E. (2004): El proceso de investigación científica desde un pensamiento dialéctico hermenéutico: reto actual de la formación de doctores, documento de trabajo inédito de la Cátedra Manuel F. Grant, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba
- Hallinger, P. & Wang, W. (2015). *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale*. Dordrecht: Springer
- Lissabet, C. (2017). Experiencia de la aplicación del método “histórico-lógico” y la técnica cualitativa “análisis de contenido” en una investigación educativa. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(1), 1–27.
- Maureira, F. (2008). Estrategia de acompañamiento a establecimientos educacionales vulnerables. *Revista Cuadernos de Educación*, (4), 1-10.
- Minchola, V. (2022). Competencias directivas y gestión educativa en la Institución Educativa República Federal Socialista de Yugoslavia, Nuevo Chimbote. [Tesis de

- Maestría]. *Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo*.  
<https://doi.org/20.500.12692/86016>
- Ministerio de Educación (MINEDU) (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: directivos construyendo escuela*.  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5182>
- Ministerio de Educación (MINEDU) (2019). *Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica y PRITE, 2018-2019 Grupos I, II y III*.  
[https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11634142602Evaluaci%C3%B3n-en-cifras\\_EDDIR\\_IE\\_EB-Grupos-I-II-III-2018-2019.pdf](https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11634142602Evaluaci%C3%B3n-en-cifras_EDDIR_IE_EB-Grupos-I-II-III-2018-2019.pdf)
- Monge-Urquijo, P., Laborín-Álvarez, J. & Siqueiros-Aguilera, J. (2019). Modelo analítico para el acompañamiento de docentes noveles en México. *Educación y Humanismo*, 21(37), 28–50. <https://doi.org/10.17081/eduhum.21.37.3376>
- Ojeda, A. (2020). Programa de Monitoreo y Acompañamiento directivo en la práctica docente de instituciones educativa de Piura. [Tesis de Maestría]. *Repositorio Institucional Universidad César Vallejo*. <https://doi.org/20.500.12692/60661>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- Pita, S. y Pértegas, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Nota técnica. Coruña: Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Universitario Juan Canalejo España.
- Quintana, A. (2006). Un Modelo de aproximación empírica a la investigación en psicología y ciencias humanas. *Revista Peruana de Psicología*.
- Tobon, S., Juárez-Hernández, L., Herrera-Meza, S. y Núñez, C. (2020). Evaluación de las prácticas directivas en directores escolares: validez y confiabilidad de una rúbrica. *Educación XX1*, 23(2), 187-210. <https://doi.org/10.5944/educXX1.23894>
- Trujillo, M. (2021). Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la gestión curricular. *Praxis Pedagógica*, 21(30), 247-267.  
<http://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.21.30.2021.247-267>
- Uribe, M. (2016). Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo: Una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias

- Directivas en el Sistema Educativo Chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e). <https://doaj.org/article/27242a854c1b48638d5dd016a50636dd>
- Vázquez, A. & Montero, R. (2021). La autovaloración de las competencias de gestión directiva y la percepción de los docentes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5, 338–364. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.229](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.229)
- Villalobos, E. & Parés, I. (2017). Competencias Directivas Del Docente Universitario. *Revista Panamericana de Pedagogía: Saberes y Quehaceres Del Pedagogo*, 25, 227–245. <https://doi.org/10.21555/rpp.v0i25.1937>
- Vela-Quico, G., Cáceres-Coaquira, T., Vela-Quico, A. & Gamero-Torres, H. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(número especial 2), 376–400. <https://doi.org/10.31876/racs.v26i0.34134>
- .