

Utilización de las estrategias del equipo directivo para el acompañamiento a los docentes de la Facultad de Filosofía, Filial San Pedro del Ycuamandyú, Año 2023

Olga Beatriz Müller de Peña

omullerdepena@gmail.com

Rober De Jesús Scala González

rscalagonzalez@gmail.com

Nelsy Belén Pérez Giménez

nelsybelenperezgimenez@gmail.com

Universidad Nacional de Asunción

Facultad de Filosofía Filial San Pedro

Paraguay

Resumen

La presente investigación se centra en identificar las estrategias implementadas por el equipo directivo para el acompañamiento a los docentes de la Facultad de Filosofía, Filial San Pedro del Ycuamandyú, durante el año 2023. Con el propósito de abordar el tema y dar respuesta a los objetivos planteados, se realizó una revisión de la literatura existente y un trabajo de campo, que incluyó la aplicación de un cuestionario en formato digital. Se realizó un estudio de enfoque mixto porque se vinculó datos cualitativos y cuantitativos para responder al planteamiento del problema, de nivel descriptivo y corte transversal porque se describió el fenómeno que se da entre la gestión pedagógica del equipo directivo y la utilización de las estrategias del equipo directivo, con diseño no experimental. La población estuvo conformada por 86 docentes del nivel universitario y 6 docentes de gestión que integran el equipo directivo. Se aplicó un cuestionario validado de 19 ítems. Los resultados indican que las estrategias más utilizadas por el equipo directivo fueron la observación en aula, la retroalimentación formativa, reuniones de trabajo colaborativo y espacios de capacitación interna. Los docentes valoran positivamente el acompañamiento cuando este es constructivo y orientado a la mejora de la práctica. Se concluye que el equipo directivo desempeña un rol determinante en el fortalecimiento profesional docente y en la calidad educativa, por lo que se recomienda formalizar un plan institucional de acompañamiento, fortalecer la capacitación de los directivos y asegurar recursos y mecanismos de evaluación continuos.

Palabras clave: Equipo directivo, estrategias, acompañamiento pedagógico, gestión educativa.

Use of Management Team Strategies for Supporting Faculty Members at the Faculty of Philosophy, San Pedro del Ycuamandyú Branch, Year 2023

Abstract

This research focuses on identifying the strategies implemented by the management team to support teachers at the Faculty of Philosophy, San Pedro del Ycuamandyú Branch, during 2023. In order to address the issue and respond to the objectives set, a review of the existing literature and fieldwork was carried out, which included the application of a digital questionnaire. A mixed-method study was conducted because it linked qualitative and quantitative data to respond to the problem statement. It was descriptive and cross-sectional because it described the phenomenon that occurs between the pedagogical management of the management team and the use of the management team's strategies, with a non-experimental design. The population consisted of 86 university-level teachers and six management teachers who are members of the management team. A validated 19-item questionnaire was administered. The results indicate that the strategies most used by the management team were classroom observation, formative feedback, collaborative work meetings, and internal training spaces. Teachers value support positively when it is constructive and aimed at improving practice. It is concluded that the management team plays a decisive role in strengthening professional development and educational quality. Therefore, it is recommended to formalize an institutional support plan, strengthen the training of management staff, and ensure continuous resources and evaluation mechanisms.

Keywords: Management team, strategies, pedagogical support, educational management.

Introducción

La gestión pedagógica y el acompañamiento pedagógico constituyen una estrategia clave dentro de la gestión educativa, pues se entiende como la asesoría continua que fortalece las prácticas docentes y garantiza aprendizajes significativos en los estudiantes. Este proceso implica asistencia técnica, orientación y retroalimentación, y se convierte en un recurso fundamental para el desarrollo profesional de los docentes, generando cambios positivos en los actores involucrados en el proceso pedagógico. Diversos autores lo conciben como una interacción bidireccional orientada a movilizar recursos internos y externos, con el fin de enfrentar problemáticas educativas y promover la mejora constante de la práctica. En este marco, las estrategias de acompañamiento pedagógico implementadas por los equipos directivos adquieren un rol esencial, ya que vinculan la planificación didáctica, la gestión curricular y la interacción con los estudiantes. Actualmente, el acompañamiento se reconoce como una tarea sustantiva de la gestión directiva, al propiciar un diálogo permanente con los docentes, ofreciendo hábitos de pensamiento y criterios que favorecen la autonomía y la mejora continua de la práctica educativa. La investigación que se presenta tiene como objetivo analizar la utilización de las estrategias implementadas por el equipo directivo para el acompañamiento a los docentes de la Facultad de Filosofía, Filial San Pedro del Ycuamandyyú, durante el año 2023. El estudio se fundamenta en un marco teórico que recoge aportes nacionales e internacionales sobre la temática, y se desarrolla mediante una metodología descriptiva, con encuestas estructuradas y análisis de datos. Los resultados permiten comprender cómo estas estrategias inciden en el fortalecimiento profesional docente y sirven de base para formular conclusiones y recomendaciones que orienten la gestión educativa hacia una mejora continua.

Al final de los capítulos, se presentan las conclusiones y recomendaciones como producto del análisis de los resultados encontrados al finalizar el proceso investigativo. La presentación de la información en figura permite hacer una lectura más apropiada de los hallazgos y facilita la interpretación de los datos presentados. El primer capítulo detalla la construcción del objeto de estudio con la idea de investigación y el planteamiento del problema. En el capítulo II se detalla el marco teórico que sirve como referencia de las teorías consultadas acerca de utilización de las estrategias del equipo directivo para el acompañamiento a los docentes de la Facultad de Filosofía. En el capítulo III se detalla el marco metodológico donde se explica la metodología utilizada durante esta investigación, así como los métodos de recolección y análisis de datos. En

el capítulo IV se describe de forma detallada el resultado de la recolección de datos aplicada con el fin de obtener los resultados que permitieron llegar a las conclusiones y recomendaciones de este estudio. Por último, en el capítulo V se presentan los hallazgos más relevantes y las conclusiones y recomendaciones atendiendo las estrategias utilizadas por el equipo directivo para el acompañamiento a los docentes.

Marco teórico

Gestión Educativa

La gestión educativa se refiere a la administración del sistema educativo en el que un grupo combina recursos humanos y materiales para supervisar, planificar, elaborar estrategias e implementar estructuras para ejecutar un sistema educativo, es una disciplina que aspira a fortalecer el desempeño de los planteles e instituciones educativas en un país determinado mediante la aplicación de técnicas, instrumentos y conocimientos. Se trata de una suerte de administración educativa, en el sentido de que intenta pensar el proceso educativo como un todo organizado, sistémico.

De esta manera, la gestión educativa puede comprenderse a la vez como una disciplina, un proceso y una estrategia, que interviene en el sistema educativo para mejorar sus diversas etapas. Promueve la integración de los distintos elementos que componen el acto educativo (alumnos, profesores y comunidad).

La Gestión debe responder a las necesidades del entorno. Quienes gestionan deben ser receptivos, comprensivos, competentes, promover el diálogo y capaces de evaluar regularmente mediante mecanismos internos y externos, es decir combinar la visión social y la comprensión de los problemas mundiales como responsabilidad social (Alho da Costa citado en Chacón, 2014). Para poder ubicar, describir y analizar los estilos de dirección y liderazgo se presentan a continuación los siguientes estilos:

a- Estilo Indiferente: Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente permisivos. En éste se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deberían cumplirse; así, entonces, algunas veces son establecidas por el dirigente y otras por el colaborador, sin que ello termine siendo relevante.

La toma de decisiones no parece estar estructurada, y éstas son tomadas de acuerdo con el momento, considerando en algunas ocasiones la opinión e ideas de los colaboradores que

presenta mayor experiencia en el área o la de aquellos que históricamente se han visto enfrentados a situaciones similares (Sánchez, 2008).

b- Estilo Tecnicista: Los dirigentes que se inscriben en este estilo de dirección y liderazgo son altamente autócratas. En éste, el dirigente se preocupa mucho tanto por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, siempre son establecidas por el dirigente. Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma unilateral con flujo de dirección únicamente descendente.

Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es mínimo; de hecho, casi nunca se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que en torno al buen ambiente de las relaciones en el área puedan existir. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja bajo el supuesto de que éste constituye el único aspecto verdaderamente importante para sus subalternos (Sánchez, 2009).

c- Estilo Sociable: Los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos. En él existe poca preocupación por la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades que se deben realizar en el área como por las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; así, entonces, son establecidos casi siempre por cada uno de los colaboradores, sin que existan lineamientos concretos dados por la dirección desde cualquier punto de vista. La toma de decisiones se realiza por consenso, y es obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones (Sánchez, 2008).

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral principalmente con flujo de dirección en sentido ascendente y descendente y en menor grado lateral, aunque reconoce su importancia.

d- Estilo Sinérgico: Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente participativos y en gran medida se orientan al proceso del equipo. En este estilo, el dirigente se preocupa tanto por la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, las tareas y las actividades son establecidas la mayoría de veces por cada uno de los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico.

La toma de decisiones se realiza por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores y, principalmente, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones; sólo en situaciones excepcionales el dirigente la toma de manera unilateral (Sánchez, 2008).

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral con flujo de dirección en sentido ascendente, lateral y descendente.

Teoría científica de la gestión educativa.

Teoría de la administración científica

Taylor Frederick (citado en Chávez y Olivos, 2019), estima un enfoque tradicional de la administración, cuyo objetivo es incrementar la eficacia de la industria a través de la distribución organizada y adecuada para incrementar el rendimiento de la labor del obrero.

El taylorismo introdujo en la educación el concepto de eficiencia y control como mecanismo para mantener el orden y la responsabilidad por los resultados en las instituciones de educación y, por tanto, es uno de los factores de la existencia de los mecanismos de jerarquización (ranking) de las instituciones de educación en la actualidad (AU citado en Losada, 2020).

La administración científica de la educación propia del taylorismo está anclada una racionalidad técnica que privilegia aspectos procedimentales sobre los transformativos en el proceso educativo (Losada, 2020). Es decir, se privilegian los resultados de un proceso de control sobre el aprendizaje más que el acompañamiento del educando en su proceso de maduración mental, afectiva, emocional y social.

Desde esta perspectiva, los administradores deben reunir toda la información acerca del proceso educativo con el fin de desarrollar los mejores métodos que deberán ser usados por los docentes con el fin de que los estudiantes alcancen los estándares previamente establecidos.

Estos métodos deben contar además con criterios de medición que permitan evaluar los productos de la labor escolar y al mismo tiempo emplear la lógica económica para guiar el emprendimiento educativo (Trujillo citado en Losada, 2020).

Gestión pedagógica

Ezpeleta y Furtan (Antezana, 2018) afirman sobre la gestión pedagógica que es el lugar donde se realiza la interacción con los educandos y se construyen las condiciones objetivas y subjetivas del quehacer docente bajo las variadas determinaciones, tanto institucional como de la sociedad.

La gestión pedagógica comprende las prácticas pedagógicas, el dominio de planes y programas, manejo de estrategias didácticas y enfoques pedagógicos, los estilos de enseñanza las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente entre otras. Pozner (citado en Pérez y Yoasil, 2019).

La gestión pedagógica es una labor que recae de modo específico en el docente. En esta tarea, el director cumple funciones de supervisión, apoyo y monitoreo (Sorados, 2010).

En este sentido, la gestión pedagógica requiere ser concebida por los directivos como un proceso colaborativo, orientado al intercambio de estrategias y métodos de enseñanza que fortalezcan el trabajo en equipo entre los docentes y faciliten la superación conjunta de las dificultades. Del mismo modo, estas prácticas favorecen la creación de un clima institucional positivo y el aumento de la motivación en docentes, estudiantes y personal administrativo.

La gestión pedagógica es un instrumento de acción eficaz para que el trabajo en equipo y el proyecto de escuela sean los principales receptores de la práctica didáctica de aula y de la formación continua de los docentes (citado en De la Cruz, 2017).

Estrategias para mejorar la calidad del trabajo docente

Desde la Gestión Pedagógica existen estrategias para mejorar la práctica docente, al respecto Alvarado (citado en Sandoval, 2019), considera que es posible incrementar la calidad del trabajo docente en los centros a partir de algunas estrategias como:

- Aumentar el control del profesorado sobre el presupuesto, el currículo, el horario, el tamaño de las clases, etcétera.
- Dar oportunidades a los docentes para plantear y desarrollar nuevos modelos de enseñanza y de estructura organizativa.
- Fomentar y permitir que los profesores exijan una mayor responsabilidad a sus compañeros/as en relación a los problemas de rendimiento. Esto puede lograrse participativamente en debates técnico pedagógicos en los que se aborden periódicamente la diversidad de la temática, precisar conceptos y formular innovadoras propuestas.

La UNESCO (citado en Pareja, 2020) plantea que es fundamental la formación de los directivos en temas de gestión que le brinden estrategias, conocimientos y recursos para la organización e intervención en la gestión de la institución que dirige basada en los principios de eficacia, relevancia, pertinencia, eficiencia y equidad.

Así mismo Herrera y Buitrago (citado en Pareja, 2020) mencionan que un directivo preparado posee conocimientos, capacidades y habilidades que permiten la interacción con la comunidad educativa en un contexto social y cultural, donde la innovación y el conocimiento en el aprendizaje de los estudiantes son decisivos.

Para que los maestros puedan durante su trayectoria profesional, ampliar conocimientos sobre sus prácticas, necesariamente tendrán que buscar solos y con otros, espacios de diálogo y reflexión sobre su propio pensamiento, los valores que lo sustentan y los contextos donde se desempeñan.

Es aquí donde adquiere relevancia el acompañamiento en el aula, puesto que para propiciar aquello, es fundamental observar las prácticas docentes activa y pasivamente, recogiendo en la acción insumos que retroalimenten al docente para reflexionar, analizar y reconstruir su accionar pedagógico (Ascencio y Rosas, 2012)

Importancia de la Gestión Pedagógica

Su importancia radica en que es la operativización del sistema educativo, es la parte medular puesto que relacionada y junto con el clima social agradable, deben permitir que los resultados del proceso de aprendizaje cumplan con los objetivos propuestos (Verdezoto, 2016, p. 15).

Según López (citado en Pareja, 2020), señala que la gestión pedagógica del directivo es un proceso que conduce hacia el logro del mejoramiento curricular a través del desempeño docente; procurando buscar mejora e innovación curricular, el desarrollo profesional y personal del docente.

Una adecuada gestión pedagógica docente favorece el logro de los aprendizajes y la adquisición de capacidades y competencias necesarias en los estudiantes, los cuáles se evidenciarán en su desempeño académico y futuro desarrollo profesional (De la Cruz, 2017).

El acompañamiento y asesoramiento pedagógico

El término acompañamiento pedagógico es relativamente reciente en el ámbito educativo. Se concibe como un sistema y un servicio orientado a brindar asesoría planificada, continua, contextualizada e interactiva, con el propósito de mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, fortalecer el desempeño docente y optimizar la gestión institucional.

El acompañamiento tiene por finalidad promover y consolidar una cultura de reflexión, revisión e innovación de la práctica docente en la institución educativa, con el objetivo de contribuir a la mejora continua de la calidad del servicio educativo.

En el ámbito de los proyectos de innovación, este proceso implica articular la reflexión sobre la práctica con el diseño e implementación de nuevas estrategias que favorezcan cambios significativos.

Para que el acompañamiento resulte efectivo, es necesario fortalecer a los docentes como líderes del cambio y la innovación, capaces de impulsar transformaciones en las formas de organización y en el clima institucional.

El acompañamiento pedagógico a los proyectos de innovación debe ofrecerse a través de cuatro estrategias: el acompañamiento presencial, el acompañamiento mediante las TIC, los talleres de inter-aprendizaje, y, la visita entre pares y la pasantía.

Metodología

El estudio adoptó un enfoque mixto porque se recolectó, analizó y vinculó datos cualitativos y cuantitativos para responder al planteamiento del problema. (Fernández, Baptista y Hernández, 2014); de alcance descriptivo, porque se describió el fenómeno que se da entre la gestión pedagógica del equipo directivo y la utilización de las estrategias del equipo directivo para el acompañamiento docente en la Facultad de Filosofía de la Universidad Nacional de Asunción, Filial San Pedro del Ycuamandyyú; de corte transversal porque la recolección de datos se realizó en un solo momento, en un único tiempo; de diseño no experimental, porque no se manipuló ninguna variable. La población objeto de estudio estuvo conformada por 86 docentes del nivel universitario y 6 integrantes del equipo directivo de la Facultad de Filosofía. Los criterios de inclusión fueron: ser docente activo o miembro del equipo directivo de la Facultad en el año 2023 y haber aceptado participar. Los datos se analizaron de forma descriptiva y cualitativa, organizando hallazgos en categorías emergentes y frecuencia de prácticas.

Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta y la entrevista que permitieron obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema en estudio mediante la utilización de instrumentos que se diseñaron de acuerdo a la técnica a seguir.

En la investigación se utilizó el cuestionario guía, con preguntas abiertas y cerradas, que se validó por la Valoración de Juicio por Expertos.

Para el análisis e interpretación de la información obtenida se utilizó el programa Microsoft Excel, lo que incluye estadísticas descriptivas como la tabulación y frecuencias de porcentajes

estadísticos de las variables. La estadística descriptiva se realizó en la descripción de la variable cuantitativa por medio de la media y la desviación.

Consideraciones éticas

Para llevar a cabo la presente investigación se tuvo en cuenta el principio de reserva y respeto de la dignidad humana, expuesto en la metodología del presente trabajo. Se elaboró un protocolo de consentimiento informado para aplicación de la encuesta con el fin de informar a los participantes sobre el estudio y sus alcances, así como de asegurar su participación voluntaria de los mismos.

Se mantuvo la privacidad y confidencialidad de los participantes al no consignar su identificación en el cuestionario a ser desarrollado. .

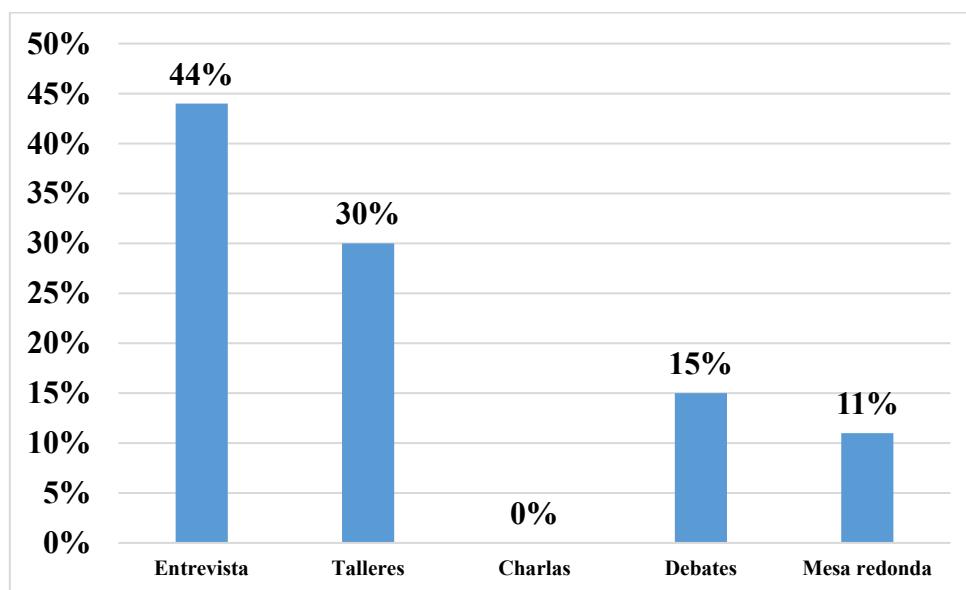
Resultado

Se desarrolló el análisis y discusión de los resultados más relevantes relacionados a los objetivos de la investigación, se planificó por el medio más pertinente y la socialización de los alcances de la presente investigación.

RESULTADO DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Tabla 1. Estrategias implementadas para el desarrollo del acompañamiento pedagógico

<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Entrevista</i>	38	44%
<i>Talleres</i>	26	30%
<i>Charlas</i>	0	0%
<i>Debates</i>	13	15%
<i>Mesa redonda</i>	9	11%
<i>TOTAL</i>	86	100%



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta presentada a los docentes.

En la figura 1 se observa que para el 44 % de los docentes encuestados consideran la entrevista como la estrategia que ayuda al desarrollo del acompañamiento pedagógico, mientras que el 30 % optó por los talleres, el 11 % por la mesa redonda y el 15 % por los debates. Por lo que se concluye que la mayoría responde que la entrevista es la mejor opción que tiene el equipo directivo para realizar el acompañamiento y establecer las mejoras institucionales con los docentes.

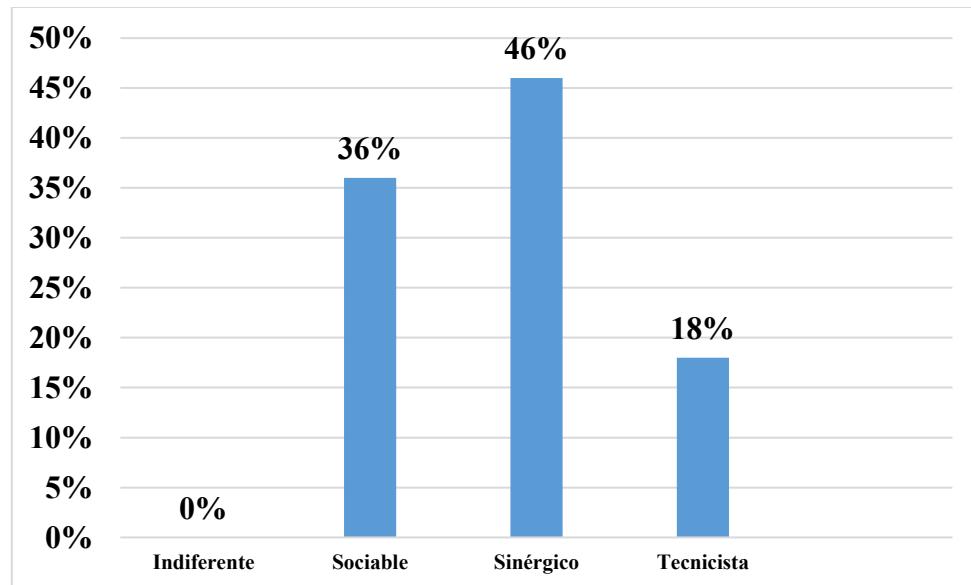
¿De qué manera ayuda a la práctica docente la aplicación de las estrategias de acompañamiento?

Los docentes investigados manifestaron que la aplicación de las estrategias de acompañamiento mejora la calidad de sus prácticas pedagógicas, promueve la reflexión continua para la mejora permanente de sus desempeños, la incorporación de técnicas activas en el aula,

además permite la formación permanente para ejercer la docencia y enfrentar los desafíos actuales y a asumir la responsabilidad de orientar en forma efectiva el proceso de enseñanza aprendizaje para el logro de aprendizajes significativos por parte de los estudiantes.

Tabla 2. El estilo de gestión pedagógica de la dirección es:

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<i>Indiferente</i>	0	0%
<i>Sociable</i>	31	36%
<i>Sinérgico</i>	40	46%
<i>Tecnicista</i>	15	18%
TOTAL	86	100%



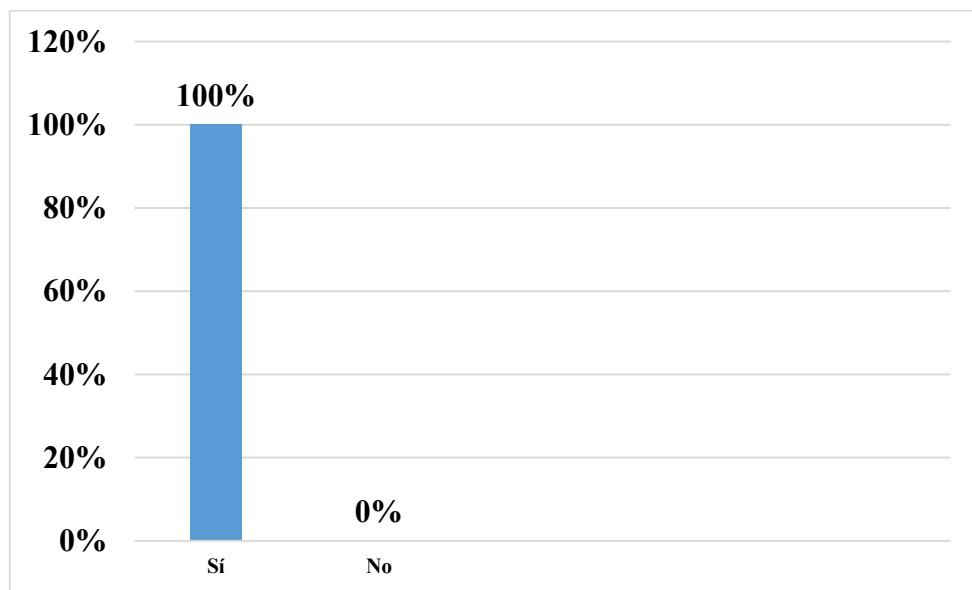
Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de resultados.

En la figura 2 se observa que el 36 % de los docentes consideran que la gestión pedagógica de la dirección es sociable, el 46 % respondió que es sinérgico, mientras que el 18 % optó por la opción tecnicista. Por lo que se concluye que desde la perspectiva de los docentes la dirección ejerce un modelo de gestión pedagógica sinérgico, lo que significa que son altamente participativos del proceso educativo, y la toma de decisiones se realiza por consenso, además de la obligatoriedad de tener siempre en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores.

Teniendo en cuenta las respuestas de los docentes encuestados que optaron por la opción sinérgico como estilo de gestión pedagógica de la dirección, manifestaron que dentro de la institución se trabaja en equipo y en forma coordinada, existe un apoyo mutuo, el trabajo de la dirección está orientado en la búsqueda permanente de la eficacia, así también se apunta al trabajo cooperativo, solidario que refleja la acción del equipo.

Tabla 3. El estilo de gestión pedagógica implementado por el equipo directivo es adecuado:

<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Sí</i>	86	100%
<i>No</i>	-	0%
<i>TOTAL</i>	86	100%

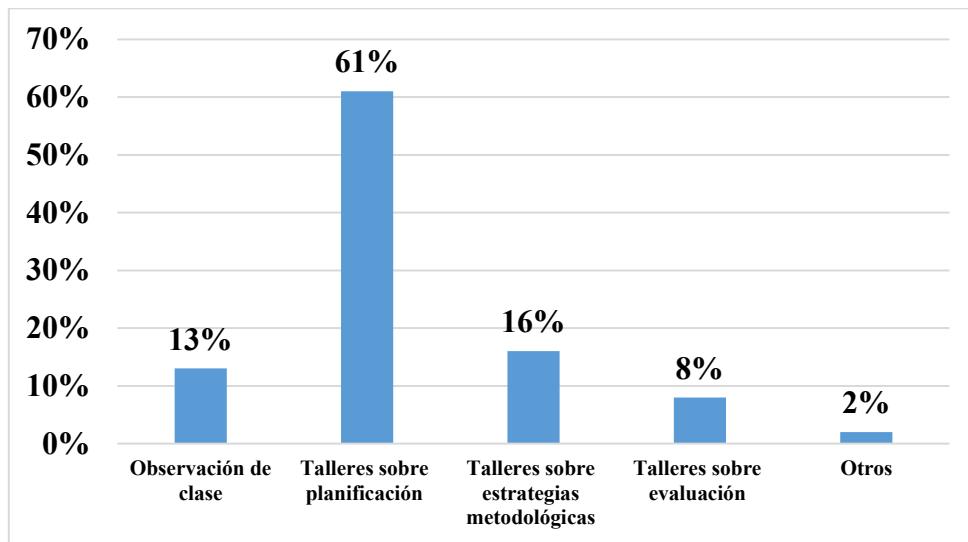


Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de resultados.

En la figura 3 se observa que el 100 % de los docentes expresaron que, sí es adecuado el estilo pedagógico del equipo directivo porque genera espacios de diálogo para un trabajo coordinado, favoreciendo la adquisición de capacidades y competencias necesarias en los estudiantes, los cuales se evidencian en su desempeño académico y futuro desarrollo profesional.

Tabla 4. El proceso de acompañamiento pedagógico que aplica la dirección a los docentes con mayor frecuencia se encuentra en:

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Observación de clase	11	13%
Talleres sobre planificación	52	61%
Talleres sobre estrategias metodológicas	14	16%
Talleres sobre evaluación	7	8%
Otros	2	2%
TOTAL	86	100%



Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de resultados.

En la figura 4 se puede observar que el 61 % de los docentes consideran que en el proceso de acompañamiento pedagógico que aplica la dirección con mayor frecuencia se encuentran los talleres sobre la planificación, un 16 % respondió que son los talleres sobre estrategias metodológicas, el 13 % de los docentes consideran dicho acompañamiento en la observación de la clase, el 8 % respondió que son los talleres sobre evaluación, mientras que el 2 % respondió que realizan otras estrategias como acompañamiento.

Por lo que se concluye que la mayoría de los docentes encuestados consideran la importancia del acompañamiento a través de los talleres en las que se desarrollan sobre la planificación, ya que es fundamental conocer el proceso didáctico para orientar en forma efectiva el proceso enseñanza aprendizaje.

Destaca los aspectos positivos del acompañamiento pedagógico aplicado por la dirección a los docentes

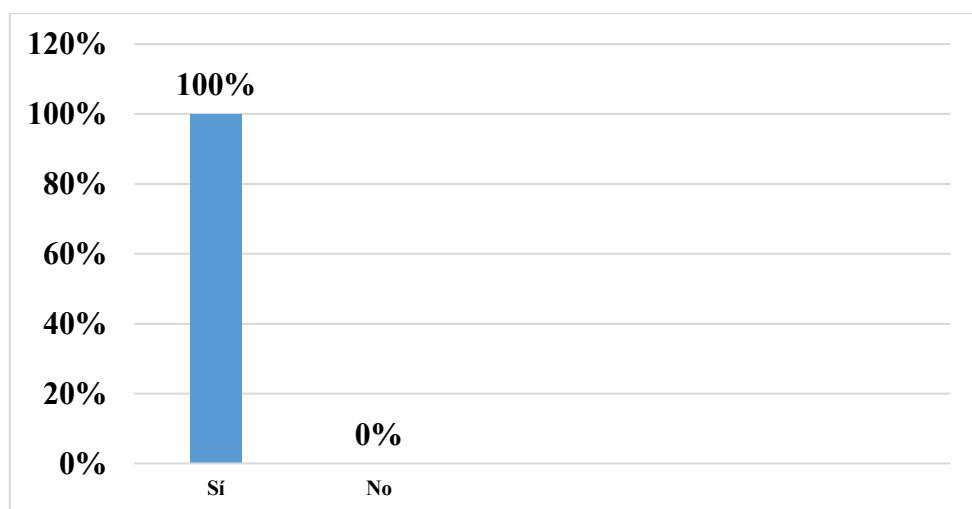
Los docentes participantes de la investigación consideran que los aspectos positivos en el acompañamiento pedagógico aplicado por la dirección durante el proceso de enseñanza – aprendizaje son: el trabajo en equipo y coordinado, el acompañamiento permanente, la motivación hacia la innovación de la práctica docente, los talleres interactivos sobre la planificación y estrategias de enseñanza, además de la evaluación y monitoreo de las actividades, como así también las entrevistas personales periódicas. Otro punto interesante mencionado es que con el acompañamiento el docente se siente más seguro eleva su autoestima y eso redunda en beneficio del estudiantado.

Menciona los aspectos negativos del acompañamiento pedagógico aplicado por la dirección a los docentes

En relación a las debilidades en el acompañamiento pedagógico que aplica la dirección a docentes durante el proceso de enseñanza – aprendizaje, los docentes en su mayoría mencionaron que existen algunas debilidades como: el tiempo, la virtualidad, apoyo económico, pocos materiales académicos, cantidad de alumnos, elementos tecnológicos insuficientes.

Tabla 5. La estrategia de acompañamiento del equipo directivo ayuda a mejorar tu práctica docente:

<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Sí</i>	86	100%
<i>No</i>	0	0%
<i>TOTAL</i>	86	100%



Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de resultados.

En la figura 5 se observa que el 100 % de los docentes manifestaron que, sí el acompañamiento pedagógico del director ayuda a mejorar su práctica pedagógica.

RESULTADO DE LA ENTREVISTA AL EQUIPO DIRECTIVO

1- ¿Cuáles son las estrategias de acompañamiento que promueve la institución para mejorar la práctica docente?

El Equipo Directivo entrevistado, manifestó que dentro del Plan de Acción se apunta a mejorar la calidad del trabajo docente a través de diversas estrategias:

- Evaluación y Monitoreo para el cumplimiento efectivo de las normativas y reglamentaciones.
- Acompañamiento constante en la aplicación de innovaciones pedagógicas.
- Asesoramiento según necesidad para las actividades áulicas sea presenciales o virtuales.
- Realización sistemática de talleres de capacitación según necesidad de los docentes.
- Entrevistas
- Evaluación permanente de las actividades a través de autoevaluación y coevaluación.
- Implementación de mejoras.
- Sistematización de las buenas prácticas.

Según los directivos investigados son importantes las estrategias de acompañamiento que promueve la institución para mejorar la práctica docente, pues a través de ella se construye la gestión educativa de calidad.

2- ¿Para el acompañamiento pedagógico, qué dimensiones tiene en cuenta el Equipo Directivo?

Los entrevistados manifestaron que el proceso de acompañamiento pedagógico que el equipo directivo tiene en cuenta son todas las dimensiones: personal, social, didáctica e institucional, son interdependientes con una aplicación holística.

Así mismo, los directivos expresaron que el acompañamiento es un proceso dinámico con un carácter flexible y ágil por lo que se da de manera integral enfatizando la importancia de la docencia.

3- ¿De qué manera se implementa el acompañamiento pedagógico a los docentes de la Filial?

Los entrevistados manifestaron que el acompañamiento pedagógico a los docentes de las carreras Ciencias de la Educación y Psicología Educacional se implementa de las siguientes maneras:

- Organización y planificación de actividades para el acompañamiento docente, que prevé con anticipación las acciones y procesos a realizar, así como los recursos necesarios para desarrollarlas, así como los resultados esperados.
- Ejecución de las acciones planificadas, permite llevar a la práctica en aula las actividades educativas programadas.
- Evaluación: es la obtención de informaciones relevantes sobre el proceso de acompañamiento, que facilita la toma de decisiones orientadas a la mejora del proceso de acompañamiento.

Además, los investigados manifestaron que las acciones desarrolladas para el acompañamiento efectivo a los docentes son: asesoramiento sobre las actividades organizadas, planificación e implementación de mejoras en aula, la observación de las clases, capacitación docente, entrevistas, reuniones y equipos de trabajo entre pares.

4- ¿Cuáles son los aspectos positivos que se pueden mencionar a partir de la aplicación de estrategias de acompañamiento pedagógico?

Los entrevistados sostuvieron que a partir de la aplicación de estrategias de acompañamiento pedagógico se puede mencionar los siguientes aspectos positivos:

- Incorporación de los recursos tecnológicos en el proceso enseñanza aprendizaje.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo y colaborativo entre directivos y docentes.
- Participación en los talleres de capacitación planificadas en base a las necesidades de los docentes.
- Realización de planificaciones áulicas con enfoque interdisciplinario.
- Interacción afectiva entre docente y estudiantes.
- Mayor rendimiento académico de los discentes en ambas carreras.
- Elaboración del plan de mejoras para lograr una calidad educativa.

5- ¿Cuáles son los aspectos negativos identificados durante el proceso de acompañamiento pedagógico?

Los aspectos negativos identificados durante el proceso de acompañamiento pedagógico en la Filial según los entrevistados son:

- La necesidad de fortalecer el enfoque interdisciplinario en la tarea docente.
- La poca interacción entre docentes y estudiantes por la virtualidad.
- La falta de apertura de algunos docentes para la incorporación de las innovaciones pedagógicas en el aula.
- Insuficiencia de los recursos materiales bibliográficos y tecnológicos para la incorporación de innovaciones.

Análisis y Discusión

Los hallazgos confirman la relevancia del acompañamiento directivo en la mejora de la práctica docente, en concordancia con la literatura que resalta la importancia de un liderazgo pedagógico formativo. En la institución educativa, el estilo pedagógico predominante se manifestó a través de una gestión sinérgica, en la que la toma de decisiones se realiza por consenso, evidenciando trabajo en equipo y colaboración permanente entre los miembros de la comunidad educativa. El éxito institucional se fundamenta en la eficacia y la eficiencia de la gestión directiva, las cuales se garantizan mediante la adecuada implementación de estrategias que orientan y fortalecen los procesos organizativos y pedagógicos. No obstante, la coexistencia de prácticas positivas (como la observación y la retroalimentación) junto con debilidades estructurales (falta de sistematización y recursos) sugiere que la efectividad del acompañamiento depende tanto de las competencias del equipo directivo como de las condiciones organizacionales.

El presente trabajo de investigación permitió determinar que las características del acompañamiento brindado por el equipo directivo contribuyen al fortalecimiento de las competencias docentes y a la mejora de la práctica pedagógica, favoreciendo así la calidad de la formación académica de los estudiantes.

Así mismo, las relaciones afectivas entre directivos, docentes y estudiantes dinamizan el acompañamiento a toda tarea docente, permitiendo que las actividades educativas sean ejecutadas en un ambiente colaborativo y de manera exitosa.

En base a las conclusiones se recomienda:

Acompañar permanentemente a los docentes con estrategias y dispositivos diversos, a partir de las necesidades de la práctica y de las experiencias que forman parte del plantel de profesionales en cada curso;

Fortalecer la práctica docente a través de talleres, considerando que es una tarea esencial de la gestión educativa.

Capacitar permanentemente a los integrantes del equipo directivo en técnicas de observación, retroalimentación y evaluación del acompañamiento;

Asignar recursos y tiempo institucional para sostener las acciones;

Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan medir el impacto en la enseñanza y el aprendizaje;

REFERENCIAS

Achilli, E. L. (1988). La práctica docente: una interpretación desde los saberes del maestro. *Cuadernos de Antropología social*, (2), 5-18.

Alen, B (2004): La escritura de experiencias pedagógicas en la formación docente. Programa «Elegir la docencia». Buenos Aires: Ministerio de Educación de la República Argentina.

Alen, B; Allegroni, A (2009): Acompañar los primeros pasos en la docencia, explorar una nueva práctica de formación. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la República Argentina;

Antezana Calderón, I. (2018). Gestión pedagógica y el trabajo docente en las instituciones educativas del nivel primarias de la Provincia de Huanta. Editorial Mirahadas

Arias Cahuana, L. I. (2017). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en instituciones educativas. Editorial INUDI Revista Científica Disciplinares

Ascencio, J. S., y Rosa, M. D. L. L. M. (2012). Acompañamiento al aula: una estrategia para la mejora del trabajo pedagógico. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1), 10-20.

Bastías Urra, M. (2013). Estilos de gestión pedagógica presentes en profesores de escuelas de la Región Metropolitana. *Estudios pedagógicos* (Valdivia), 39(2), 7-24.

- Batista, T. (2001). Citado por Rodríguez, C. L. (Coord.). (2009). Gestión pedagógica de instituciones educativas. México: Astra Ediciones.
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49 (2), 1-11. Disponible en: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2100>
- Cárdenas, R. (2013). La gestión pedagógica de la formación de profesionales de la educación en Ecuador. Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador Centro de Estudios de educación superior de la Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- CASASSUS, Juan. Problemas de la gestión educativa en América Latina. Documento UNESCO. Versión preliminar. Octubre 2000.
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161. Recuperado de <https://goo.gl/HWPn1K>
- Chávez Albarrán, M. D. R., y Olivos Sánchez, M. I. (2019). Gestión educativa y desempeño docente, en la institución educativa “Modelo” Trujillo, 2018
- Condor, B. H., & Bunci, M. R. (2019). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Cátedra*, 2(1), 116-131.
- Davini, MC (1995): La formación docente en cuestión. Política y pedagogía. Buenos Aires: Paidós.
- Day, C (2007): Pasión por enseñar. La identidad personal y profesional del docente y sus valores. Madrid: Narcea.
- Diker, G; Terigi, F (1997): La formación de maestros y profesores: hoja de ruta. Buenos Aires: Paidós.

Ezpeleta, J. (2018). «Innovaciones educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación», en Revista Mexicana de Investigación Educativa, Vol. 9, Nº 21; pp. 403-424. Disponible en <http://www.comie.org.mx/v1/revista>

Fierro, C., Fortoul, B., Rosas, L. (1999). Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación-acción. Distrito Federal, México: Paidós Mexicana, S. A.

Fierro, S., y Contreras, J. (2003). La práctica docente y sus dimensiones. Documento de trabajo Departamento Valoras UC. Recuperado de: http://valoras.uc.cl/wp-content/uploads/2010/10/practica_docente.pdf.

Levio Alecoy, E. (2020). Acompañamiento pedagógico para la mejora de las prácticas del profesorado. Temuco. Universidad Católica de Temuco.

Ministerio de Educación y Ciencias (2016) manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar.

Ministerio de Educación y Cultura (2018) Estrategias para el acompañamiento a los docentes.

Ministerio de Educación y Ciencias (2016) manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar. <https://mec.gov.py/talento/archivo/convocatoria01-16-nacional/ejes-bibliografia/manual-de-orientacion-para-fortalecimiento-de-la-gestion-escolar.pdf>

Ministerio de Educación y Cultura (2018) Estrategias para el acompañamiento a los docentes. https://mec.gov.py/talento/cms/wpcontent/uploads/2021/07/ejes_tematicos/1_Dimensiones_Gestion_Pedagogica/12_Seguimiento_y_monitoreo/11_Estrategias_para_el_acompanamiento_a_los_docentes.pdf

Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12.

Oliva, Z. A. M. (2013). Acompañamiento pedagógico una alternativa para mejorar el desempeño docente. *Revista Sawi*, 1(01).<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/RSW/article/view/260>

Perez, L., y Yoisil, J. (2019). Gestión pedagógica y calidad de desempeño docente de la IE" Conchucos",

Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación valdizana*, 14(1), 7-14.

Rodríguez, L. N. (2015). La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión pedagógica-curricular. *Investigación y formación pedagógica revista del cieg*.Revista –historico.upel.edu.ve

Sánchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. *Programa Editorial UNIVALLE*.

Sánchez, J. A. G., de Chiapas, C. D. B., y Cruz, X. D. C. L. (2016). Implicaciones en la Gestión Educativa. *Revista electrónica de investigación e innovación educativa*, 1(3), 28-34.

Solis, Ramírez y Angulo, 2017. Gestión educativa y desarrollo social *Educational management and social development* gestão da educação e desenvolvimento social.Vol. 3, núm., esp., marzo, 2017, pp. 378-390

Sorano, (2010) *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Editorial Educativa Inide.Lima Peru

Tamayo, M. (1999). Serie Aprender a Investigar Módulo 2. La investigación.

Torres Pacheco, E. (2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno-2014-Perú. *Comuni@cción*, 6(1), 56-64