



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL  
CUSCO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**MENCIÓN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN DEL  
ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO EN DOCENTES DE LA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CUSCO - 2018**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACION MENCION GERENCIA DE LA EDUCACION**

**AUTOR:**

BR. ROCIO CANA ALVAREZ

**ASESOR:**

DR. TEOFILO JORDAN PALOMINO

**CODIGO ORCID:**

0000-0001-9238-4635

**CUSCO PERÚ**

**2022**

## INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, asesor del trabajo de investigación/tesis titulado: LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTION DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EN DOCENTES  
presentado por: ROCÍO CANA ALVADEZ  
con Nro. de DNI: 23986517, para optar el título profesional/grado académico de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del *Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC* y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 26 de setiembre de 2022

Firma  
Post firma Teófilo Sandoval Palmino

Nro. de DNI 23805495

ORCID del Asesor 0000-0001-9238-4635

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: <https://unsaac.turnitin.com/viewer/submissions/oid:27259;163995512>

## NOMBRE DEL TRABAJO

Tesis\_Maestría\_Edu\_Unsaac\_Rocio Cana  
Alvarez\_16\_08 (1).pdf

## RECUENTO DE PALABRAS

35419 Words

## RECUENTO DE CARACTERES

198465 Characters

## RECUENTO DE PÁGINAS

134 Pages

## TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.0MB

## FECHA DE ENTREGA

Sep 4, 2022 8:25 PM GMT-5

## FECHA DEL INFORME

Sep 4, 2022 8:28 PM GMT-5

● **9% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 7% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Coincidencia baja (menos de 14 palabras)

## DEDICATORIA

*Este trabajo de investigación lo dedico como mucho cariño a mi señora madre Ricardina, por haber cultivado en mí el sentido de perseverancia y voluntad para lograr mis metas.*

*A mi esposo Fernando, quien ha sido mi apoyo y soporte en los momentos más difícil para la conclusión de la presente investigación.*

*A mis amados hijos Joaquín y Luciana, por ser caudal de motivaciones para concluir con la tesis.*

*Rocío Cana.*

## AGRADECIMIENTO

*Mi eterno agradecimiento a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en especial a los Docentes de la Maestría en Administración, Mención Gerencia de la Educación, además quedo muy reconocida por sus valiosas enseñanzas.*

*Mi agradecimiento especial al Dr. Juan Portilla Ladron de Guevara, quien con sus sabios consejos y apoyo incondicional fueron fundamentales para lograr desarrollar este trabajo de investigación, de igual manera al Dr. Teófilo Jodan Palomino por su orientación y apoyarme en esta etapa tan decisiva para alcanzar mi desarrollo profesional.*

*Agradezco a todas las personas que, me colaboraron con el desarrollo de la presente investigación.*

*Rocío Cana*

## PRESENTACIÓN

Dr. Oscar Valiente Castillo

Director de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores integrantes del jurado calificador.

Tomando como base el reglamento de grados de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, pongo a vuestra consideración el presente trabajo de tesis que lleva como título: *“Liderazgo directivo y gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco – 2018”*, mismo que es presentado para optar al Grado Académico de Maestro en Administración, Mención Gerencia de la Educación.

El objetivo del estudio fue establecer la relación del liderazgo directivo con la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.

*“El compromiso como educador es responder a las exigencias y desafíos que nos presenta la sociedad actual, contribuyendo a la formación de una sociedad justa, libre, humanista y democrática; con estudiantes y docentes a la altura del siglo XXI”.*

Rocío Cana.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Problema general.....	3
1.2.2. Problemas específicos.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1. Justificación metodológica.....	4
1.3.2. Justificación teórica.....	4
1.3.3. Justificación práctica.....	4
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. BASES TEÓRICAS.....	6
2.1.1. Liderazgo directivo.....	6
2.1.1.1. Liderazgo.....	6
2.1.1.2. Tipos de liderazgo.....	7
2.1.1.3. Teorías sobre liderazgo.....	8
2.1.1.4. Importancia del liderazgo en la educación.....	11
2.1.1.5. El liderazgo en la organización educativa.....	13
2.1.1.6. Liderazgo directivo.....	14
2.1.1.7. El liderazgo en la función directiva y docente.....	15

2.1.1.8. Dirección y liderazgo .....	16
2.1.1.9. El director escolar como líder.....	18
2.1.1.10. Cualidades del director eficaz .....	20
2.1.1.11. Dimensiones del liderazgo directivo .....	21
2.1.2. Gestión del acompañamiento pedagógico .....	24
2.1.2.1. Acompañamiento pedagógico .....	24
2.1.2.2. Principios del acompañamiento pedagógico .....	27
2.1.2.3. Finalidad y objetivos del acompañamiento pedagógico.....	27
2.1.2.4. Gestión y características del acompañamiento pedagógico .....	28
2.1.2.5. Fases del acompañamiento pedagógico.....	29
2.1.2.6. Necesidades y competencias del acompañamiento pedagógico..	32
2.1.2.7. Enfoques del acompañamiento pedagógico .....	34
2.1.2.8. Ámbitos de la intervención del acompañamiento pedagógico ....	36
2.1.2.9. Perfil del acompañante pedagógico.....	38
2.1.2.10. Dimensiones de la gestión del acompañamiento pedagógico .....	39
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	42
2.3. ESTADO DE ARTE DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
2.3.1. A nivel internacional .....	43
2.3.2. A nivel Nacional.....	45
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	
3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
3.1.1. Hipótesis general .....	48
3.1.2. Hipótesis específicas.....	48
3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES .....	48
3.2.1. Identificación de variables.....	48
3.2.2. Operacionalización de variables.....	49
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	
4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA... 50	
4.1.1. Localización política.....	50
4.1.2. Localización geográfica.....	50
4.2. TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	51
4.2.1. Tipo de investigación.....	51



4.2.2. Método de investigación.....	51
4.2.3. Nivel de investigación .....	51
4.2.4. Diseño de investigación.....	51
4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS .....	52
4.3.1. Criterios de inclusión.....	52
4.3.2. Criterios de exclusión .....	52
4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO .....	52
4.5. TAMAÑO DE MUESTRA.....	52
4.6. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE MUESTRA .....	53
4.7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	53
4.7.1. Técnicas .....	53
4.7.2. Instrumentos .....	54
4.8. TÉCNICA DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	54
4.9. TÉCNICA PARA DEMOSTRAR VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS .....	55
4.10. FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	57
4.11. BAREMOS PARA LA CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES .....	58
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
5.1. PROCEDIMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	65
5.1.1. Descriptivos de la variable liderazgo directivo y sus dimensiones .....	65
5.1.2. Descriptivos de la variable acompañamiento pedagógico.....	72
5.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS .....	78
5.2.1. Prueba de hipótesis general .....	78
5.2.2. Prueba de hipótesis específica .....	80
5.2.1. Análisis bivariado complementario .....	88
5.2.2. Análisis multivariado complementario.....	89
5.2. DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
CONCLUSIONES.....	933
RECOMENDACIONES .....	955
BIBLIOGRAFÍA .....	96
ANEXOS .....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tipos de liderazgo utilizados en la gestión educativa.....	13
Tabla 2. Diferencia entre líder y director.....	17
Tabla 3. Baremos de la variable liderazgo directivo y sus dimensiones .....	59
Tabla 4. Baremos de la variable acompañamiento pedagógico y sus dimensiones.....	61
Tabla 5. Resultados generales obtenidos de la variable liderazgo directivo de los directores .....	65
Tabla 6. Resultados generales obtenidos de la dimensión liderazgo autoritario coercitivo de los directores .....	66
Tabla 7. Resultados generales obtenidos de la dimensión liderazgo autoritario benevolente paternal de los directores.....	67
Tabla 8. Resultados generales obtenidos de la dimensión liderazgo consultivo de los directores.....	69
Tabla 9. Resultados generales obtenidos de la dimensión liderazgo democrático de los directores.....	70
Tabla 10. Resultados generales obtenidos de la variable acompañamiento pedagógico en los docentes por parte de los directores.....	72
Tabla 11. Resultados generales obtenidos de la dimensión planificación en los docentes por parte de los directores .....	73
Tabla 12. Resultados generales obtenidos de la dimensión clima de acompañamiento en los docentes por parte de los directores .....	74
Tabla 13. Resultados generales obtenidos de la dimensión conducción del proceso de enseñanza en los docentes por parte de los directores .....	76
Tabla 14. Resultados generales obtenidos de la dimensión evaluación del proceso de enseñanza en los docentes por parte de los directores .....	77
Tabla 15. Relación del liderazgo directivo con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco.....	78
Tabla 16. Relación del liderazgo autoritario coercitivo con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco .....	80

Tabla 17. Relación del liderazgo autoritario benevolente o paternal con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco .....	82
Tabla 18. Relación del liderazgo consultivo con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco .....	84
Tabla 19. Relación del liderazgo democrático con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco .....	86
Tabla 20. Resumen del análisis estadístico bivariado entre las dimensiones de las variables liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico en los docentes .....	88
Tabla 21. Estimaciones de parámetro entre las dimensiones del liderazgo directivo con el acompañamiento pedagógico .....	89
Tabla 22. Resultados de ajustes de los modelos entre las dimensiones del liderazgo directivo con el acompañamiento pedagógico .....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Porcentajes comparativos de la variable liderazgo directivo de los directores ....	65
Figura 2. Porcentajes comparativos de la dimensión liderazgo autoritario coercitivo de los directores.....	66
Figura 3. Porcentajes comparativos de la dimensión liderazgo autoritario benevolente paternal de los directores.....	68
Figura 4. Porcentajes comparativos de la dimensión liderazgo consultivo de los directores .....	69
Figura 5. Porcentajes comparativos de la dimensión liderazgo democrático de los directores.....	71
Figura 6. Porcentajes comparativos de la variable acompañamiento pedagógico en los docentes por parte de los directores .....	72
Figura 7. Porcentajes comparativos de la dimensión planificación en los docentes por parte de los directores.....	73
Figura 8. Porcentajes comparativos de la dimensión clima de acompañamiento en los docentes por parte de los directores .....	75
Figura 9. Porcentajes comparativos de la dimensión conducción del proceso de enseñanza en los docentes por parte de los directores .....	76
Figura 10. Porcentajes comparativos de la dimensión evaluación del proceso de enseñanza en los docentes .....	77
Figura 11. Frecuencia porcentual entre el liderazgo directivo con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco .....	78
Figura 12. Frecuencia porcentual entre el liderazgo autoritario coercitivo con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco ....	80
Figura 13. Frecuencia porcentual entre el liderazgo autoritario benevolente o paternal con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco	82
Figura 14. Frecuencia porcentual entre el liderazgo consultivo con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco .....	84
Figura 15. Frecuencia porcentual entre el liderazgo democrático con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco .....	86

## RESUMEN

Este estudio tiene como propósito precisar cuál es la influencia del liderazgo directivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018, para este fin se usará el método correlacional, con un nivel explicativo, debido a que se realizó interpretaciones considerando los resultados del cuestionario aplicada a los docentes nombrados y contratados de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco , la muestra asciende a un total de 132 docentes, obtenidos a través del muestreo probabilístico sistemático, el instrumento aplicado fue la encuesta, para relacionar la información de los docentes , el procesamiento y análisis de los resultados fue efectuado en el programa estadístico IBM SPSS. Los resultados del estudio confirman la relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la gestión del acompañamiento pedagógico en los docentes, de manera que la práctica de un determinado estilo de liderazgo, como el autoritario coercitivo, autoritario benevolente o paternal, consultivo y democrático participativo influye en el logro de metas la institución educativa.

Lo más importante es ponderar la labor del directivo en una organización educativa reconociendo su misión para el acompañamiento pedagógico, porque se le reconoce como líder del mismo, lo que más contribuyó al logro de objetivos fue la aceptación y participación de directores y docentes como parte de esta investigación.

Palabras clave.

Liderazgo directivo, acompañamiento pedagógico.

## ABSTRACT

The study sought to note the way in which managerial leadership influences the management of pedagogical accompaniment of teachers from educational institutions of the Cusco Local Educational Management Unit. The method refers to correlational research, with an explanatory level, because the interpretations consider the results of the survey carried out on the principals, considering the appointed and hired teachers as the unit of study, in such a way, the sample amounts to a total of 132, obtained through systematic probabilistic sampling, the instrument applied was the survey, complementary to relate to the information of teachers and directors, the processing and analysis of the results was carried out in the IBM SPSS statistical program. The results of the study confirm the direct relationship between directive leadership and the management of teachers' pedagogical accompaniment, so that the practice of a certain style of leadership, such as coercive authoritarian, benevolent or paternal authoritarian, consultative and participatory democratic, given according to the circumstances and what, at the moment of making decisions, directing and managing the educational institution, it is important to articulate for the fulfillment of the objectives, the director influences with his leadership capacity in the adequate management of the pedagogical accompaniment of teachers during the teaching and learning process of students, articulated with the achievement of skills and abilities.

Keywords.

Pedagogical support, managerial leadership.

## INTRODUCCIÓN

El modelo de dirección escolar que, actualmente los directores de las instituciones educativas siguen manteniendo, están enfocadas en las tareas burocráticas y administrativas, pero a través de las diferentes reformas educativas que el Estado fue implementando no ha merecido la atención del caso, así como tampoco un cambio significativo en las distintas instituciones educativas, más aún si estas se encuentran fuera de las zonas urbanas. Para este Siglo XXI la dirección escolar debería adaptarse y transformarse a las exigencias y nuevos cambios sociales y con el vertiginoso avance de las tecnologías de la comunicación, resulta poco coherente que las instituciones educativas se centren en la gestión administrativa y burocrática.

Actualmente es crucial integrar elementos orientados a contribuir en el desarrollo de la enseñanza y replicar las “*buenas prácticas pedagógicas*”, las cuales se dan en las distintas instituciones educativas, con el fin de generar mejores resultados académicos de los estudiantes.

En ese entender la investigación se centra en identificar el nivel de liderazgo directivo que se practica en las instituciones educativas de Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, con el fin específico de evidenciar si el liderazgo fomenta y desarrolla el acompañamiento pertinente a los docentes, lo cual forma parte de las metas y fines que, se desean alcanzar a través de una visión compartida y articulada con desde la parte directiva, para luego involucrar a los docentes y padres de familia, pero sobre todo gestionar el acompañamiento para que este cumpla con los fines para lo cual se ha implementado. Para demostrar que dicha situación ocurre, se ha realizado el recojo de la información a través de instrumentos de investigación fiables, lo cuales pasaron ser procesados y analizados para su posterior interpretación.

El estudio comprende cinco capítulos que se describen a continuación:

El primer capítulo, refiere al planteamiento del problema, formulación del problema, justificación y los objetivos de la investigación.

El segundo capítulo, está referido al marco teórico conceptual, en el cual se describen las bases teóricas que sustentan a las variables estudiadas, así mismo se desarrolla el marco conceptual y se muestra los antecedentes investigativos a nivel internacional y nacional.

El tercer capítulo, enmarca la hipótesis general y específicas, así como las variables de estudio, y su respectiva operacionalización.

El cuarto capítulo, describe la metodología de la investigación, conformado por el tipo de investigación, diseño de investigación, características de la muestra utilizada, así como la descripción detallada de los instrumentos que se utilizaron en el desarrollo del estudio.

El quinto capítulo, comprende el procesamiento, análisis y discusión de los resultados que evidencian los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos procesados.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía del estudio de acuerdo a las normas APA sexta edición, y se muestran además los anexos del trabajo de investigación.



## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Si actualmente realizamos una búsqueda en Google Academy encontramos un total de 117 millones de resultados con respecto a la palabra liderazgo, esto quiere decir que cada año, mes y día se realizan varias publicaciones, de manera que se habla mucho pero no se aplica o no se practica adecuadamente en las organizaciones, Bennis y Nanus (1985, p.21) citado por Villa (2015, p.7) donde el liderazgo se entiende como la influencia sobre la personas o grupos de persona, con una orientación que anticipe el futuro y contribuya en el desarrollo personal y social.

El liderazgo en los diferentes escenarios hoy en día ha pasado a ser parte y base esencial para que las organizaciones alcancen sus objetivos, convirtiéndose, así como una de las competencias más estudiadas e importantes tanto en el sector privado y público, como en el ámbito empresarial y el educativo. En el ámbito de la educación la importancia de la educación radica en la necesidad para gestionar el servicio educativo en las diferentes instituciones educativas o afines (Reyes et al., 2017, párr.15-17).

El liderazgo escolar en la política educativa es una prioridad que se manifiesta en todas las organizaciones o instituciones educativas del mundo, cada vez con una mayor autonomía y en función a alcanzar los resultados educativos deseados y que respondan esencialmente para tener en cuenta en cómo se desarrolla la función de los líderes de la organizaciones o instituciones educativas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2009, párr.2).

La OCDE (2009, párr. 6-7) hablar de mejorar el liderazgo escolar a través de las prácticas y políticas, es posible desarrollar y formar una nueva generación de directores de escuela teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Redefinir las responsabilidades de los directores, para que se centren en las funciones que puedan mejorar resultados – estas son sobre todo en trabajo con los docentes.
- Distribuir las áreas, distinguiendo la presencia de personal que son jefes de departamento, ocupan la subdirección o integran el consejo escolar de participación social.
- En los directores acrecentar sus capacidades y competencias para un eficaz desempeño a lo largo de su profesión.
- Para garantizar la selección idónea y que el profesional mas competente ocupe el mando de la dirección esta debe ser un cargo atractivo en todas sus dimensiones.

De lo mencionado se hace necesario identificar habilidades genéricas y específicas que contribuyan a mejorar las funciones directivas esenciales de las organizaciones o instituciones educativas, en muchas ocasiones mayormente se centran en las funciones administrativas que son importantes, pero no son clave para el logro y mejora de los resultados esperados en los centros educativos. De manera que el liderazgo debe centrarse en fomentar el desarrollo de las habilidades de liderazgo y el liderazgo pedagógico, centrado en responder a mejorar la calidad educativa, centrándose en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para que el liderazgo se articule con los objetivos esperados, es necesario que los directores y directivos se enfoquen en los conocimientos del currículo, instrucción y asesoramiento de los docentes de aula, a través de las practicas instruccionales, conocer las prácticas de evaluación y proporcionar orientaciones a los docentes sobre la practica escolar efectiva (Villa, 2015, pp. 7-10).

De lo mencionado anteriormente se hace referencia a que el liderazgo de los responsables de gestionar la institución educativa debe centrarse en realizar el “acompañamiento pedagógico”, lo cual viene a ser una estrategia de crecimiento y apoyo constante a favor del educador en el ejercicio de su labor; esta se implanta mediante tres maneras de intervención: visitas a las aulas, micro talleres y talleres de actualización docente, estas son llevadas a cabo por los “acompañantes pedagógicos”, coordinadores y encargados de la prestación de soporte pedagógico. En la implementación de dichas estrategias se debe prestar además un monitoreo y asesoría integra a los acompañantes, esto a través de reuniones de trabajo, y visitas de campo (Ministerio de Educación de [MINEDU], 2014, p.7).

De manera que el acompañamiento pedagógico debe responder a lograr un acrecentamiento de desempeños, competencias y dominios priorizados en el “Marco del Buen Desempeño Docente”, de manera que el afianzamiento del desempeño de los educadores, se dará lugar por medio de las visitas a los salones de clases, por tanto se estará en la capacidad de reconocer los requerimientos de formación de los educadores, y estas serán tomadas en cuenta y debatidas en las reuniones de trabajo colegiado y en los grupos de interaprendizaje; todo estos puntos en mención direccionan a las instituciones rumbo a la formación de grupos profesionales de aprendizaje; posteriormente, la información consolidada en esas estrategias formativas serán abordadas en los talleres (MINEDU, 2018, p. 10).

De manera que la investigación se centra en analizar en cómo se desarrolla el acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local de la ciudad del Cusco, a través de la percepción de los directores, quienes están directamente involucrados en el cumplimiento de los objetivos institucionales, donde uno de los factores a tener en cuenta es el liderazgo directivo de los directores y directivos que deben realizar acciones de acompañamiento pedagógico y no brindarle toda la atención en la labor administrativa, es decir que es importante la tarea administrativa, pero la base para alcanzar la calidad educativa, es necesario centrarse en cómo se desarrolla la actividad educativa, debiendo proporcionar a los docentes en el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje herramientas que contribuyan a mejorar su desempeño docente, siendo posible a través de un intercambio profesional, permanente y personalizado a cargo del acompañante pedagógico, y es tomando como punto de inicio el dialogo reflexivo para encaminar la aprehensión y desarrollo de nuevos saberes pedagógicos desde la reflexión crítica de la practica pedagógica (MINEDU, 2018, pp.10-12).

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la influencia del liderazgo directivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la influencia del liderazgo autoritario coercitivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018?

- b) ¿Cuál es la influencia del liderazgo autoritario benevolente o paternal en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018?
- c) ¿Cuál es la influencia del liderazgo consultivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018?
- d) ¿Cuál es la influencia del liderazgo democrático o participativo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Justificación metodológica**

El acompañamiento pedagógico implica un proceso en el cual se tiene la participación activa de los directivos de las instituciones educativas, sobre todo la participación del director, dicho proceso se llama protocolo de acompañamiento pedagógico, que involucra formas de intervención del acompañamiento pedagógico y actuación del docente coordinador acompañante, acompañante pedagógico y formador, de manera que la intervención del director es necesaria, con la necesidad de evaluar si se está orientado el acompañamiento con relación a lograr los propósitos y la misión de la institución educativa, para lo cual el director debe demostrar su capacidad de liderazgo centrado en la toma de decisiones para generar cambios necesarios de manera que el proceso de mejora y transformación de la practica pedagógica sea consecuente y coherente con los objetivos institucionales.

#### **1.3.2. Justificación teórica**

La investigación es realizada con la intención de aportar al conocimiento existente sobre la necesidad e importancia del acompañamiento pedagógico, pero desde un sentido reflexivo que contribuya a lograr los propósitos y la visión de las instituciones educativas, de manera que se garantice la practica pedagógica de calidad.

#### **1.3.3. Justificación práctica**

La investigación se realiza por que existe la necesidad de mejorar el alcance del acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, enfocado en evidenciar la participación del director a través del despliegue de su liderazgo, que este enfocado en promover la reflexión de la

práctica docente en aula, que garantice el logro de aprendizaje desde una perspectiva integral.

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la influencia del liderazgo directivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Analizar la influencia del liderazgo autoritario coercitivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.
- b) Analizar la influencia del liderazgo autoritario benevolente o paternal en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.
- c) Analizar la influencia del liderazgo consultivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.
- d) Analizar la influencia del liderazgo democrático o participativo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. BASES TEÓRICAS**

##### **2.1.1. Liderazgo directivo**

###### **2.1.1.1. Liderazgo**

De acuerdo con Bolívar (2010) el liderazgo es entendido como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Es decir, “las prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes” (p.97).

El liderazgo es un tema crucial, hoy en día, en donde los confines se han abierto al comercio global; donde las organizaciones se encuentran en constante lucha por ser cada vez más competitivo, lo que ha forjado que los individuos que forman parte de ellas busquen ser eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o de los centros educativos.

Al hablar de organizaciones e individuos es imprescindible mencionar a los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orienten a sus subordinados el liderazgo se manifiesta como conseguirlo. Percibimos a ese líder como el ser humano que posee defectos y virtudes que el mismo debe conocer; esto implica que pueda mirar primero dentro de sí mismo, conocerse a sí mismo para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para lograr las metas (Torres, 2004).

Es decir, que el papel de liderazgo para impulsar la excelencia alude a la fuerte vocación de servicio público ejemplificada hacia arriba y hacia abajo y exigida en toda la organización.

Bolman (2004) afirma que “el factor clave y fundamental en la creación, desarrollo y mantenimiento de las comunidades de aprendizaje. En este contexto, el liderazgo promueve el desarrollo de capacidades, que contribuyan a generar cambios en la institución” (p.141).

Se ha definido el liderazgo efectivo como el proceso de conducir a un grupo de persona en una determinada dirección por medios no coercitivos. El liderazgo posee tantas definiciones como el término motivación. Es un concepto alusivo, pero muy real que influye diariamente en persona en todas las organizaciones del mundo.

Por su parte Franklin y Terry (2000) definen el liderazgo como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Obsérvese que el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar objetivos.

El líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez, éstos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades.

En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa.

#### **2.1.1.2. Tipos de liderazgo**

Robbins (2004) considera que “el liderazgo se vislumbra como la capacidad de influir en un grupo para lograr el alcance de las metas; sin embargo, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes” (p.314).

De aquí se desprende la importancia de considerar los diversos tipos de liderazgo, tomando en cuenta que cada uno es distinto a otro y recae en los demás también de forma distinta.

De acuerdo con lo establecido con Robbins y Coulter (2005) podemos mencionar los siguientes tipos de liderazgo:

a) Autoritario

Impone todas sus órdenes y vigila que se sigan al pie de la letra. Toma las decisiones solo y no delega funciones. Las pautas por seguir son dictadas, sin otorgar confianza al grupo. Enfatiza en las equivocaciones, luego recién anima.

b) Democrático – Participativo

La autoridad es delegada y el control compartido. Las decisiones se toman grupalmente y también se delegan las responsabilidades. La confianza se concede y para dictar las pautas se fundamenta en el apoyo de los seguidores. Con la finalidad de incentivar aplica el “*feed back*” y corrige los errores.

c) Carismático

Los seguidores de este líder lo autorizan para que de las órdenes y supervise debido a su experiencia. Por las habilidades del líder, el grupo le otorga el poder de decidir. De la relación positiva que tiene con el grupo surge la confianza. Debido al profesionalismo del líder los seguidores se sienten motivados.

d) Liberal

El líder sin imponer órdenes y para aclarar dudas suministra herramientas básicas. El grupo desempeña todas las funciones del líder y toma las decisiones. La confianza con los seguidores es total y los mismos tienen la libertad de motivarse de cualquier forma.

e) Situacional

De acuerdo con la situación del grupo el líder dicta órdenes o no, en ese mismo sentido de acuerdo con las necesidades los supervisa o no. “Según sea el caso toma las decisiones solo o en conjunto y dependiendo de la situación brinda confianza al grupo. Dependiendo del grupo que lidera, elige el tipo de motivación que emplea” (p.55).

### **2.1.1.3. Teorías sobre liderazgo**

Tomando en consideración a Chiavenato (2006) se establece que en las décadas recientes una de las materias de administración más investigadas y estudiadas es el liderazgo. “Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las



relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características” (p.106).

#### a) Teorías de rasgos de personalidad

De acuerdo con Chiavenato (2006) respecto al liderazgo éstas son las teorías más antiguas. Un rasgo se entiende como una característica o peculiaridad de la personalidad. De conformidad con estas teorías, “el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes” (p.106).

Las teorías en mención fueron influenciadas por la teoría del “*gran hombre*”, sustentada por Carlyle a fin de evidenciar que el progreso de la humanidad se debe a la realización personal algunos individuos que en el tiempo destacaron y aportaron a la humanidad. Los siguientes rasgos son algunos que según los autores caracterizan la personalidad del líder:

- Rasgos físicos: Estatura, peso, apariencia personal y energía.
- Rasgos intelectuales: Ímpetu, autoestima, acoplamiento y vehemencia.
- Rasgos sociales: Habilidades interpersonales, administrativas y cooperación.
- Rasgos relacionados con la labor: Iniciativa, persistencia e compromiso en la actuación.

Vale decir, el líder tiene que poseer intelecto, inspirar confianza, ser perceptivo y contar con poder de decisión para liderar con éxito. A pesar de esto, ante las teorías en mención surgieron las siguientes críticas:

- Las teorías de rasgos respecto de las diferentes características y los rasgos de personalidad que enfatizan los aspectos del liderazgo no consideraron ponderar su importancia relativa; debido a que al definir a un líder todos los rasgos no tienen una importancia similar, algunos deberían ponderarse más que otros.
- Las teorías de rasgos olvidan el modo en que los subordinados reaccionan y su influencia. La pregunta a formular es: ¿Un individuo tiene la capacidad para liderar a cualquier individuos o grupo?

- Tales teorías no realizan una diferenciación entre las particularidades acertadas para el logro de ciertos propósitos. Existen casos en los que unos rasgos de la personalidad cobran mayor importancia que otros, esto en consecuencia depende al contexto y a la situación en la que se halla un individuo.
- Las teorías en cuestión relegan por completo la efectividad del liderazgo respecto a la situación. Las situaciones que se presentan en una empresa demandan en los líderes diversas características. De tal modo que una situación de emergencia requiere que el líder opte por cierto comportamiento; en cambio una situación estable y calmada requiere otras características.
- Desde esta perspectiva simplificada, en cualquier situación una persona que cuenta con rasgos de liderazgo será siempre un líder, lo cual no se ajusta siempre a la realidad. Un individuo en el sector en el que trabaja puede desenvolverse como un líder indiscutible, pero en el hogar quizá sea el último en dar una opinión.

#### b) Teorías de estilos de liderazgo

Chiavenato (2006) realiza su estudio del liderazgo desde la perspectiva de cómo es el comportamiento del líder frente a los subordinados. “Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo” (p.106).

La teoría central puntualiza el liderazgo en tres estilos: autoritario, liberal y democrático.

Llevado a la práctica, de acuerdo con las personas, la situación y la tarea por ejecutar los tres procesos de liderazgo son utilizados por el líder. Este hace que se cumplan las órdenes, sin embargo, para la toma de decisiones consulta a los subordinados y también sugiere realizar determinadas tareas: es decir utiliza los tres estilos de liderazgo.

Al poner en ejercicio el liderazgo la dificultad fundamental se da en saber cuándo emplear cada proceso, con quien, en que acciones y en qué contexto.

#### c) Teorías situacionales de liderazgo

Chiavenato (2006) menciona que en tanto que en tanto las “*teorías de rasgos de personalidad*” se limitan y son superficiales, las “*teorías de estilos de liderazgo*”

no toman en cuenta variables de situación. Las teorías situacionales se dan a partir de un escenario más extenso y proclaman que un estilo único o particularidad de liderazgo válido en cualquier contexto no existe. Se considera verdadero lo contrario: para cada situación se precisa un tipo de liderazgo para liderar de manera exitosa a los subordinados. (p.106)

Para el gerente son más interesantes las teorías situacionales debido a que incrementan las posibilidades y opciones de que la situación se modifique para adecuarla o cambiarla a un modelo de liderazgo. En la diversidad de condiciones es el líder quien debe adecuarse a un grupo de personas. El líder y su influencia tiene mayor dependencia la posición estratégica que posee en la red de comunicaciones que de las peculiaridades de su personalidad. En un lapso corto, este enfoque circunstancial del liderazgo empezó a posicionarse más.

Se pueden inferir las siguientes proposiciones partiendo del enfoque situacional:

- Por lo general se limita el liderazgo cuando las tareas tienden a ser repetitivas y rutinarias, además de estar sujeto a controles del jefe.
- En base a las fuerzas mencionadas en frente de cada uno de los subalternos un líder tiene la posibilidad de asumir los diferentes modelos de liderazgo.
- También se puede dar el escenario de que frente a un mismo subordinado el líder asuma los distintos modelos de liderazgo, según la situación. El líder puede conceder mayor libertad de la toma de decisiones al subalterno si la eficiencia de este es alta; en cambio, el líder puede reducir la libertad en el trabajo e imponer mayor autoridad personal al subalterno en caso de que presente reiteradas equivocaciones y de gravedad.

#### **2.1.1.4. Importancia del liderazgo en la educación**

Se tiene la obligación de hacerse cargo del rol del liderazgo en la educación más allá de si los directores y los docentes manifiestan sus rechazos; no obstante, las investigaciones y enfoques vigentes en materias de gestión de innovación, calidad e innovación pedagógico y el acrecentamiento del desempeño docente entre otros; respecto a la calidad educativa se da mucha relevancia a la aplicación de un liderazgo institucional, implicando que el rol del Director para dicha calidad educativa sea un factor decisivo.

Álvarez (1998, p.67) sistematiza las razones de tipo sociológico, psicológico y profesional, en tres bloques, los cuales servirán para reflexionar:

a) Razones de tipo sociológico

Álvarez (1998), menciona ningún grupo humano, funciona sin algún tipo de liderazgo, provenga del espacio formal o institucional o del espacio informal o liderazgo ocasional. “Entonces esto conlleva a reflexionar porque no se toma en cuenta esta afirmación en la educación, toda vez que las instituciones educativas requieran de un líder que conduzca hacia el logro de la visión institucional. Descifrándose por tres razones” (p.98).

- En las estructuras organizativas profesionales de tipo flexible, todos tienden a sentirse como un líder. Con mayor motivo en educación. En el aula con los alumnos, los docentes se encuentran capacitados para ejercer el liderazgo.
- Este liderazgo en realidad es limitante, hace relativo o pone en cuestionamiento cualquier otra modalidad de liderazgo externo que al mismo tiempo intenta liderar a los líderes.
- En el modelo de enseñanza que se sujeta a una cultura administrativa a partir de la perspectiva de procedimientos y normas cada trabajador conoce las labores que debe realizar.

b) Razones de tipo psicológico

La imposición de una dinámica institucional que pretenda que la calidad mejore habitualmente origina zozobra en los actores inmersos, ya que se han acostumbrado a la interacción en una cultura determinada, por lo tanto, ante un cambio de reglas se ponen en confrontación los intereses tanto personales como institucionales, llegando incluso a que la organización se desestructure y la calidad educativa que demanda la sociedad se desarmonice.

c) Razones de tipo profesional

En relación con estas razones cuando se hace referencia a la calidad de la gestión en las instituciones educativas se dan dos aspectos que no se debe perder de vista y que hacen que la eficacia institucional sea posible. La primera hace referencia a los alumnos en cuanto a su satisfacción y la segunda a las relaciones humanas promovidas por la institución.

De tal modo que, solo un líder puede conseguir que con iguales o menores recursos y con más trabajo, es decir con eficiencia se logre incentivar el trabajo cotidiano a través de la facultad de proporcionar visión de futuro, además de la capacidad de brindar entusiasmo con la finalidad de conseguir objetivos de calidad.

La habilidad de generar cambio e innovación que en los centros educativos son tan vitales, la destreza para asumir reformas que en ocasiones son contrarias a los intereses adoptados es posible lograrlas desde el interior de la institución, con un director que haga que las habilidades de liderazgo se desarrollen.

**Tabla 1**

*Tipos de liderazgo utilizados en la gestión educativa*

<b>Tipo</b>	<b>Característica</b>
Liderazgo democrático	Engloba al tipo de liderazgo que se aplica sin ninguna restricción en la institución educativa.
Liderazgo pedagógico	Se vincula con la transformación en el aspecto pedagógico de la institución educativa
Liderazgo escolar	Es el liderazgo que apunta a la mejora continua del centro educativo
Liderazgo instructivo	Se vincula con las instrucciones que se brindan a todos los involucrados en la institución y da lugar a la toma de precauciones
Liderazgo transaccional	Hace referencia a las permutas que se dan en los procesos
Liderazgo transformacional	Este se halla vinculado con la dinámica del liderazgo y la gestión educativa
Liderazgo distribuido	Dentro de este se aprovechan las capacidades, sapiencias para elevar el rendimiento de todos los actores inmersos en la institución educativa

Nota: Antúnez (2000, p.89).

### **2.1.1.5. El liderazgo en la organización educativa**

De acuerdo con Fernández et al. (2002) las personas que componen las organizaciones contemporáneas cuentan con exigencias diferenciadas, planteando estilos de liderazgo que se adapten a las condiciones en las que sus miembros han llegado. De manera general una mirada a las organizaciones hace percibir que “los comportamientos individuales y colectivos, la motivación, el liderazgo junto a la estructura y los procesos organizacionales influyen en los resultados en términos de rendimiento a nivel individual, tanto del grupo como de la propia organización” (p.99).

En las organizaciones educativas el liderazgo surge como una materia trascendental, que no se limita solo a fomentar un aprendizaje óptimo, promueve además un buen

ambiente de labor y de interacción teniendo como propósito el logro de resultados favorables, poniendo en práctica desde la perspectiva de los procesos de gestión un liderazgo pedagógico. De este modo se considera al liderazgo como una competencia de la gestión educativa que favorece la dirección de las instituciones educativas mejorando así los aprendizajes.

El liderazgo hace posible que se desarrollen procesos que sobrepasan la motivación convirtiéndose en la obtención de compromisos. En este sentido, Antúnez (2000) hace referencia a siete bloques, que contienen roles de esa función. Resaltando entre dichas funciones, el bloque de las tareas personales e impersonales, que toma en cuenta la relación que se debe dar en la comunidad escolar respecto a sus miembros. Dicho con otras palabras, la organización trabaja y alcanza resultados haciendo referencia a la responsabilidad compartida que entre los actores escolares debe existir (p.79).

El liderazgo moderno debe ser entendido también de “una forma humanista y horizontal, con una capacidad específica de implicar a las personas en un proyecto global que pueda crear capacidad e ilusión y desarrollar otros valores inherentes a quien realiza una tarea en una organización” (Álvarez, 1998, p.27).

#### **2.1.1.6. Liderazgo directivo**

De acuerdo con Reyes (2014) el liderazgo directivo es un proceso de influencia sobre las actividades de los agentes educativos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas.

Se consideran los siguientes aspectos como elementos del liderazgo directivo, tomando en consideración a Gallegos (2004) se tiene:

##### **a) Motivo**

Son los propósitos que como institución o persona se desea realizar. Implicando el nexo básico, el precursor respecto a la razón instructiva debe ser claro.

##### **b) Poder**

El liderazgo es una actividad que implica energía. El pionero debe contar con características que propicien la incorporación de forma intencional de especialistas instructivos, ya que observan respetabilidad y validez en sus actividades.

c) Estilo

Es la conducta que demuestra el pionero en la actividad de su energía, conservando distancia estratégica de los extremos: absolutismo y pusilanimidad, a fin de añadir intereses y lograr objetivos.

d) Partidarios

La autoridad tiene su esencia en la unión, el reconocimiento, la subordinación y la copia de los sujetos de la reunión. “El punto en el que hace lo que dice y dice lo que hace”, un pionero se considera correcto y es tomado en cuenta.

**2.1.1.7. El liderazgo en la función directiva y docente**

En la función directiva y docente el liderazgo permite a la institución educativa convertirse en un centro educativo de liderazgo, el cambio del centro en la actualidad, a fin de lograr la mejora continua pasa por diferentes procesos. Así pues, paraprovecho de los educandos ese reciente aprendizaje a los educadores les posibilita construir un modelo de liderazgo.

La mejora de una institución educativa depende trascendentalmente de equipos directivos con liderazgo que de manera activa ejecuten acciones como; ser soporte, agilizar y propiciar su desarrollo, de modo que la capacidad interna de acrecentamiento se pueda construir. En otros términos, el mejoramiento de los centros educativos esta vinculado al liderazgo que ejerce el equipo directivo y docente.

Para Gimeno (2001) la enseñanza en cuanto a su calidad se relaciona con los elementos del funcionamiento colectivo y no solamente con la interacción alumnos-profesor de las variables cuantitativas; o con los procesos didácticos desarrollados y su calidad respecto a la comunicación que se da entre estudiantes y profesores.

El paradigma que lleva a un cambio, en la indagación de la práctica y en la concepción de estrategias para llegar a modificarlo es guiado desde una óptica más ecológica, conduce a reflexionar acerca de los centros escolares, respecto a la calidad de las tareas que influyen positivamente al funcionamiento vertebrado de este (p.11).

Debido a que las instituciones escolares son complejas las tareas que pueden cumplir una función vertebradora son varias: el diseño, la convivencia cotidiana y su organización, el desarrollo y la evaluación de las propuestas de enseñanza, la obtención y el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales, la

interrelación con la comunidad a la que presta los servicios entre otras. No obstante, se debe tener presente la especialidad de la institución educativa, siendo estas labores que corresponden a la dimensión “*pedagógico-didáctica*” que consiguen significación especial ya que favorecen la construcción integra institucional en cuanto a su inherente labor.

Debe quedar avalada una exigua concordancia pedagógica entre el equipo de educadores con la finalidad de que sus acciones individuales y como de conglomerado respecto a la puesta en marcha de un proyecto en común contribuyan a que cada institución progrese, y este proceso no debe darse de manera espontánea sino debe ser estimulada.

Por su parte Antúnez (1999) señala que el tiempo es un valor escaso en las organizaciones. Este hecho en la gestión de las instituciones educativas puede dar paso a obstáculos y dificultades, cobrando importancia especial cuando la Dirección o la estructura educativa son poco sólidas o inconstantes, también ocurre cuando los planes ejecutados responden mayormente a motivaciones eventuales y no tanto a una visión global y prospectiva a mediano plazo. Frecuentemente, la demanda de mayor tiempo para la planificación o para las tareas de coordinación entre profesores, no fundamenta una eficaz y honesta utilización del tiempo disponible (p.27).

Recientes investigaciones demuestran que como líder el docente en los centros de estudio presenta evidencias de trabajo, que origina un impacto a consecuencia del liderazgo emanado en el aula.

Aunque las organizaciones educativas mayoritariamente de forma lenta están pasando de un estilo administrativo y de gestión altamente jerarquizado a uno en el que a los directores se les exige que no únicamente gestionen, sino que en su organización desempeñen liderazgo, en la actualidad surge un tipo de liderazgo que comprende a toda la comunidad docente, tomando en cuenta en las instituciones educativas el potencial profesional. En esta nueva concepción al actor (profesor) se le demanda su particular contribución a la institución escolar a través del ejercicio de su propio liderazgo (Uribe, 2005, p.110).

#### **2.1.1.8. Dirección y liderazgo**

Calero (2006) argumenta que “tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización. Tener ascendencia en el grupo con el que se



trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal y empresarial” (p.284).

Es deseable que con el fin de un desempeño superior de la dirección de una institución debe realizarse con cualidades y características del liderazgo. Con la renovada administración se requiere que el director sea un líder y no un jefe clásico, además este debe personificar actitudes y mentalidades acordes, generando así mística en toda la organización.

Un aspecto de valor en la administración es el liderazgo. Una de las condiciones clave para ser un excelente administrador es la capacidad para guiar y dirigir con efectividad. El seguimiento es considerado como la esencia del liderazgo, el deseo que manifiestan los individuos por seguir a otro, a un líder, del que tienen la percepción que es un medio con el que alcanzarán sus propias necesidades, deseos y motivaciones. Están interconectados de manera profunda la motivación y el liderazgo. Los líderes no solo propician la motivación sino buscan un crecimiento conjunto e integro, propiciado por un buen ambiente de labor.

Diferenciado del simple desempeño del poder, el liderazgo no se puede separar de los objetivos y necesidades de los que los siguen y alcanzan, alentándose de forma mutua, en los niveles de moralidad y motivación más elevados.

Los seguidores deben sentir que el líder despierta confianza en ellos, sintiéndose así con mayor capacidad de alcanzar sus propios objetivos y los compartidos. El liderazgo incrementa el grado y sentido del accionar y de aspiración ética del director y del dirigido, impactando en una transformación sobre ambos.

**Tabla 2**

*Diferencia entre jefe y líder*

<b>JEFE</b>	<b>LIDER</b>
Su privilegio: El mando	Su privilegio: Servir
Exige al equipo e inspira temor	Actúa y va delate del equipo e inspira confianza
Se centra en el castigo por errores cometidos	Corrige, entiende, colabora y orienta
Asigna las labores	Trabaja con o como los demás
Es observador del trabajo que se realiza	Enseña, asesora
Brinda y recibe compromiso aparente	Logra obtener el compromiso real
Desconfía y maltrata. es intolerante	Respeto al personal, tolerante
Centra todo en él	Delega
Complica las labores	simplifica
Arrogante e impositivo	Humilde, generoso

No siempre es equitativo, se parcializa a seguido	Es justo e imparcial
Es complejo entablar una conversación con él	Es atento y se halla disponible
Se expresa correctamente	Escucha y observa
Frio	Afectuoso y entusiasta
Actúa por sobre los problemas	Actúa ayudando
Guarda secretos y divide al grupo	Abierto y fortalece al equipo
Persigue la comodidad y el facilismo	Acepta retos
Gobierna con principio legales	Gobierna con principios morales
Ocasionalmente comete excesos	Es disciplinado
Actúa con calma o con prisa	Actúa oportunamente
Es individualista	Es sociable
Se inclina más por la cantidad	Posee una cultura de calidad
Es autosuficiente	Se prepara y se capacita

Nota: Calero (2006).

### 2.1.1.9. El director escolar como líder

De forma directa e indirecta el director escolar desempeña una importante influencia en el aprendizaje de los educandos. Ejercer un buen liderazgo sirve de cohesión y orientación a causa de las complejas y numerosas interrelaciones que al interior y alrededor de la institución educativa se dan; por ese motivo, para una efectividad mayor se requiere de competencias profesionales.

De acuerdo con el Ministerio de Educación y Ciencia (2007) el informe Mckinsey expone que “el buen liderazgo de la dirección es un factor determinante en la calidad de la educación y que, después de la labor docente en el aula, es el segundo factor que contribuye a lo que aprende el alumnado” (p.8).

Por lo general los directores permanecen en el nivel de gestores de los recursos del centro educativo. Ponen en práctica un liderazgo reactivo, de supervivencia y defensivo, debido a que, en diversas ocasiones, tratan con profesores, padres o alumnos agresivos, sin ánimos, y con falta de interés. Simultáneamente, el perfil ideal del director debe presentar los siguientes indicadores:

- Debe velar por la misión institucional.
- Promover una planificación adecuada.
- Promocionar la participación.
- Demostrar compromiso, responsabilidad y respeto.

- Mantener una alta comunicación.
- Favorecer el aprendizaje cooperativo.
- Promover la innovación y calidad.
- Impulsar la profesionalización.
- Evaluar interna y externamente.

El director en cuanto a su liderazgo se debe singularizar por ser transformacional que es colaborativo, participativo, compartido, además de delegar y distribuir.

Batanaz citado por Carda y Larrosa (2007) afirman que el liderazgo del director puede ser ejercido en la integración de todos en una misma misión y visión, la toma de decisiones, la solución de problemas, la promoción de valores, la equidad, la búsqueda de la satisfacción laboral, la implantación de la democracia, el involucramiento de la comunidad en la gestión escolar y la supresión de injusticias.

García et al. (2002) apuntan que, en la búsqueda permanente del liderazgo, el director debe confiar en la colectividad y en sí mismo. Manifiesta este tipo de confianza cuando:

- Se apoya en la propia autoridad, como en la autoridad consensual.
- Para resolver las diferencias actúa democráticamente y brinda participación, apertura y respeto.
- Identifica que debe pertenecer a un equipo colegiado, distingue los requerimientos de un liderazgo compartido y acepta que requiere de interacción.
- Con el fin de permitir la convivencia interpersonal facilita relaciones saludables.
- Propicia la responsabilidad individual, el trabajo en grupos y la pertenencia.
- Debido a que el trabajo como colectividad es más exitoso que como colección de individuos, trabaja colectivamente para que estudiantes y el personal se desarrollen.
- Se apoya en el criterio común o de expertos.
- Vela por la oportunidad en la ejecución de la labor con respecto a la participación.

En la construcción de un liderazgo la autoconfianza como persona del director cobra un rol elemental, además del acrecentamiento de su capacidad de promoción del sentido de la colectividad. La confianza debe ser reflexiva y no cegarse, debe estar

sustentada con evidencias de que su liderazgo brinda beneficios a la escuela, de este modo se pueden reconocer errores y consolidar talentos y capacidades.

#### **2.1.1.10. Cualidades del director eficaz**

Gago (2006) menciona que los siguientes atributos deben ser inherentes al director: alta seguridad personal, tolerancia a lo tradicional, inclinación a abordar los problemas desde una perspectiva crítica, tendencia a expresar interés, orientación y claridad hacia los fines y las metas pedagógicas, responsabilidad de controlar la situación, orientación a exigir hasta sus límites a los sistemas organizativos existentes, propensión a ser más proactivos que reactivos, el requerimiento de que todos se hallen inmersos en los puntos vinculados a la institución, además de afecto y atención a los demás (p.89).

Para una dirección eficaz se incorpora también los siguientes requisitos:

- Consideración de las individualidades.
- Favorecimiento de autonomía al personal en sus roles.
- Claridad en la misión, visión y control.
- Direccionamiento a un consenso respecto a los propósitos elementales.
- Persuasión y decisión a la consecución de niveles de logro altos.
- Involucrar a todos los actores internos de la institución para la consecución de un fin común y que esta sea asumida como tal.
- Evaluar y analizar y poner en contexto si el statu quo es el correcto.
- Donde hay problemas, este observa y analiza oportunidades.
- Motiva a los educadores para que asimilen y hagan propio el ideario de la institución.

Murphy citado por González (2003) da a conocer cuatro pilares sobre los que se articula el liderazgo directivo:

- La misión y metas escolares deben ser puntualizadas.
- Una cultura escolar sólida desarrollada, que se caracterice por la cohesión, un ambiente que sea ordenado y seguro, involucramiento del alumnado, así como de las familias y comunidad.

- Un buen clima de aprendizaje que se promoció por medio del establecimiento de un desarrollo docente, incentivos a estudiantes y estándares positivos.
- La producción educativa administrada a través de una enseñanza de calidad, el currículo, materiales de enseñanza, control de rendimiento de los estudiantes, evaluación docente, supervisión y horario escolar.

Mantilla (2008) expone que el liderazgo no es un atributo de seres especiales, puesto que es aprendido. Se presenta dificultad en cuanto que confíen en uno y aprender a confiar en la gente; para alcanzar esto dependerá de si se cuenta con la autoridad moral necesaria.

Es fundamental lograr que cada uno ejecute sus tareas adecuadamente, sin embargo, cobra mayor relevancia conseguir que los colaboradores se anticipen al futuro y conviertan ideas en proyectos, que investiguen e innoven y se dirijan en una dirección común.

#### **2.1.1.11. Dimensiones del liderazgo directivo**

##### a) Liderazgo autoritario coercitivo

Los directivos autocráticos se caracterizan por este modelo de liderazgo, dando a su equipo una confianza nula. “Ellos centralizan la toma de decisiones y consideran que el temor que infunden y el castigo son los principales motores de motivación para sus colaboradores, donde la comunicación es descendente” (Canal Ceo, 2018, párr.3).

Este sistema administrativo controla de forma rígida a la organización y todo lo que sucede en ella, siendo de naturaleza coercitiva, autocrática, fuerte y muy arbitraria.

Las características de este sistema son:

- La red de comunicación se da de forma vertical y es precaria, de arriba hacia abajo y solo llevan órdenes. No es necesaria la generación de información de parte de las personas.
- Se origina un ambiente de desconfianza y temor debido a que el uso del método de recompensa y sanciones se vuelca más a medidas disciplinarias. Bajo pena de sufrir sanciones se obliga a las personas a obedecer los reglamentos internos.

#### b) Liderazgo autoritario benevolente o paternal

Si bien la actitud demostrada por el directivo hacia el colaborador es paternalista, este modelo de gestión muestra una mejora respecto al anterior. “Un tipo de confianza limitada a la vez que condescendiente. En lugar del temor, se busca motivar a través de las recompensas económicas. La comunicación mejora ligeramente y la productividad también crece” (Canal Ceo, 2018, párr.4).

Es un sistema administrativo autoritario, una modificación del sistema1 escasamente moderada. Se refiere a un sistema menos rígido que el anterior y más condescendiente.

Esta caracterizado por:

- A pesar de que hasta cierto punto se delega la toma de decisiones poco importantes, de índole repetitivo y rutinario, el proceso de decisión esta concentra en la dirección, con lo que el aspecto centralizador prevalece, debido a que al final su ejecución depende de que la dirección las apruebe.
- Aunque la cúpula considera las comunicaciones ascendentes que provienen de la base, la red de comunicación es relativamente limitada y las comunicaciones de forma vertical y descendente predominan.
- En un clima de relativa condescendencia, la organización tolera y permite que las personas establezcan relaciones interpersonales. Pese a esto, la organización informal todavía es incipiente y aún existe muy poca interacción humana.
- Si bien existe menos arbitrariedad en este caso, el método de recompensas y sanciones aún enfatiza en sanciones y medidas disciplinarias; asimismo respecto a las recompensas materiales y salariales suministra algunas.

#### c) Liderazgo consultivo

Likert lo considera en estilo que se acerca a la dirección óptima. El control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización (Canal Ceo, 2018, párr.5).

Este sistema tiene tendencia a un aspecto autocrático e impositivo, en vez del participativo. Conduce a un retroceso parcial de la arbitrariedad de la entidad.

Esta singularizado debido a que:

- La toma de decisiones demanda un proceso de tipo consultivo y participativo. Para establecer las políticas y directrices de la organización se toma en consideración lo que las personas opinan. Algunas decisiones concretas se delegan, aunque para su aprobación posterior se someten a revisión.
- La red de comunicación implica comunicarse de forma vertical, descendente y ascendente, incluye también comunicaciones entre pares de forma lateral. Para hacer fácil el flujo de ésta sirven los sistemas internos de comunicación.
- La organización tolera bastante bien que las relaciones interpersonales se establezcan. Se deposita confianza en las personas de manera relativamente alta, sin embargo, esta no es definitiva ni completa. Con la finalidad de crear una organización informal sana y positiva se permite que existan relaciones relativamente favorables.

#### d) Liderazgo democrático o participativo

Este último es el sistema ideal para este psicólogo. “Las decisiones en este estilo se toman por consenso y la manera de recompensar se produce mediante lo económico, pero también en lo simbólico. La comunicación es fluida y promueve la toma de decisiones conjunta” (Canal Ceo, 2018, párr.6).

El sistema administrativo democrático y abierto. Se caracteriza porque:

- La toma de decisiones como proceso en su totalidad es realizado por la base. No obstante, sujetándose a la rectificación de los grupos involucrados, la cúpula decide sólo por excepción.
- El modelo de comunicación posibilita que ésta fluya en todos los sentidos. La organización en este caso, a sabiendas de que su red de información resulta básica para su flexibilidad y eficiencia invierte sustantivamente en ésta.
- Las relaciones interpersonales se incentivan. Los grupos y equipos espontáneos llevan a cabo el trabajo, incentivando así la interacción y la confianza recíproca.
- El sistema de recompensas y sanciones se inclina más a la primera, resaltando las simbólicas y sociales, sin dejar de lado las recompensas materiales y salariales. Es rara la imposición de sanciones y en caso de que esto ocurra son

los equipos involucrados quienes siempre establecen y deciden de que tratará el castigo.

Desde la posición de Likert si se desea que el desempeño de los equipos se incremente en cantidad y calidad, en la toma de decisiones los directivos y líderes deberán trabajar hacia un sistema participativo.

### **2.1.2. Gestión del acompañamiento pedagógico**

Con el propósito de aportar de modo relevante al acrecentamiento del desempeño docente, en la agenda educativa se toma en cuenta al acompañamiento pedagógico, ésta como una política de formación y capacitación; así, se busca colaborar al logro de una calidad de educación mejor y, como consecuencia, que los estudiantes se desempeñen óptimamente.

#### **2.1.2.1. Acompañamiento pedagógico**

De acuerdo con el Consejo Nacional de Educación (CNE, 2007) el acompañamiento pedagógico se define como el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, “el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya, y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica” (p.13).

El CNE da a conocer que el acompañamiento pedagógico esta diferenciado de la supervisión y el monitoreo, debido a que por un lado la supervisión consiste en la fiscalización en el ámbito donde se cumple la normatividad que conduce a las instituciones y los roles de los directivos y educadores, de otro lado el monitoreo se centra en el recojo de datos en el campo, apoyado en una serie de indicadores que permitan constatar la calidad, procesos y metodologías empleadas.

Como proceso la supervisión, tiene incorporado como estrategia el “*monitoreo pedagógico*” que realiza un seguimiento destinado a determinar de modo meticuloso, la calidad de desempeño con el fin de implantar los cambios y ajustes significativos; de su lado, el acompañamiento pedagógico se entiende a modo de un servicio que brinda a los docentes una asesoría continua, planificada, interactiva, respetuosa y contextualizada.

El Grupo Impulsor para la Educación en Áreas Rurales (GIEAR, 2008) refuerza la idea que plantea el CNE sobre el acompañamiento pedagógico, resaltando que éste



debe darse de una forma personalizada y sostenida para asegurar la mejora de los logros de aprendizajes de los estudiantes. De este modo, acerca del acompañamiento pedagógico señala que es la acción sistemática que, de manera sostenida, personalizada y oportuna, orienta y asesora a los docentes en el aula. Se centra en desarrollar las capacidades de maestros y maestras con el objetivo de que su desempeño se traduzca en logros mejores de los estudiantes en cuanto a sus aprendizajes.

El Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP, 2008) delimita el acompañamiento pedagógico como un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela (p.5).

El acompañamiento pedagógico no puede considerarse como una asesoría direccionada a un proceso solamente “técnico-pedagógico”, por el contrario, está enfocado al desarrollo de actitudes y capacidades de las personas, cultivando relaciones de empatía, confianza, intercambio de ideas, horizontalidad, saberes y experiencias, con el propósito de optimizar las actitudes y capacidades en el desempeño profesional docente (p.5).

Escamilla (2012) define el acompañamiento pedagógico como “una herramienta formativa que permite cubrir la necesidad de atención al docente, desde una asistencia técnica especializada, personalizada, sistemática y estratégica, que parte de la individualidad” (pp.66-67).

Es recomendable conocer al docente a nivel de individuo en sus dimensiones personal, profesional y social, para que se dé un pertinente apoyo pedagógico. Este proceso formativo debe estar articulado a mecanismos donde se incluye el diálogo, el debate y la discrepancia, el respeto a las diferencias, el saber escuchar, enriquecerse con los aportes ajenos y tener la generosidad suficiente para ofrecer lo mejor de sí mismo (Escamilla, 2012, p.66).

Montero (2010) sintetiza y enmarca el acompañamiento pedagógico como:

- Una estrategia formativa en la que se asesora personalmente al docente en su propio ámbito de trabajo, en su práctica cotidiana y a partir de sus necesidades específicas.

- Una actividad que surge de una relación horizontal, el diálogo, la interacción, el compromiso y la disposición individual.
- Sistemático, intencional y organizado.
- Una estrategia complementada y combinable con otras estrategias formativas.
- Sostenido y continuo (en un período determinado).

Ministerio de Educación (MINEDU, 2014), define al acompañamiento como un recurso pedagógico para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula. En el proceso de acompañamiento no se distinguen grados jerárquicos y superiores, existe la necesidad de una auténtica interacción, estableciendo vínculos de forma horizontal, en el escenario de intervención pedagógica y aprendizaje oportunos al entorno de la institución.

Por su parte Callomamani (2013) menciona que el acompañamiento pedagógico es el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades, “específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar las prácticas pedagógicas del docente, buscando lograr el cambio de los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de enseñanza-aprendizaje” (p.24).

Se considera al acompañamiento como un constructo que los sujetos comparten. Por tal motivo, los acompañantes y los acompañados perciben en el ejercicio de su profesión mejoras importantes. Este proceso es flexible y la realidad individual la direcciona a un escenario más global y cercano en el que intervienen las personas. De modo que, el enfoque transformador y humano lleva consigo para las experiencias educativas que se propician y priorizan, nuevos esquemas y nuevas lógicas; para las estrategias utilizadas y las políticas orientadoras de los diferentes cursos de acción. De esta manera se crean las estructuras de apoyo necesarias para que el contexto del acompañamiento sea el más adecuado (García, 2012, p.14).

El acompañamiento pedagógico se enmarca como propuesta para generar en los docentes reflexión del trabajo realizado, aporte de los elementos para un saber teórico – práctico, organización para el trabajo en equipo y cooperativo y construcción de

propuestas pedagógicas acordes con la realidad de los estudiantes y de su entorno (Riveros, 2011, p. 22).

Se necesita realizar un intercambio de experiencias y el cotejo entre lo que es y lo que debería ser, para llegar a un trabajo de reflexión y construcción, así respaldar los procesos de comunicación.

Para Briggs (2000), “la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas” (p.5).

El acompañamiento pedagógico puede ser considerado como el seguimiento que alguien realiza a otro u otros mediante la dirección del aprendizaje, aplicando técnicas y estrategias que implementen un desempeño educativo efectivo.

#### **2.1.2.2. Principios del acompañamiento pedagógico**

En la opinión de Román y Dousdebés (2014) los principios son:

a) Humanista

Debido a que desarrollar al docente en cuanto a sus capacidades y actitudes es el centro de atención del acompañamiento pedagógico, orientado a que su desempeño mejore.

b) Integrador

Pues las dimensiones del quehacer educativo del docente acompañado en su totalidad se observan, analizan y retroalimentan, en el contexto del entorno institucional.

c) Valorativo

Se resalta al docente acompañado en cuanto a sus aspectos positivos e impulsa su desarrollo profesional y personal (p. 3).

#### **2.1.2.3. Finalidad y objetivos del acompañamiento pedagógico**

Román y Dousdebés (2014) señalan que la finalidad del acompañamiento pedagógico es:

- Reforzar el desempeño del docente en el salón de clase.
- Contribuir a que el aprendizaje de los estudiantes mejore.

- Que en la práctica pedagógica se produzcan espacios de mejora permanente, reflexión y coevaluación.

Asimismo, Román y Dousdebés consideran que el acompañamiento pedagógico incluye los objetivos mencionados a continuación:

- Constituir de manera coherente los datos de los diversos contextos educativos.
- Recolectar información acerca de la gestión educativa y sus resultados que sea actualizada y trascendente.
- A través del involucramiento de los agentes educativos crear mecanismos que los ayuden y motiven a mejorar su comportamiento, bajo las políticas educativas nacionales.
- Sobre la valoración de los problemas, resultados e impactos de la labor educativa, tomar decisiones significativas en las distintas instancias de la “gestión educativa descentralizada” direccionadas a que la supervisión mejore en cuanto a la calidad.

#### **2.1.2.4. Gestión y características del acompañamiento pedagógico**

La gestión del acompañamiento pedagógico implica “desarrollar procedimientos, instrumentos y estrategias que aseguren su óptimo desarrollo, de manera tal que se genere en los docentes una enseñanza eficaz, capaz de posibilitar a los niños logros de aprendizajes de calidad” (Montero, 2010, p.40).

Al presente conjunto de estrategias se les denomina como técnicas que conceden a los educadores fortalecer y optimizar las capacidades y la gestión pedagógica. Desde otro punto de vista para apoyar el desarrollo de las estrategias básicas se requiere del apoyo de componentes básicos como los procedimientos e instrumentos.

Por su parte Román y Dousdebés (2014) consideran las siguientes características del acompañamiento pedagógico:

- Habilidad en el manejo de las didácticas
- Una persona predispuesta a la formación permanente
- Guía
- Generador de un ambiente de empatía
- Investigador

- Reservado y leal
- Agente de cambio
- Creativo

#### **2.1.2.5. Fases del acompañamiento pedagógico**

Román y Dousdebés (2014) sugieren que la finalidad de respaldar la consecución de propósitos del acompañamiento pedagógico requiere de fases que responden a un grupo de acciones desarrolladas.

El proceso de acompañamiento se da a partir de una visita en el lugar del centro educativo en el que el docente novel realiza sus labores, a fin de que la programación de las actividades que se requieren para la implementación del proceso se coordine con los directivos.

La visita al lugar del centro educativo tiene como propósitos lo siguiente:

- La información que está en relación con el acompañamiento pedagógico requiere ser puntualizada, aclarada o complementada.
- Llevar a cabo la observación dentro del aula para así lograr la identificación y verificación de las necesidades de apoyo que el docente novel manifestó, para tal efecto se hace uso de la técnica de observación y el instrumento diseñado.

Román y Dousdebés (2014) mencionan que son en tres momentos distintos y complementarios en los que se realiza la visita in situ:

##### **a) Observación en el aula**

La observación busca realizar una evaluación cuidadosa de algo que se encuentra en algún lugar, en este caso en particular en el salón de clases; ya que ello comprende varias áreas: físico, pedagógico y al educador como persona.

- **Ámbito físico**, aporta en el incremento de la calidad del aprendizaje y en el origen de un centro laboral armónico en el salón de clases; adicionalmente, con la disposición de materiales didácticos y equipamiento que promueve el dinamismo en la labor educativa tanto de los estudiantes como del docente.
- **Ámbito pedagógico**, la calidad del contenido dictado y el nivel de autocontrol de los alumnos, permite contemplar el proceso metodológico que el profesor

emplea para el desarrollo de la clase planeada, además de los recursos educativos de apoyo que pone en uso.

- **Ámbito personal del docente**, identifica el comportamiento del profesor dirigido hacia sus estudiantes, su representación corporal, la tonalidad de la voz que utiliza para dirigirse a los estudiantes, la manera en cómo realiza la organización o material para sus clases (recursos didácticos, la pizarra) y el manejo del conjunto de estudiantes y las distintas circunstancias en el salón se puedan originar.

La intención de la observación es la de detallar de manera objetiva la realidad del salón, sin que esta sea influenciada por la perspectiva personal del profesor acompañante (juicios y prejuicios).

En el transcurso de la observación pedagógica en el salón no se debe dar ninguna clase de interrupción durante la sesión lectiva, es decir, el espectador se limita solo y exclusivamente al registro de evidencias.

#### b) Reflexión conjunta

Posterior a ello se realiza la observación para determinar los requerimientos de guía, apoyo y orientación académico profesional para mejorar las sesiones impartidas, tiempos y espacios en ella, con la intención de contestar a los requerimientos educacionales. Su fin es colectivizar y transmitir lo percibido, a través de un intercambio único y cordial, fundamentado en la capacidad de ponerse en el lugar de otro y la horizontalidad, dando lugar a un entorno de aprendizaje pedagógico apropiado por medio del proceso de seguimiento.

La introspección simultánea es una entrevista programada, que entre el docente acompañante y el docente acompañado tiene carácter abierto, el objetivo es autoevaluarse, autoanalizarse y co-evaluarse para que un buen desempeño se logre.

Promueve la conversación acerca de las experiencias y avances llevados a cabo en el aula en el transcurso de la sesión, distinguiendo al mismo tiempo la fortaleza, dificultades, necesidades y expectativas de los que se hallan inmersos en este ámbito son competencias de autorregulación, autoanálisis y aprendizaje partiendo de experiencias propias, la estimación de su praxis partiendo de los propósitos de desarrollo profesional propuestos y de las sucesos que conjuntamente con los

educandos se viven en la cotidianidad, información que mediante la coevaluación se recolecta como resultado de la entrevista.

c) Retroalimentación

Partiendo de una reflexión acerca de la acción educativa en el ambiente institucional y del mismo entorno, es equivalente a entender en sentido real la acción de educar. El acompañamiento de esta manera se transforma en un empoderamiento del rol educador con exigencia académica relevante y significación alta en el “*proceso de enseñanza aprendizaje*” contribuyendo a la mejora educativa.

Hace referencia a observar, volver a mirar y conducir nuevamente en conjunto el procedimiento de acompañamiento entre los involucrados, permitiendo comprender, transmitir y valorar el desenvolvimiento, siendo así una fuente verídica de aprendizaje.

d) Modelaje o practica guiada

Es un modo de apoyo para que el desempeño profesional mejore, buscando que el educador acompañante de forma innovadora y sutil genere la permuta en la praxis del educador acompañado se desea alcanzar, tomando en cuenta el entorno institucional en el que éste realiza su labor.

El objetivo es presentar una gama de alternativas metódicas para que el docente acompañado pueda seleccionar y adecuar la que más se ajuste a la necesidad de mejoramiento, obtener habilidades cognitivas y patrones de conducta nuevos que se basen en una actitud dinámica.

e) Nueva práctica

Es el campo en el que de manera autónoma se reformula la práctica pedagógica, creando así un escenario innovador y de permanente mejora. Esta respaldado en un espacio indagatorio que, con una reflexión conjunta, retroalimentación y modelaje concede al educador acompañado la autovaloración y cuestionar su ejercicio como educador. Se realiza el cuestionamiento y revisión respecto de las estrategias, los contenidos y métodos que se aplican en su desempeño profesional, el proceso desarrollado y los resultados que se consiguieron.

Se garantiza esta fase por una previa planificación, tomando en cuenta como aspectos esenciales la satisfacción individual de mejora profesional y la interrelación con los estudiantes.

La nueva práctica tiene como propósito que el desempeño sea pertinente para responder de manera eficiente y acertada, a las necesidades reales presentadas en el salón de clase y a las situaciones complicadas.

f) Seguimiento y monitoreo

Compone un constante proceso que posibilita recolectar información relevante de forma sistemática para emitir juicios y tomar decisiones que reajusten el acompañamiento dentro del aula, por medio de la anotación de la evolución, tomando detalladamente cada dato que se relevante que surgieron en su desarrollo, estos datos darán lugar a la revisión y remirar el desenvolvimiento del educador desde un enfoque crítico y analítico, permitiendo distinguir qué áreas o aspectos precisan mejora.

Esta fase pretende que el acompañamiento en el aula mejore continuamente, buscando:

- Que el desempeño docente tenga una mejora continua en el aula.
- Tomar reflexión acerca del desempeño docente.
- Alrededor de aspectos específicos del desempeño en el aula, se busca la identificación y valoración de fortalezas y debilidades.
- Bajo un sustento se planifica la retroalimentación y modelaje como soporte para la practica venidera del educador acompañado.

El seguimiento y monitoreo se lleva a cabo comenzando con la observación de las sesiones, la información registrada, información que para la toma de decisiones debe ser valorada, analizada y sistematizada, reflexionando previamente de forma crítica sobre la práctica con el fin de que de manera continua mejore.

#### **2.1.2.6. Necesidades y competencias del acompañamiento pedagógico**

Considerando a Montero (2010) se toma en cuenta las necesidades del acompañamiento pedagógico y son las siguientes:



- Su diseño busca que las necesidades del desarrollo profesional docente sean atendidas en las distintas fases de la carrera.
- Pone como foco principal las necesidades prácticas de los docentes en el salón de clase.
- En el proceso de capacitación esta estrategia de intervención tiene un impacto mayor.
- El escenario principal es la escuela, la cual es privilegiada por los programas de formación continua.
- Durante la capacitación facilita una comprensión más conveniente de los conocimientos dados y que al mismo tiempo en el aula se pongan en práctica.
- Corrige los límites que las antiguas estrategias de capacitación docente mostraban, así ofrece una formación personalizada y en contexto.

En ese sentido, la estrategia de acompañamiento pedagógico está planteada con el fin de contribuir a que todos aprendan con éxito y de manera crítica y creativa, lo que significa mejorar el rendimiento escolar garantizando equidad en el acceso a logros y a oportunidades de aprendizaje de calidad (Montero, 2010, p.10).

Respecto a las competencias del acompañamiento pedagógico Minez (2014) considera que las competencias que el acompañamiento busca desarrollar en los docentes son:

- Gestionar democráticamente su aula, generando un ambiente propicio para el aprendizaje y la convivencia en la diversidad.
- Los materiales y recursos educativos se deben utilizar de modo adecuado.
- La mayor parte del tiempo lectivo debe ser empleado para desarrollar aprendizajes.
- Partiendo de procesos de investigación y reflexión, se busca promover en los estudiantes el desarrollo de un pensamiento crítico y sistemático.
- A fin de mejorar su desempeño, el docente debe desarrollar procesos de investigación y reflexión sobre su labor educativa.
- Tomando el rol de mediador y motivador de cambio a nivel personal, el docente debe comunicarse con los estudiantes de forma asertiva.

- Averiguando los tópicos de aprendizajes y saber cultural de los estudiantes se busca conocerlos.
- Se debe generar entre los estudiantes, relaciones de respeto, confianza, colaboración y justicia con equidad.
- Consolidar su identidad personal y sumar a que la identidad cultural de los de los educandos y de la sociedad se fortalezcan.
- Realizar una evaluación permanente y emplear los resultados para retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Con un enfoque intercultural y orientación interdisciplinar el docente debe demostrar su conocimiento y comprensión de las diferentes áreas.

#### **2.1.2.7. Enfoques del acompañamiento pedagógico**

De acuerdo con Vezub y Alliaud (2012) los enfoques son:

- a) El acompañamiento a modo de una relación terapéutica o apoyo a las relaciones personales

Se centra a la comunidad educativa en la investigación de las prácticas pedagógicas. Por lo que, los dispositivos o estrategias de apoyo originan para la permuta de la praxis y para fijar el soporte de mejora de la labor escolar procesos reflexivos, a todos los miembros integradores de la institución se les debe desarrollar en las dimensiones personal e interpersonal.

El trabajo individual y aislamiento se supera, debido a que las estrategias fomentan el trabajo colaborativo. La dinámica escolar se convierte y se forja una cultura escolar que se centra en la evaluación y la autocrítica constante por medio de procedimientos reflexivos optimizar las relaciones institucionales y el servicio (p.42).

- b) El acompañamiento como servicio técnico

Consiste en una asesoría planificada, continua y contextualizada partiendo de las necesidades a nivel pedagógico de los educadore acompañados. El educadormentor o formador es ajeno a la institución, en ocasiones está vinculado a las unidades de gestión, supervisión y soporte de los niveles educativos. El profesionalacompañante se encarga de la revisión, identificación y diagnóstico de las

dificultades de su acompañado y con base en esta evaluación presenta las sugerencias respectivas para que este los supere.

Las estrategias de cambio o ajuste pueden basarse en procesos estandarizados y supuestamente transferibles o ser regularmente situacionales. La forma de operar de la lógica formativa va desde el exterior hacia adentro, disminuyendo los procesos reflexivos y la construcción de una identidad profesional que se base en la búsqueda propia. El acompañamiento tiene una mirada fundamentalmente individual, enfocada en el novel y no en el principiante como miembro de la colectividad (p.42).

Se favorece un permanente aprendizaje en el docente mediante el itinerario formativo desarrollado por esta estrategia, orientando al docente a que por medio de la guía profesional del acompañante examine su labor educativa, para convertirla en eficiente y significativa.

- c) El acompañamiento a modo de habilitación profesional y cierre del proceso de formación

Teniendo en cuenta a Vezub y Alliaud (2012) dan a conocer que el acompañamiento como habilitación profesional y cierre del proceso de formación se experimenta a manera de un año más de formación inicial, en el que se pretende formar, completar y transmitir las capacidades y destrezas que no se llegaron a trabajar. La labor del acompañante también toma un carácter evaluador y está fundamentado en una relación jerárquica y vertical con el novel (p.43).

Es por ello que la característica del que acompaña es evaluar y sostener una relación de naturaleza jerárquica y vertical con el novel, de esta manera existe la posibilidad de formar sus capacidades y destrezas a lo largo del periodo de acompañamiento.

- d) El acompañamiento a manera de proceso de retroalimentación y mutua formación

Acerca del acompañamiento como proceso de retroalimentación y mutua formación Vezub y Alliaud (2012) afirmaron que: el trabajo es realizado con una perspectiva horizontal, buscando dar apoyo para que el novel perciba, formule y comprenda su problemática por medio del papel colaborativo del acompañante.

Se analiza y describe en ámbitos de trabajo y diálogo reflexivo, horizontal y colectivo, donde de manera conjunta con el propósito de que la enseñanza se

optimice se elaboran, estrategias de acción adaptadas a situaciones y contextos de desempeño reales.

Es en tres planos paralelos que el proceso de acompañamiento opera: el institucional, el profesional docente mentor/formador/colaborador y el docente novel (p.43).

#### **2.1.2.8. Ámbitos de la intervención del acompañamiento pedagógico**

Desde el punto de vista de Vezub y Alliaud (2012, p.47) se construye la tarea del acompañamiento sobre cuatro ámbitos de intervención:

##### **a) Ámbito interpersonal**

Con el fin de compartir experiencias tanto positivas como negativas de tal forma que sea franca y respetuosa del trabajo del otro, involucra que una relación positiva y de confianza se establezca con los docentes. El acompañante para esto:

- Junto a los docentes construye el plan de trabajo a desarrollar.
- Es un buen oyente; previo a juzgar y expresar su opinión, aprende a escuchar.
- Hace que un clima de confianza y respeto mutuo se genere.
- Proporciona un apoyo consistente y debe sostener una comunicación regular.
- Explora cuáles son las expectativas de los otros y da a conocer las propias.
- Ayuda y enseña a que puntos de vista alternativos (distinto al propio) sean tomados en cuenta.
- Manifiesta una comunicación empática; poniéndose en el lugar del otro y comprendiendo su perspectiva.

##### **b) Ámbito pedagógico-didáctico**

A fin de que los aprendizajes de los estudiantes mejoren, el profesional que acompaña contribuye a que los docentes continúen en el progreso de sus saberes, recursos sobre la enseñanza, estrategias, la comunicación, el currículum y el aprendizaje. En este ámbito se pueden llevar a cabo algunas tareas, como:

- Planificar actividades y espacios en los que los docentes reflexionen sobre su labor educativa.

- Educar y analizar en el uso de documentos curriculares (guías, materiales, recursos y textos) o construir y realizar el diseño de materiales propios.
- Proponer y suministrar lecturas y textos que sean de interés.
- Armar y probar secuencias didácticas, proyectos curriculares.
- La revisión de evidencias (planes, evaluaciones, registros o videos de clases, trabajos de alumnos).
- Proveer retroalimentación a los docentes acerca de su labor educativa y puntualizar aspectos de mejora.

c) **Ámbito del desarrollo profesional**

El profesional acompañante ayuda a los educadores de manera que en el transcurso de su ejercicio continúen aprendiendo y contribuyendo con sus pares.

- Recomienda e incentiva la lectura de textos y revistas pedagógicas.
- Debe organizar actividades y talleres de formación.
- Motiva la autonomía discutiendo junto a los docentes posibles alternativas y decisiones.
- Da información acerca de recursos y actividades que ofrecen instituciones locales en el ámbito académico.
- Brinda información referente a nuevos materiales, cursos, publicaciones, jornadas y sitios de internet que contengan materiales que favorezcan el desarrollo docente y sean de interés educativo.
- A fin del desarrollo de nuevos saberes, organiza dispositivos.
- Fomentando el trabajo en equipo, divulga las experiencias positivas de otros colegas y escuelas.
- Impulsa la indagación pedagógica en la escuela y el entorno, además de la sistematización de buenas prácticas.

d) **Vínculo con la comunidad**

El profesional que acompaña tiene el propósito de que la capacidad de los docentes se amplíe en cuanto a la interacción, trabajo con la comunidad y la relación con otras entidades que puedan apoyar a su institución. Es por ello que:

- Analiza y siente respeto por la diversidad cultural de la comunidad.
- Junto a los docentes indaga sobre recursos locales disponibles, educativos, sanitarios, culturales y otros.
- Con los docentes averigua acerca de diversos ambientes de aprendizaje, espacios opcionales al ámbito escolar.
- Este encargado de identificar organizaciones de la comunidad y no gubernamentales que puedan trabajar con la escuela, proponiendo actividades conjuntas.

#### **2.1.2.9. Perfil del acompañante pedagógico**

Ortiz y Soza (2014) mencionan que las características básicas de perfil del acompañante pedagógico son las siguientes:

- El acompañante pedagógico concibe la acción supervisora como un servicio de apoyo y orientación al supervisado y los demás agentes que contribuyen al logro de los aprendizajes previstos.
- Cuenta con una convicción cooperativa y la adición de esfuerzos.
- Es capaz de trabajar en equipo, notando errores propios y tomando en cuenta aportes y sugerencias de los demás.
- Cuenta con habilidades sociales y de comunicación que favorecen la positiva interrelación con los actores educativos, expresándose con claridad y libertad, analizando lo que transmite y si esto es propicio en el escenario en el que se halla en ese momento.
- Impulsa a sus pares, incentivando y teniendo reconocimiento permanente de la innovación, las buenas prácticas pedagógicas en el proceso, así como los mejores resultados.
- Pone en práctica su capacidad de persuasión e impulsa a los actores educativos, pretendiendo alcanzar las más altas expectativas y explotar las virtudes de los educandos buscando su óptimo aprendizaje.
- Cuenta con la capacidad de inspeccionar el progreso de la consecución de propósitos, el uso adecuado de recursos y el logro de los fines trazados en el plan de acción, además de notar de forma oportuna los obstáculos, necesidades o

deficiencias de los supervisados, con el objetivo de ofrecer su apoyo para que se garantice la obtención del resultado.

- Se capacita, especializa y actualiza permanentemente.
- Posee manejo sobre las corrientes pedagógicas actuales, la tecnología curricular y las “teorías del aprendizaje” que sostienen los “principios psicopedagógicos” de los currículos nacionales oficiales; así como de las disposiciones “técnico-normativas” vigentes que el Ministerio de Educación emana.
- Tiene conocimiento acerca de los procesos de investigación científica y los aplica en la supervisión para establecer, sin suposiciones, el “*mapa integral de los impactos, problemas y resultados de la labor educativa*”, acudiendo de preferencia a la investigación y sistematización de experiencias, tomando en cuenta esto es que elabora y valida estrategias que puedan mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje adecuadas a la realidad. (p.16–17)

#### **2.1.2.10. Dimensiones de la gestión del acompañamiento pedagógico**

##### a) Planificación

El acompañante elabora su plan de visita en función a los requerimientos de cada educador acompañado; además, coordina y visibiliza acciones con los actores socioeducativos (educandos, educadores, director, padres de familia, comunidad y aliados); finalmente, prepara sesiones de aprendizaje en forma conjunta con el educador, e insumos bibliográficos y otros (Ministerio de Educación [MINEDU], 2014).

Para el Ministerio de Educación (2015) planificar hace alusión al hecho de predecir, organizar y encaminarse por rutas flexibles y diversas que favorezcan aprendizajes específicos en los educandos, “tomando en consideración sus requerimientos, cualidades, su ámbito y desemejanzas, la esencia de los aprendizajes exteriorizados en habilidades y destrezas a alcanzar, como también las diversas alternativas y demandas que plantea la pedagogía, estrategias didácticas y enfoques de cada caso” (p.7).

El Ministerio de Educación hoy en día plantea que la planificación debe cumplir con determinados aspectos, entre las que resalta hace referencia a que la labor ejecutada debe ser colaborativa, lo que nos da entender que la intervención de los

equipos de docentes debe ser total, con el propósito de afianzar la cohesión entre los saberes que se busca que logren los educandos, los procedimientos educativos, el empleo de los instrumentos educativos y la evaluación, todo esto se refleja en un área, sesión, módulo o proyecto de aprendizaje.

b) Clima de acompañamiento

El clima de acompañamiento de acuerdo con el Minedu (2014) da a entender que inmersa en el acompañamiento pedagógico se debe fortalecer y propiciar un apropiado clima, cabe resaltar que la formación progresiva de un clima de aceptación, la confianza con los educadores y el rol del acompañante (director) vienen a ser aspectos esenciales para el éxito de la labor del acompañante. “Para alcanzar un clima adecuado es fundamental que el acompañante debe poseer competencias pedagógicas legítimas y de liderazgo para con sus pares” (p.13).

El clima de acompañamiento óptimo viene a ser fundamental debido a que facilita la intervención y compromiso ideal de parte de los educadores que son acompañados, dejando de lado la resistencia que imposibilite los propósitos de este proceso. Adicionalmente en el desarrollo de este proceso se menciona que el “interaprendizaje” es viable si las condiciones son las oportunas y adecuadas.

Actualmente el liderazgo pedagógico engloba los elementos de la convivencia intercultural y democrática, y en este en base al Minedu (2014) se “fomenta el desarrollo de destrezas personales y comportamientos positivos que coadyuven a la consecución de un clima que contribuya al logro de los aprendizajes elementales” (p.14).

c) Conducción del proceso de enseñanza

Trata acerca del manejo del proceso de enseñanza a través de una perspectiva que considera la variedad e inclusión sin distinción alguna. Hace alusión a la intervención pedagógica del educador en la construcción de un clima que beneficie al aprendizaje, a la constante motivación de los educandos, el dominio de materias, el desarrollo de distintas metodologías y de evaluación, como también el empleo de materiales didácticos adecuados y funcionales. Engloba “el empleo de distintos criterios e instrumentos que posibiliten la identificación del logro y los retos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar” (Ministerio de Educación, 2014, p.34).



El CNE (2007) menciona que el programa de acompañamiento requiere seleccionar estrategias, herramientas e instrucciones que posibiliten una enseñanza eficiente, que proporcione a los educandos la consecución de excelentes saberes. “Una determinada estrategia no se mide en base a su nivel de desarrollo, sino que se valora por su empleabilidad, efectividad y comprensión en el desenvolvimiento del educador y en el aprendizaje de los educandos” (p.40).

En el contexto educativo si la plana directiva acompaña de manera constante a los educadores, esto conllevará a que el proceso de enseñanza mejorara, por tanto, esto encaminará el rumbo de una institución hacia la calidad educativa. El Ministerio de Educación (2014) fija que “en esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual redefinen los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela” (p.16).

#### d) Evaluación del proceso de enseñanza

Se considera a la evaluación como una retroalimentación que se realiza al acompañamiento de forma permanente, propicia a que todos los actores del proceso educativo participen y reflexionen impulsando en los docentes el desarrollo integral de su formación, en consecuencia, deben contar con la capacidad de construir otros sentidos, respecto de sí mismos, su labor educativa, de los otros y del entorno que los rodea.

Según el MINEDU el acompañamiento se origina a partir del análisis, desde la praxis pedagógica o evaluación del proceso de enseñanza. Evaluación que proviene del proceso de monitoreo, que el CNE (2007) entiende como seguimiento a la recolección de información en el terreno, llevando a cabo la observación de los indicadores que facilitan la verificación de la calidad y el logro en las categorías de los suministros, procesos y productos esperados. Si bien el monitoreo es una labor más técnica que el supervisor debe realizar, también está obligado a manejar la normativa de modo óptimo (p.14).

Tomando en cuenta lo anterior debe ejecutarse el proceso de visita diagnóstica antes del acompañamiento, partiendo de los resultados del diagnóstico se pone en determinación del requerimiento formativo y que fortalezas existen en el proceso de enseñanza.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. Acompañamiento**

Es una estrategia de supervisión pedagógica donde se ofrece asesoría técnica, especializada, continua, interactiva y respetuosa orientando para la mejora de la calidad de los aprendizajes y del desempeño profesional.

### **2.2.2. Acompañamiento pedagógico**

Hace referencia a una estrategia de formación en servicio que consiste en dar asesoría continua para el mejoramiento del desempeño de los educadores en el aspecto pedagógico y de gestión.

### **2.2.3. Asesoramiento**

Es la capacidad de fijar buenas relaciones humanas con los educadores con el fin de hacerlos conscientes y receptores de la ayuda técnica que se le ofrece, para mejorar la calidad de enseñanza, sea nivel personal (individual) o a nivel colectivo (institucional).

### **2.2.4. Aprendizaje**

Viene a ser el resultado de un proceso interactivo de los educandos y la utilización de recursos pertinentes, que moviliza un conjunto de potencialidades y estrategias que le permiten seguir aprendiendo, para luego asimilarlo, transferirlo o aplicarlo como algo útil en la vida con sentido crítico y creativo.

### **2.2.5. Enseñanza**

Hace referencia al proceso de transmitir, de enseñar, de hacer que otra persona adquiera una conducta o habilidad cognoscitiva, afectiva o psicomotora, para este proceso el educador puede emplear diversas estrategias para hacer que el educando asimile lo que se le transmite.

### **2.2.6. Gestión**

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

### **2.2.7. Supervisión**

Esta hace alusión al conjunto de actividades que da lugar a investigar, conocer, orientar, renovar y coordinar, técnica, científica y democráticamente la función educativa.

### **2.2.8. Monitoreo**

Es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados.

Es un instrumento de gestión de calidad coadyuba a mejorar los procesos “sobre la marcha”, permite identificar logros y dificultades. El monitoreo es un tipo de evaluación formativa, pero que no se aplica a los educandos sino al programa o al proyecto de trabajo.

### **2.2.9. Liderazgo**

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

### **2.2.10. Logros de aprendizaje**

Hace referencia al nivel óptimo que los educandos han desarrollado sus capacidades, habilidades, competencias y amplían sus conocimientos en correspondencia a la edad, grado o ciclo de la Educación Básica Regular.

## **2.3. ESTADO DE ARTE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. A nivel internacional**

Raxuleu (2014) efectuó una investigación que tiene como título: *“Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar Nro. 07-06-03 del Municipio de Santa Catarina Ixtlahuacán, Sololá, Guatemala, C. a.)”*, investigación realizada para optar al Título de Licenciado en Pedagogía, en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala.

Conclusiones del estudio:

- Los directores de los institutos objeto de estudio fueron evaluados con un nivel “eficiente”. Adicionalmente cabe mencionar que para la aplicación de los instrumentos este paso por una validación de juicio de expertos y la validación estadística.
- En base a la información obtenida se deduce la presencia de una relación directa lineal entre las variables de estudio. De los resultados hallados es factible afirmar que en el desarrollo de sus labores los directores a través de sus acciones estas indican en el proceder de los educadores en el desempeño de sus actividades. Esto da a entender que la correlación entre las variables investigadas es alta.
- En base a la opinión y a los resultados hallados, el liderazgo de los directivos es positivo en 8 de los 11 factores evaluados y cuantificados. Se resalta que solo en el indicador de fomento de un medio ambiente de confianza y respeto se evidencia una alta fortaleza. Siendo el lado opuesto el indicador referido al componente de evaluación del desempeño de los educadores en el que se evidencia que esta es deficiente.
- Respecto a un resultado general de desempeño pedagógico de los educadores en las aulas, estos fueron calificados como eficientes. Los educandos resaltaron que sus educadores reflejan el liderazgo de los directivos, esto se denota porque sus acciones inciden favorablemente en la labor de los pedagogos.
- El empleo de diversos recursos didácticos, motivación e incentivación al educando, atención a los requerimientos de aprendizaje y el fomento del aprendizaje cooperativo, vienen a ser los indicadores altamente considerados por los educadores. Y por su parte los indicadores referidos a la utilización de la tecnología, la planificación conjunta, la comunicación con padres de familia y el reforzamiento del aprendizaje, vienen a hacer considerados como deficientes en el desempeño pedagógico de los educadores, de los cuales viene a ser el reforzamiento del aprendizaje el indicador que presenta la mayor deficiencia.

Furguerle y Vitorá (2016) realizaron una investigación que tiene como título: “*Liderazgo en los directivos de educación primaria*”, investigación realizada para la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales.

Conclusiones del estudio:

- De los resultados se evidencio que la plana directiva no incentiva enteramente la motivación, la comunicación y la apertura al cambio como peculiaridad de liderazgo en la entidad educativa objeto de estudio.
- Se evidencio también debilidades en el aspecto comunicativo, respecto a los fines de expresión de emociones, motivación de transmisión, como también en la dirección descendente, ascendente y horizontal, este viene a ser uno de los motivos que dificulta que exista una cercanía, entendimiento y realimentación con los educadores, además por la presencia de barreras comunicativas se imposibilita el desarrollo del trabajo en equipo dentro de la institución educativa, afectando negativamente al ambiente escolar.
- Respecto a la función del liderazgo, la plana directiva no posee conocimiento respecto a los factores que promueven en los educadores la motivación intrínseca y extrínseca, acciones que engloban a los incentivos, el reconocimiento y distinción; este desconocimiento ocasiona en los educadores desmotivación, disgusto, insatisfacción hacia la prestación educativa.
- La plana directiva respecto a la apertura al cambio esporádicamente considera este aspecto, lo cual limita tomar en cuenta la normatividad y recomendaciones de la gestión educativa, estos aspectos vienen a ser de vital importancia para la mejora y permuta del ámbito educacional, todo lo mencionado hace indispensable la puesta en práctica de la creatividad e innovación para tratar las permutas del currículo educativo de forma eficaz, de manera que la entidad se enfoque hacia los requerimientos educativos, y esto repercutirá en la formación integral de los educandos.

### **2.3.2. A nivel Nacional**

Reyes (2012) llevo a cabo un estudio que intitula: *“Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla - Callao”*, investigación realizada para optar el Grado Académico de Maestro en Educación en la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.

Conclusiones del estudio:

- Posterior al procesamiento estadístico e inferencial y en base a los resultados y al análisis de la prueba de correlación lineal de Spearman, se concluye que no se

evidencia una relación significativa entre las variables de estudio, por tanto, se niega la hipótesis planteada.

- En base a los resultados descriptivos e inferenciales, no se evidencia la presencia de una relación significativa entre las dimensiones del liderazgo directivo con el desempeño docente en la institución educativa que fue objeto de estudio, por tanto, se rechazan las hipótesis específicas.
- Adicionalmente se concluye que el desempeño docente se halla sujeta a diversos aspectos, como lo son la realidad económica, actuación, clima organizacional, capacitación, tiempo de servicios, cultura escolar entre otras; por tanto, el liderazgo aplicado por la plana directiva compone un factor más.

Campomanes (2017) realizó una investigación que tiene como título: *“Acompañamiento pedagógico directivo y calidad de la práctica pedagógica en II.EE. Red 13 Ugel 07”*, la cual fue desarrollada para optar al Grado Académico de Maestra en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Conclusiones del estudio:

- En base a los hallazgos se afirma que existe una relación directa y significativa entre las variables objeto de estudio en la unidad de análisis seleccionada para el presente estudio. Por tanto, es factible mencionar que de parte de los directivos un correcto acompañamiento docente motiva y propicia la mejora de la labor pedagógica.
- De los resultados hallados se denota que existe una relación directa y significativa entre el acompañamiento pedagógico directivo y las dimensiones de la variable calidad de la practica pedagógica.
- De acuerdo con los resultados respecto a las dimensiones de las variables estudiadas concluimos que el aprendizaje atravesara por su fase de preparación anticipada para conseguir un producto idóneo en los logros de aprendizaje. Respecto a la enseñanza se concluye que se proporcionara en el contexto de una idónea coexistencia democrática y clima escolar, con estrategias incluyentes, diversas y pluralizados. Finalmente, en relación a la actitud del educador se concluye que esta deberá ser critica reflexiva colaborativa respecto a la realidad de su entidad educativa, en el contexto del respeto mutuo.

Ricra (2016) realizó una investigación que tiene como título: *“Liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas de Chorrillos – 2016”*, investigación realizada para optar al Grado de Maestra en Administración de la Educación, en la Universidad César Vallejo, Lima. Conclusiones del estudio:

- De acuerdo con el análisis inferencial, se concluye que en la unidad de análisis seleccionada para el presente estudio se evidencia una relación significativa ente las variables en estudio. Si embargo cabe detallar que dicha relación es débil, con lo cual es factible mencionar que las particularidades de un líder directivo no establecen, ni define el grado de desempeño de los educadores.
- De acuerdo con los resultados en referencia se concluye que no se evidencia una relación significativa entre el liderazgo directivo y desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social, estos resultados nos dan a entender que el liderazgo directivo no influye en el grado de desempeño de los educadores en todas sus dimensiones, esto debido a que los educadores se desenvuelven en base a sus propias capacidades y a su experiencia.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

El liderazgo directivo influye directamente en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- a) El liderazgo autoritario coercitivo influye directamente en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.
- b) El liderazgo autoritario benevolente o parental influye directamente en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.
- c) El liderazgo consultivo influye directamente en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.
- d) El liderazgo democrático o participativo influye directamente en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.

#### **3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

##### **3.2.1. Identificación de variables**

**Variable 1:** Liderazgo directivo

**Variable 2:** Gestión del acompañamiento pedagógico



### 3.2.2. Operacionalización de variables

Variable (s)	Definición conceptual	Dimensión (es)	Indicador (es)
Liderazgo directivo	Es un factor y reto determinante en la mejora continua reflejado en el desarrollo de la institución y con mayor énfasis en el aprendizaje de los estudiantes, por tanto, el liderazgo directivo son “competencias y habilidades específicas” desarrollados en la práctica -acciones inherentes al ejercicio de funciones y responsabilidades- por el director de la institución educativa (Maya, Aldana, & Isea, 2019).	Liderazgo autoritario coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de confianza en los integrantes de la institución</li> <li>- Grado de comunicación director - docente</li> <li>- Grado de despliegue de valores del director</li> <li>- Grado de sanciones por el director</li> </ul>
		Liderazgo autoritario benevolente o paternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de apoyo entre docentes - director</li> <li>- Grado de aceptación de opiniones por el director</li> <li>- Grado de tolerancia y/o paciencia del director</li> <li>- Grado de admitir la responsabilidad por parte del director</li> </ul>
		Liderazgo consultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de toma de decisiones mediante colegiados</li> <li>- Grado de conocimientos compartidos del director</li> <li>- Grado de participación de los docentes en situaciones adversas</li> <li>- Grado de inventivos por acciones innovadoras</li> </ul>
		Liderazgo democrático o participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de aceptación de los consejos</li> <li>- Grado de interés por la mejora continua</li> <li>- Grado de encomendar funciones por parte del director</li> <li>- Grado de reconocimiento y estímulos a los docentes destacados</li> </ul>
Gestión del acompañamiento pedagógico	Conjunto de acciones u operaciones centradas en el desarrollo de las competencias de los educadores de aula considerando la asistencia técnica, apertura al diálogo y a la reflexión de la práctica pedagógica (Escalante, 2019).	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar estrategias</li> <li>- Asistencia técnica</li> <li>- Priorizar las necesidades</li> </ul>
		Clima de acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño docente.</li> <li>- Desarrollo de habilidades.</li> <li>- Conflictos laborales.</li> </ul>
		Conducción del proceso de enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práctica docente</li> <li>- Proceso de enseñanza</li> <li>- Estrategias de aprendizaje</li> </ul>
		Evaluación del proceso de enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Proceso educativo</li> </ul>

Nota: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

### 4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA

#### 4.1.1. Localización política

El trabajo de tesis se desarrolló durante el año 2018, en la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, misma que se halla ubicada en la avenida Camino Real N°318, distrito, provincia y región Cusco.

#### 4.1.2. Localización geográfica

Geográficamente la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, se halla ubicada en la zona noreste del distrito de Cusco, exactamente bajo las coordenadas geográficas 13°52'40" Latitud Sur y 71°94'33" Longitud Oeste. A continuación, se muestra una captura de imagen satelital de la ubicación exacta de la UGEL Cusco.



## **4.2. TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **4.2.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación caracteriza y ajusta el estudio a realizar, que en este caso responde al tipo de “*investigación sustantiva explicativa*”, que tiene como objetivo explicar y predecir la realidad, de esta forma se orienta a la búsqueda de leyes y principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica (Sánchez & Reyes, 2017, pp. 45-46). Estos estudios se centran en examinar la causalidad entre variables o sus resultados, con la finalidad de explicar cuál es la causa de una variable a otra, de manera que examina las correlaciones causales.

### **4.2.2. Método de investigación**

El método científico sostiene un conjunto de postulados, normas y reglas para la investigación y la solución de los problemas de investigación. En el estudio se considera el “*método hipotético-deductivo*”, que reside en un procedimiento que comienza en aseveraciones o hipótesis, que buscan falsear o refutar tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos, como es el caso de la dependencia de la gestión del acompañamiento pedagógico con el liderazgo directivo en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco (Bernal, 2010, pp.58-60).

### **4.2.3. Nivel de investigación**

El nivel de investigación responde al “*explicativo*”, debido a que se tuvo como finalidad de buscar un nivel de explicación científica de las variables liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico, previamente habiendo realizado la mediciones u observaciones de ambas variables, con el fin de permitir predicciones a través del modelo de regresión logística ordinal con la finalidad de comprobar las hipótesis causales planteadas en el estudio (Hernández et al., 2014, p.154).

### **4.2.4. Diseño de investigación**

El estudio por tratarse de una investigación explicativa responde a un “*diseño no experimental, transversal explicativo*”, que está orientado a realizar el análisis a través de la observación, sin la manipulación de la variable o intervención del investigador, y solamente en una ocasión se realiza el recojo de los datos o la aplicación de los instrumentos de la investigación (Bernal, 2010, p.69).

### 4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Docentes de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco.

#### 4.3.1. Criterios de inclusión

- Docentes nombrados y contratados de Educación Básica Regular.
- Docentes que laboran en instituciones educativas de gestión pública.

#### 4.3.2. Criterios de exclusión

- Docentes que no pertenezcan a modalidad de Educación Básica Regular.
- Docentes que laboran en instituciones educativas de gestión privada.
- Docentes que laboran en instituciones educativas de gestión pública en convenio.

### 4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO

Los docentes contratados y nombrados de las instituciones educativas de gestión pública y que pertenecen a la modalidad de Educación Básica Regular, que viene a conformar la población de estudio caracterizados de la siguiente forma:

Docentes de las instituciones educativas en EBR de gestión pública de la UGEL Cusco, por nivel de educación, 2018.

Nro	Nivel/Modalidad	Cantidad	Porcentaje
1	Educación Inicial	381	13,7%
2	Educación Primaria	1237	44,5%
3	Educación Secundaria	1161	41,8%
	Total	2779	100,0%

Nota: Obtenido de la Unidad de Estadística del Ministerio de Educación 2018.

### 4.5. TAMAÑO DE MUESTRA

Para calcular el tamaño de la muestra se hará uso de la fórmula para población conocida o finita.

$$n = \frac{Z_{(1-\alpha/2)}^2 \cdot Np(1-p)}{Z_{(1-\alpha/2)}^2 \cdot p(1-p) + (N-1)(\varepsilon)^2}$$

N (Población)	<b>2779</b>
Z (Desviación estándar)	1,96
p (Probabilidad de éxito)	<b>0,90</b>
E (Margen de error)	<b>0,05</b>
<b>n (Muestra)</b>	<b>131,79</b>
<b>Prueba piloto</b>	
Número de encuestados:	20
p: Éxito de encuestados	18
q: Fracaso de encuestados	2
Probabilidad de éxito (p):	0,90

De tal forma el número de docentes seleccionados en la muestra corresponde a 132, de las instituciones educativas de Educación Básica Regular, de gestión pública.

#### **4.6. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE MUESTRA**

Muestreo probabilístico sistemático, la principal ventaja de utilizar este muestreo a diferencia del muestreo aleatorio simple es su sencillez, porque permite que la investigación añada un grado de sistema o proceso en la selección aleatoria de los sujetos.

#### **4.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las técnicas e instrumentos de investigación hacen referencia al proceso de asignar marcadores a los individuos, elementos o hechos, según reglas específicas para representar la cantidad, cualidad o atributo de un reactivo que responde a la medición métrica de la variable, según esta esté compuesta (Bernal, 2010, p.246).

##### **4.7.1. Técnicas**

Entre las principales técnicas se tiene a la encuesta, la cual fue seleccionada para la recolección de los datos e información, del liderazgo pedagógico y la gestión del acompañamiento pedagógico (Bernal, 2010, p.195).

La encuesta como técnica de la recolección de datos es un procedimiento que está en relación con el diseño de la investigación, es decir con la finalidad de alcanzar los objetivos propuesto, que fueron recopilados en un determinado momento, a solicitud y la autorización respectiva del responsable de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco (Bernal, 2010, p.250-256).

#### 4.7.2. Instrumentos

El instrumento seleccionado para el estudio fue el cuestionario (Bernal, 2010, p.195). De manera que el cuestionario está conformado por un conjunto de preguntas cuyo fin es generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar a demostrar los objetivos e hipótesis de la investigación, siendo un plan formal para recabar la información de la unidad de análisis, que este caso son los docentes de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco (Bernal, 2010, p.250).

Variable	Técnicas	Instrumentos
Liderazgo directivo	▪ Encuesta	▪ Cuestionario
Gestión del acompañamiento pedagógico	▪ Encuesta	▪ Cuestionario

#### 4.8. TÉCNICA DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa se implementó el uso de métodos estadísticos acordes al tipo de variable con respecto a los datos obtenidos, para ello, se construyó una matriz de datos para posteriormente pasarlo al paquete estadístico IBM SPSS para el procesamiento y posterior análisis de datos.

Como primer procedimiento estadístico aplicado en ambas variables fue el análisis estadístico descriptivo con sus respectivas dimensiones y como segundo procedimiento se realizó el análisis de grado de la correlación mediante la aplicación de la prueba de hipótesis para datos estadísticos no paramétricos, que responde al contraste estadístico Chi cuadrado de Pearson, a través de la siguiente secuencia.

##### a) Análisis de las variables categóricas

Los datos de las variables liderazgo directivo y gestión del acompañamiento pedagógico, se aplicará con el análisis estadístico descriptivo según los datos obtenidos de los docentes de la Unidad de Gestión Educativa local del Cusco.

- Frecuencia absoluta ( $f_i$ )
- Frecuencia relativa ( $n_i\%$ )
- Gráficos de barras.

b) Prueba de hipótesis

Posterior al procesamiento y análisis de los datos de las variables liderazgo directivo y gestión del acompañamiento pedagógico donde se aplicará el uso del contraste estadístico Chi cuadrado de Pearson, para evaluar el grado de dependencia o independencia de ambas variables, adicionalmente se añadió la correlación de Tau\_B de Kendall, para evidenciar el grado de relación entre ambas variables.

#### 4.9. TÉCNICA PARA DEMOSTRAR VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

##### A. Contraste estadístico Chi cuadrado de Pearson

En el contraste de hipótesis es indispensable aplicar las “*pruebas de simetría*” para establecer el grado de relación entre variables, además de la prueba estadística de “*Chi cuadrado de Pearson*”.

En la aplicación de la prueba estadística se requiere cumplir los siguientes aspectos:

1. Los datos muestrales se seleccionan aleatoriamente.
2. Se acepta la hipótesis del investigador si las frecuencias de las filas demuestran dependencia, caso contrario se acepta la hipótesis nula.
3. La frecuencia esperada en cada caso de las celdas de la tabla de contingencia debe ser al menos 5, lo cual no aplica a la frecuencia observada, no se requiere la aplicación de la prueba de distribución normal

**La fórmula de estadístico de contraste para una prueba de independencia o Chi cuadrado de independencia es:**

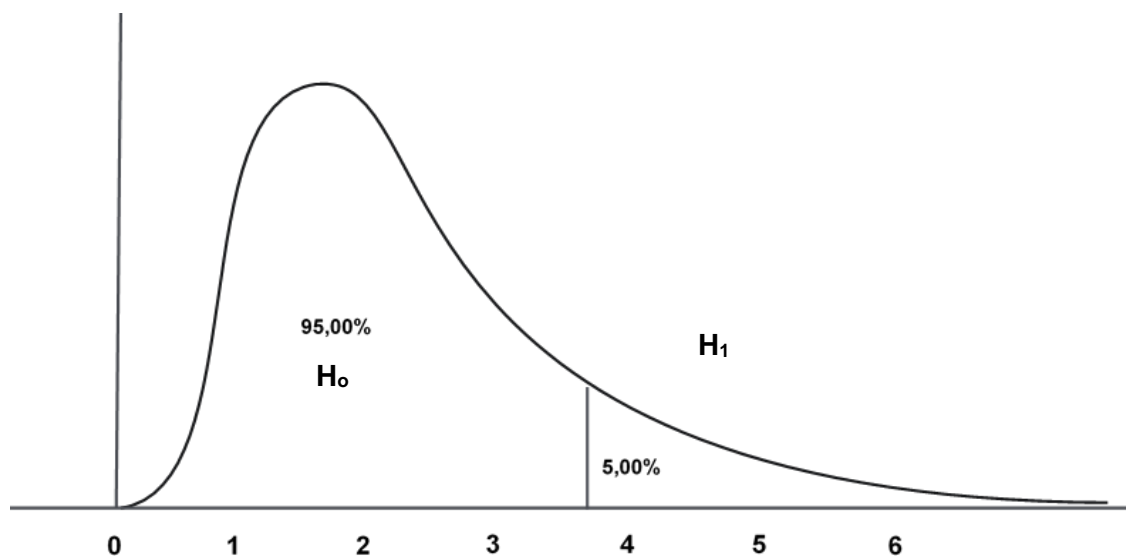
$$X^2 = \sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$O_{ij}$ : Frecuencia observada

$E_{ij}$ : Frecuencia esperada

$X^2$ : Resultado del valor de Chi cuadrado

Distribución de Chi cuadrado



Las variables son de tipo ordinal, por cual se le aplicó la prueba de simetría:

### B. Medidas de simetría o fuerza de la relación

*Gamma*. Medida de asociación simétrica entre dos variables ordinales cuyo valor siempre está comprendido entre -1 y 1. Los valores próximos a 1, en valor absoluto, indican una fuerte relación entre las dos variables.

Los valores próximos a cero indican que hay poca o ninguna relación entre las dos variables. Para las tablas bidimensionales, se muestran las gammas de orden cero. Para las tablas de tres o más factores de clasificación, se muestran las gammas condicionales.

### C. Método para determinar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Método: Lectura del *p-valor* resultante del programa estadístico

El *p-valor* nos informa sobre el grado de compatibilidad de nuestros datos con la hipótesis nula. Sí el *p-valor* es mayor, se entiende que la muestra no nos proporciona argumentos para dudar de la hipótesis nula. Cuando el *p-valor* es menor, se rechaza la hipótesis nula y los datos observados, pues estaría diciendo que, si la hipótesis nula fuera cierta, sería muy raro obtener unos datos como los que obtuvimos (Behar & Grima, 2010, pp. 81-84).

Lo mencionado por Behar y Grima, (2010) se refiere al hecho de comparar el nivel de significancia " $\alpha$ " o margen de error sirve al investigador para aceptar o rechazar la hipótesis que desea considerar como verdadera, en términos de probabilidad. El nivel de significancia que se admite en el estudio es  $\alpha = 5\%$  o  $\alpha = 0,05$  y cuyo complemento nivel de confianza es del 95%.



#### D. Regla de decisiones para la prueba de hipótesis

H<sub>0</sub>: El liderazgo directivo y la gestión del acompañamiento pedagógico son independientes (p-valor > 5%)

H<sub>1</sub>: El liderazgo directivo y la gestión del acompañamiento pedagógico son dependientes (p-valor < 5%)

#### 4.10. FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta a George & Mallery (2003, p.231), toma en consideración los criterios o niveles de aceptación del Alfa de Cronbach mencionados a continuación:

- Coeficiente alfa > 0,9 a 0,95 es considerado excelente.
- Coeficiente alfa > 0,8 es bueno.
- Coeficiente alfa > 0,7 se considera aceptable.
- Coeficiente alfa > 0,6 es cuestionable.
- Coeficiente alfa > 0,5 es pobre.
- Coeficiente alfa < 0,5 es considerado inaceptable.

De los resultados del programa estadístico IBM SPSS, se tiene:

- Para la variable Liderazgo directivo:

##### Resumen de procesamiento de casos

		Muestra	Porcentaje
Casos	Válido	132	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	132	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	# de ítems
0,895	20

**Interpretación:**

El valor que se tiene de Alfa de Cronbach es 0,825 de manera que es  $> 0,8$  lo cual indica que el instrumento (Cuestionario de Liderazgo directivo) es bueno, por lo tanto, es aplicable a la muestra de estudio.

- Para la variable Acompañamiento pedagógico:

**Resumen de procesamiento de casos**

		Muestra	Porcentaje
Casos	Válido	132	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	132	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	# de ítems
0,911	29

**Interpretación:**

El valor que se obtuvo de Alfa de Cronbach es 0,911 de manera que es  $> 0,9$  lo cual demuestra que el instrumento (Cuestionario de Acompañamiento pedagógico) es excelente, de tal modo que es aplicable a la muestra de estudio.

**4.11. BAREMOS PARA LA CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES**

En la interpretación de resultados se ha tomado en cuenta el siguiente cuadro de rangos:

## a) Baremos de la variable liderazgo directivo

1. De la encuesta aplicada sobre la variable liderazgo directivo se proporcionaron 20 preguntas dándole un valor numérico a cada respuesta donde:

Bajo = 1, Moderado = 2 y Alto = 3

2. En el caso de que todos los encuestados respondan “Alto” en las 20 preguntas obtendrán un total 100 puntos, por tal motivo el mínimo puntaje sería 20 puntos, siempre y cuando los docentes hayan respondido “Bajo” en las 20 preguntas.

$$100 - 20 = 80/3 = 26,67$$

3. Por cada categoría el rango debe ser un promedio de 26 puntos

Bajo = de 20 a 46

Moderado = de 47 a 73

Alto = de 74 a 100

**Tabla 3**

*Baremos de la variable liderazgo directivo y sus dimensiones*

Variable / Dimensión	Rango	Nivel / Categoría	Descripción
Liderazgo directivo (General total)	20 a 46	Bajo	El liderazgo directivo es bajo debido a que no demuestra competencias, capacidades habilidades de liderazgo frente a sus a los docentes, por lo que no promueve el desarrollo de sus capacidades profesionales.
	47 a 73	Moderado	. El liderazgo directivo es moderado debido a que muestra moderadas competencias, capacidades y habilidades de liderazgo frente a sus a sus docentes, por lo que no promueve el desarrollo de sus capacidades profesionales
	74 a 100	Alto	El liderazgo directivo es alto debido a que demuestra competencias, capacidades habilidades pedagógicas e innovadoras que buscan facilitar, animar, orientar y regular los avances en los docentes; dinamizando así la organización educativa.
Liderazgo autoritario coercitivo	5 a 11	Bajo	El liderazgo autoritario coercitivo es bajo porque no logra centralizar la toma de decisiones en el director, hay poca comunicación entre sus miembros, gobernados por la cultura de la sanción a los docentes.
	12 a 18	Moderado	El liderazgo autoritario coercitivo es moderado porque al momento de controlar todo lo que ocurre, no siempre le permite disciplinar, comunicar dar confianza a sus docentes.
	19 a 25	Alto	El liderazgo autoritario coercitivo es alto debido a que controla la toma de decisiones, disciplinando a los docentes, y haciendo que ellos cumplan con su rol dentro de la organización.
Liderazgo autoritario benevolente paternal	5 a 11	Bajo	El liderazgo autoritario benevolente paternal del director tiene un nivel bajo ya que no logran generar confianza a los docentes, enfatiza el sistema disciplinario sancionador.

	12 a 18	Moderado	El liderazgo autoritario benevolente paternal del director tiene un nivel moderado porque genera cierto grado de confianza, no siempre delega toma de decisiones, la actuación docente pasa por control disciplinario.
	19 a 25	Alto	El liderazgo autoritario benevolente paternal del director tiene un nivel alto porque se reconoce como líder al director, delega decisiones simples en sus docentes, otorga recompensas por el logro de los objetivos.
Liderazgo consultivo	5 a 11	Bajo	El liderazgo consultivo del director es bajo porque estos no consultan a los docentes para la toma de decisiones, lo que demuestra desconfianza en ellos.
	12 a 18	Moderado	El liderazgo consultivo del director es moderado porque a pesar de que brinda ciertas recompensas en los docentes por el logro de resultados, no brinda confianza en ellos para que tomen decisiones.
	19 a 25	Alto	El liderazgo consultivo del director es alto porque permite la delegación y participación en sus docentes otorgándoles cierta confianza en ellos, facilitando la comunicación; como también brinda recompensas por el logro de resultados.
	5 a 11	Bajo	El liderazgo democrático o participativo del director es bajo porque el docente es quien controla y maneja la toma de decisiones, hay poca comunicación.
Liderazgo democrático o participativo	12 a 18	Moderado	El liderazgo democrático o participativo del director es moderado porque promueve la toma de decisiones conjunta, donde sus docentes participan constantemente, comunicación algo fluida, hay confianza para manifestar opinión.
	19 a 25	Alto	El liderazgo democrático o participativo del director es alto porque la toma de decisiones es compartida con sus docentes, demostrando comunicación fluida con ellos y confianza mutua.

Nota: Elaboración propia.

b) Baremos de la variable acompañamiento pedagógico

1. De la encuesta aplicada sobre la variable acompañamiento pedagógico se proporcionaron 29 preguntas dándole un valor numérico a cada respuesta donde:

Bajo = 1, Moderado = 2 y Alto = 3

2. En el caso de que todos los encuestados respondan “Alto” en las 29 preguntas obtendrán un total 145 puntos, por tal motivo el mínimo puntaje sería 29 puntos, siempre y cuando los docentes hayan respondido “Bajo” en las 29 preguntas.

$$145 - 29 = 116/3 = 38,67$$

3. Por cada categoría el rango debe ser un promedio de 38 puntos

Bajo = de 29 a 67

Moderado = de 68 a 106

Alto = de 107 a 145

**Tabla 4**

*Baremos de la variable acompañamiento pedagógico y sus dimensiones*

Variable / Dimensión	Rango	Nivel / Categoría	Descripción
Acompañamiento pedagógico (General total)	29 a 67	Bajo	El acompañamiento pedagógico en los docentes es bajo porque no recibe asesoría continua, impidiendo la mejora de los logros de aprendizajes de los estudiantes.
	68 a 106	Moderado	El acompañamiento pedagógico en los docentes es moderado porque aplican un sistema y un servicio destinado a recibir asesoría planificada, pero esto en muchas ocasiones no se ve reflejado en la calidad educativa hacia los estudiantes.
	107 a 145	Alto	El acompañamiento pedagógico en los docentes es alto porque la acción sistemática que orienta y asesora al docente es reflejado en el logro de aprendizajes de sus estudiantes.
Planificación	8 a 18	Bajo	El acto de planificación en los docentes es bajo ya que no existe plena participación de todo el equipo docente, lo que impide garantizar la coherencia entre los aprendizajes que se desea alcanzar en los estudiantes.
	19 a 29	Moderado	El acto de planificación en los docentes es moderado ya que los docentes a través de cambios anticipados propician determinados aprendizajes en los estudiantes, pero esto no siempre permite

			evaluarr las competencias y capacidades de los estudiantes.
	30 a 40	Alto	El acto de planificación en los docentes es alto debido a que organizan y deciden cambios variados anticipadamente y a través de estrategias pedagógicas permite demostrar competencias y capacidades en los estudiantes garantizando el aprendizaje en ellos.
Clima de acompañamiento	7 a 16	Bajo	El clima de acompañamiento en los docentes es bajo porque los docentes no demuestran ser competentes por su labor pedagógica, por lo que hay poca confianza entre sus colegas, afectando así, de forma directa en el proceso enseñanza aprendizajes.
	17 a 26	Moderado	El clima de acompañamiento en los docentes es moderado porque demuestra legitimidad y liderazgo en su labor pedagógica, pero no siempre genera clima de aceptación y confianza el director, lo que suele afectar al proceso del acompañamiento.
	27 a 35	Alto	El clima de acompañamiento en los docentes es alto porque esto permite promover el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables en los docentes para lograr un clima que beneficie tanto a sus colegas y en especial a sus estudiantes beneficiando el desarrollo de los aprendizajes fundamentales.
	7 a 16	Bajo	La conducción del proceso de enseñanza es bajo porque las estrategias, instrumentos y procedimientos que eligen los docentes son ineficaces, lo que impide el logro de aprendizaje de calidad en los estudiantes.
Conducción del proceso de enseñanza	17 a 26	Moderado	La conducción del proceso de enseñanza es moderada porque esta conducción mejora la enseñanza que reciben los estudiantes graduando ampliamente la calidad educativa, pero no suelen crear condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, por lo que la calidad educativa suele ser limitada.
	27 a 35	Alto	La conducción del proceso de enseñanza es alta porque las estrategias, instrumentos y procedimientos que eligen los docentes generan una enseñanza aprendizaje eficaz que permite a los estudiantes logros de aprendizaje de calidad.
	7 a 16	Bajo	La evaluación del proceso de enseñanza en los docentes es bajo porque no reciben monitoreo, ni

			hacen seguimiento según los indicadores que permitan comprobar la calidad educativa.
Evaluación del proceso de enseñanza	17 a 26	Moderado	La evaluación del proceso de enseñanza en los docentes es moderada porque a través del diagnóstico de evaluación se logra identificar la necesidad formativa y las fortalezas en el proceso de enseñanza, pero en el proceso no suelen demostrar cambios que se requieren para el logro la calidad educativa.
	27 a 35	Alto	La evaluación del proceso de enseñanza en los docentes es alta porque la evaluación está direccionada a los indicadores que permitan comprobar la calidad educativa, y que gracias a esto los docentes aplican planes de contingencia para la mejora continua que impacten en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Nota: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados del estudio es el resultante del trabajo de campo, que directamente responde al objetivo de la investigación, según el diseño metodológico considerado.

Como primer objetivo, acorde a la recolección de datos, responder el diseño de la investigación, que en este caso se fundamenta en los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes de la Unidad de Gestión Educativa local de Cusco.

Los baremos considerados en el procedimiento de los resultados responden directamente a categorizar las variables liderazgo directivo y gestión del acompañamiento para una mejor comprensión de estas y para un adecuado entendimiento de resultados.

La información recolectada paso por un tratamiento eminentemente numérico, es decir, que se analizó la sumatoria de resultados de cada ítem de los cuestionarios de las variables liderazgo directivo y gestión del acompañamiento.

El análisis inferencial hace referencia al contraste de hipótesis, el cual fue desarrollado mediante el Chi o Ji cuadrado mediante la lectura de su valor p, este análisis se realizó mediante la comparación con el nivel de significancia que en este caso es el 5%.

Se ha considerado adicionalmente el análisis bivariado y multivariado para demostrar que tipo de liderazgo directivo directamente afecta en el acompañamiento pedagógico de los docentes de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco.



## 5.1. PROCEDIMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 5.1.1. Descriptivos de la variable liderazgo directivo y sus dimensiones

**Tabla 5**

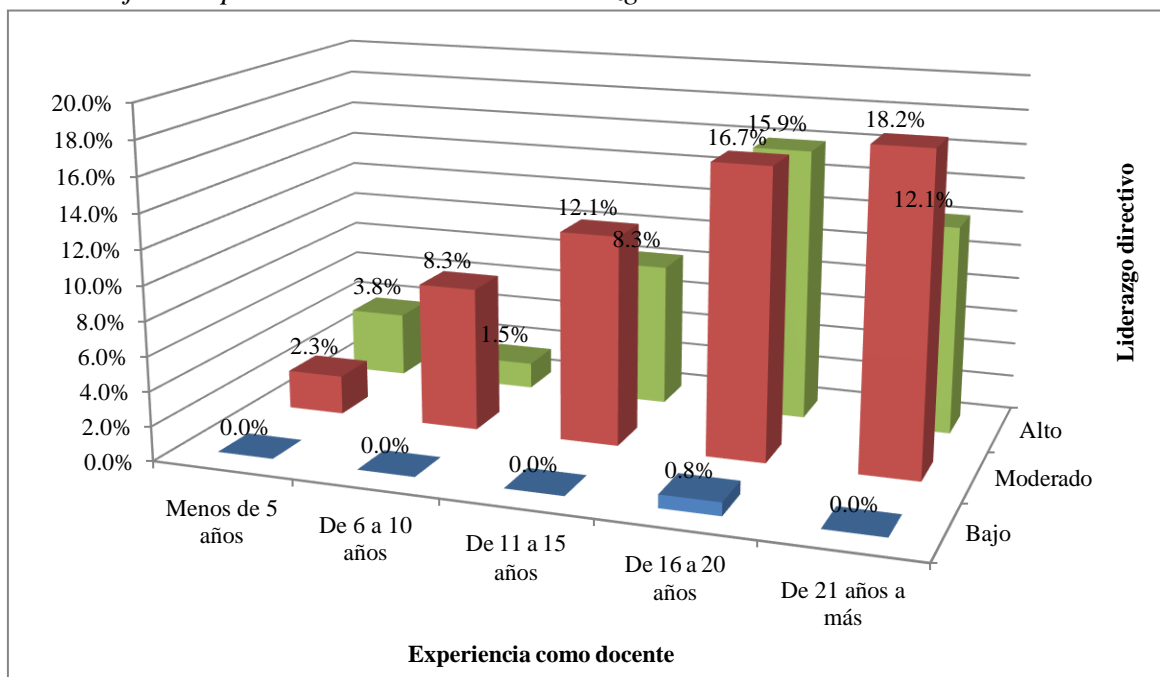
*Resultados generales obtenidos de la variable liderazgo directivo de los directores*

Experiencia como docente	Liderazgo directivo						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
Menos de 5 años	0	0,0%	3	2,3%	5	3,8%	8	6,1%
De 6 a 10 años	0	0,0%	11	8,3%	2	1,5%	13	9,8%
De 11 a 15 años	0	0,0%	16	12,1%	11	8,3%	27	20,5%
De 16 a 20 años	1	0,8%	22	16,7%	21	15,9%	44	33,3%
De 21 años a más	0	0,0%	24	18,2%	16	12,1%	40	30,3%
Total	1	0,8%	76	57,6%	55	41,7%	132	100,0%

Nota: Datos obtenidos en base al cuestionario aplicado.

**Figura 1**

*Porcentajes comparativos de la variable liderazgo directivo de los directores*



Nota: Obtenido de la tabla 5.

Análisis e interpretación:

De la distribución de los datos se observa que el liderazgo directivo que demuestra el comité directivo (director y subdirectores) de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco es percibido por la mayoría de los docentes encuestados en el nivel moderado representado por el 57,6%, los docentes que distinguen un liderazgo directivo alto por parte de los directivos

de la institución son el 41,7% y tan solo el 0,8% de los docentes manifiestan que su percepción del liderazgo directivo es baja.

Esto indica que los docentes encuestados en su mayoría tienen la percepción de que los directivos poseen competencias y habilidades que dinamizan la organización educativa para el logro de metas comunes enmarcadas en el liderazgo inherente a su cargo, pero en la medida de que los docentes encuestados son más jóvenes se percibe que los directivos no logran satisfacer de forma total a sus dirigidos, por lo que en ocasiones el liderazgo se encuentra limitada por la percepción de los jóvenes profesionales.

**Tabla 6**

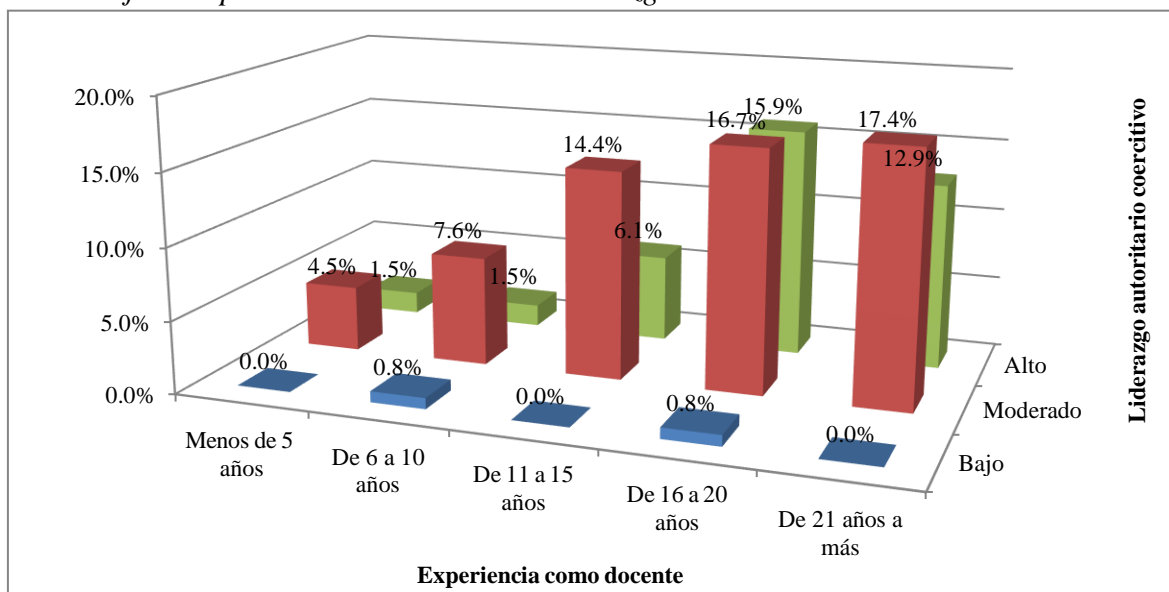
*Resultados generales obtenidos de la dimensión liderazgo autoritario coercitivo de los directores*

Experiencia como docente	Liderazgo autoritario coercitivo						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
Menos de 5 años	0	0,0%	6	4,5%	2	1,5%	8	6,1%
De 6 a 10 años	1	0,8%	10	7,6%	2	1,5%	13	9,8%
De 11 a 15 años	0	0,0%	19	14,4%	8	6,1%	27	20,5%
De 16 a 20 años	1	0,8%	22	16,7%	21	15,9%	44	33,3%
De 21 años a más	0	0,0%	23	17,4%	17	12,9%	40	30,3%
Total	2	1,5%	80	60,6%	50	37,9%	132	100,0%

Nota: Datos obtenidos en base al cuestionario aplicado.

**Figura 2**

*Porcentajes comparativos de la dimensión liderazgo autoritario coercitivo de los directores*



Nota: Obtenido de la tabla 6.

### Análisis e interpretación:

La distribución de frecuencias permite observar que el liderazgo autoritario coercitivo que posee el comité directivo (director y subdirectores) de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco es mayormente percibido por los docentes encuestados en el nivel moderado representado por el 60,6%, por otro lado, los docentes que perciben un liderazgo autoritario coercitivo en el nivel alto son representados por el 37,9% y los docentes que lo distinguen en el nivel bajo son solo el 1,5%.

Esto indica que los docentes en su gran mayoría perciben un liderazgo autoritario coercitivo moderado por parte del comité directivo, puesto que estos son quienes toman las decisiones en la institución, disciplinando tanto a docentes como estudiantes a través de métodos rutinarios, generando un cierto grado de temor, en otras palabras, no brindan un buen nivel de confianza en los docentes para realizar trabajos en equipo, el nivel de comunicación entre directivo – docente es descendente; y todo esto conlleva a que los docentes cumplan con su rol de enseñar, pero a un precio, como la desconfianza, poca capacidad de dialogo y toma de decisiones.

Esto viene siendo más notorio, en los docentes que tienen más años de experiencia, porque son ellos quienes más reciben este tipo de control, ya que fueron inculcados con esa misma metodología de trabajo, logrando ser disciplinados por directivos de estilo autoritario

### Tabla 7

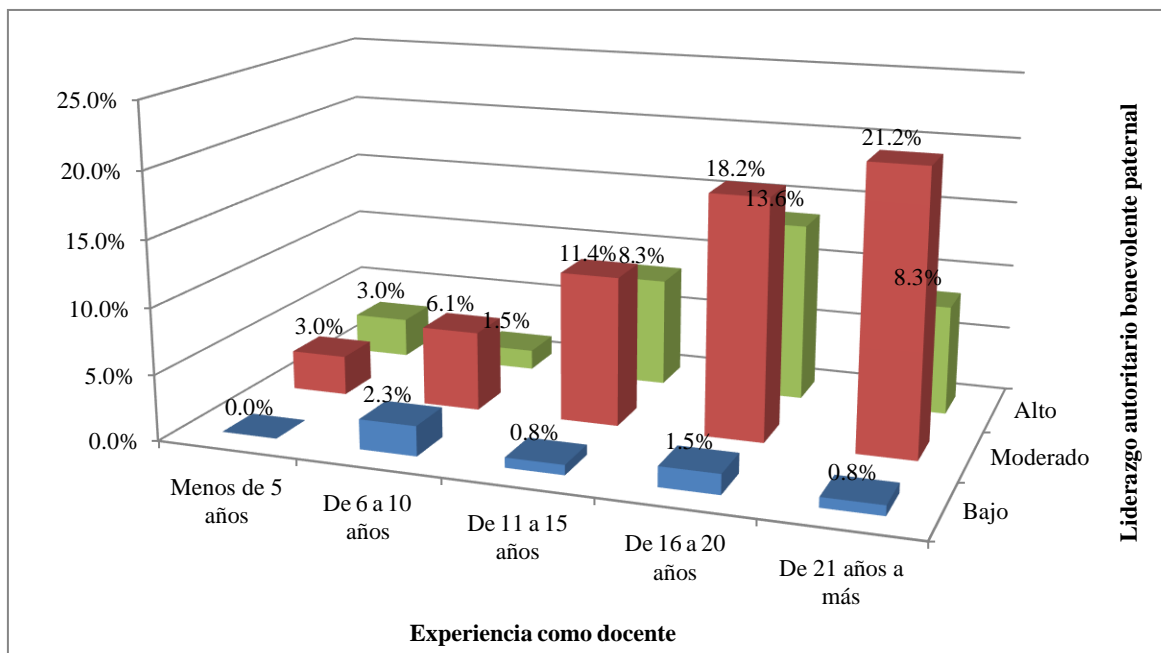
*Resultados generales obtenidos de la dimensión liderazgo autoritario benevolente paternal de los directores*

Experiencia como docente	Liderazgo autoritario benevolente paternal						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
Menos de 5 años	0	0,0%	4	3,0%	4	3,0%	8	6,1%
De 6 a 10 años	3	2,3%	8	6,1%	2	1,5%	13	9,8%
De 11 a 15 años	1	0,8%	15	11,4%	11	8,3%	27	20,5%
De 16 a 20 años	2	1,5%	24	18,2%	18	13,6%	44	33,3%
De 21 años a más	1	0,8%	28	21,2%	11	8,3%	40	30,3%
Total	7	5,3%	79	59,8%	46	34,8%	132	100,0%

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicado

**Figura 3**

*Porcentajes comparativos de la dimensión liderazgo autoritario benevolente paternal de los directores*



Nota: Obtenido de la tabla 7.

**Análisis e interpretación:**

Teniendo la distribución de datos anterior se observa que el liderazgo autoritario benevolente paternal por parte del comité directivo es percibido por los docentes encuestados en su mayoría en el nivel moderado representado por el 59,8%, por otro lado, los docentes que encuentran el liderazgo autoritario benevolente paternal en un nivel alto son el 34,8%, mientras que los docentes que lo perciben en un nivel bajo son el 5,3%.

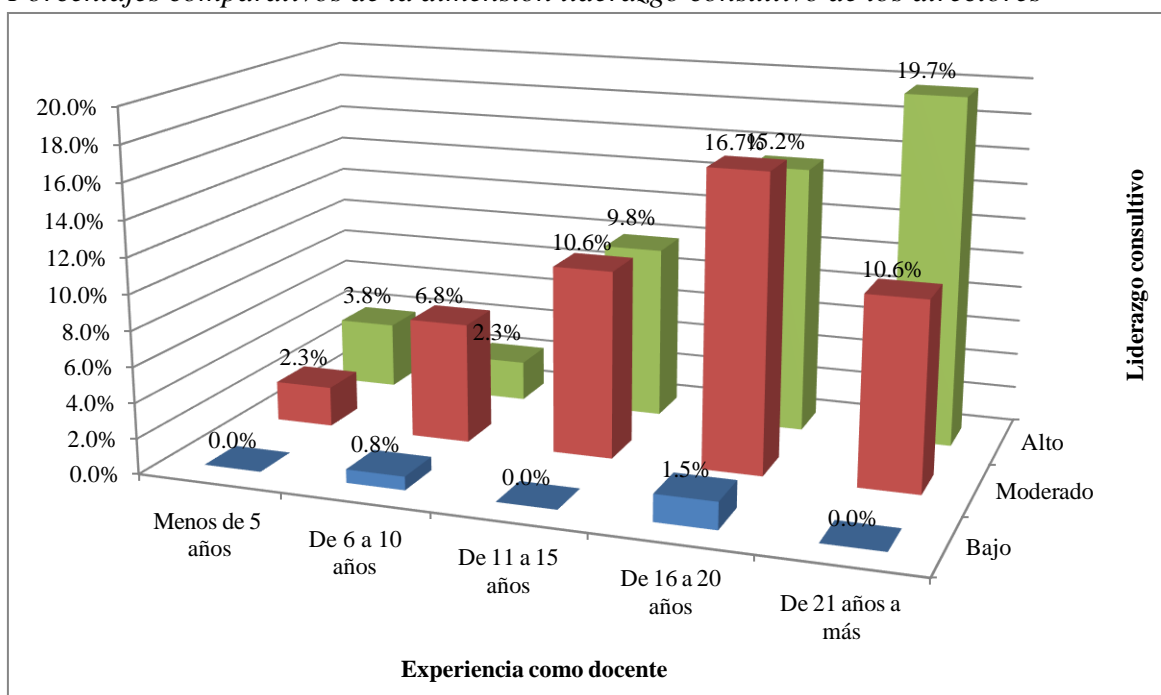
Esto hace evidencia que los docentes perciben en su gran mayoría que los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco generan un grado de confianza limitada a los docentes otorgando ciertas recompensas materiales por el logro de sus objetivos, pero quien toma las decisiones al final son los directores, ya que la comunicación sigue siendo una comunicación vertical; es por ello que los docentes solo pueden tomar decisiones simples, y esto solo en ocasiones especiales, mas no se demuestra autonomía.

Esto viene a hacerse más notorio, en los docentes con más años de experiencia, siendo que ellos han estado mucho más tiempo en contacto con directivos en gran parte de su vida, adquiriendo ya un concepto preconcebido del liderazgo directivo.

**Tabla 8***Resultados generales obtenidos de la dimensión liderazgo consultivo de los directores*

Experiencia como docente	Liderazgo consultivo						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
Menos de 5 años	0	0,0%	3	2,3%	5	3,8%	8	6,1%
De 6 a 10 años	1	0,8%	9	6,8%	3	2,3%	13	9,8%
De 11 a 15 años	0	0,0%	14	10,6%	13	9,8%	27	20,5%
De 16 a 20 años	2	1,5%	22	16,7%	20	15,2%	44	33,3%
De 21 años a más	0	0,0%	14	10,6%	26	19,7%	40	30,3%
Total	3	2,3%	62	47,0%	67	50,8%	132	100,0%

Nota: Datos obtenidos en base al cuestionario aplicado

**Figura 4***Porcentajes comparativos de la dimensión liderazgo consultivo de los directores*

Nota: Obtenido de la tabla 8.

Análisis e interpretación:

De la distribución de los datos se observa que el liderazgo consultivo que demuestra el comité directivo de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco es percibido mayormente por los docentes en el nivel alto representado por el 50,8%, por otro lado, el liderazgo consultivo es distinguido en el nivel moderado por el 47,0% de los docentes, mientras que los docentes que perciben el liderazgo consultivo de los directivos en el nivel bajo son solo el 2,3%.

Esto indica que los docentes en su gran mayoría perciben el liderazgo consultivo de los directivos en el nivel alto, es decir y como su nombre mismo lo indica, los directivos consultan a los docentes para el proceso decisorio, otorgándoles cierta confianza, lo que permite facilitar el dialogo entre directivo – docente – estudiante, y en base al logro de sus objetivos los directivos brindan una serie de recompensas; pero esto suele ser limitado en la medida que el grado de complejidad en la enseñanza sea notoria por lo que el directivo vuelve a tomar el control del caso, y es el quien toma la decisión final.

Esto se hace más evidente en los docentes que tienen más años de experiencia, porque a pesar de que pertenecen a una institución de sistema autocrática, reconocen la capacidad de liderazgo del director, con capacidad de control de la institución, es así que los docentes aceptan este tipo de liderazgo en su organización.

**Tabla 9**

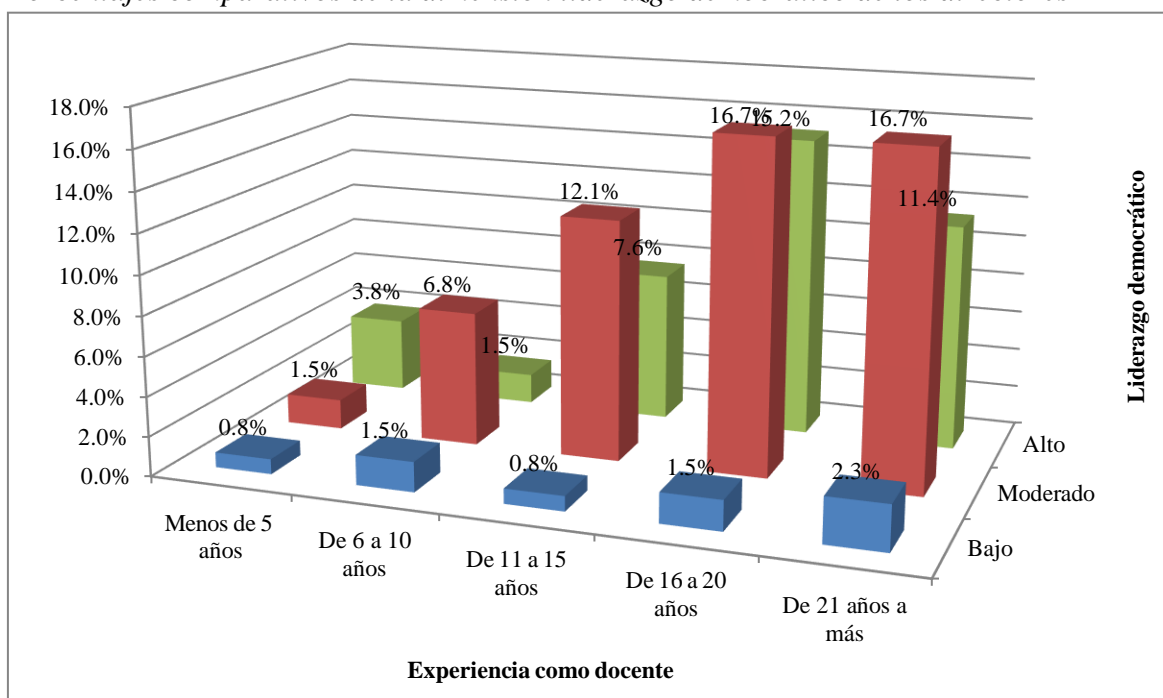
*Resultados generales obtenidos de la dimensión liderazgo democrático de los directores*

Experiencia como docente	Liderazgo democrático						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
Menos de 5 años	1	0,8%	2	1,5%	5	3,8%	8	6,1%
De 6 a 10 años	2	1,5%	9	6,8%	2	1,5%	13	9,8%
De 11 a 15 años	1	0,8%	16	12,1%	10	7,6%	27	20,5%
De 16 a 20 años	2	1,5%	22	16,7%	20	15,2%	44	33,3%
De 21 años a más	3	2,3%	22	16,7%	15	11,4%	40	30,3%
Total	9	6,8%	71	53,8%	52	39,4%	132	100,0%

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicado

**Figura 5**

*Porcentajes comparativos de la dimensión liderazgo democrático de los directores*



Nota: Obtenido de la tabla 9.

#### Análisis e interpretación:

La distribución de las frecuencias permite observar que el liderazgo democrático del comité directivo de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco es percibido por los docentes encuestados mayormente en el nivel moderado representado por el 53,8%, por otro lado, los docentes que distinguen un liderazgo democrático en un nivel alto son un total de 39,4% y los docentes que distinguen un nivel bajo de liderazgo directivo es representado por el 6.8%.

Esto indica que los docentes en su gran mayoría tienen la percepción de que los directivos (director y subdirectores) promueven la toma de decisiones conjunta donde los docentes participan constantemente generando una comunicación fluida y confianza mutua; los docentes, al momento de preguntar u opinar lo hacen de manera fluida para absolver todas sus dudas para ser partícipe de la toma de decisiones.

Se hace evidencia de esto en los docentes conforme a mayores años de experiencia tengan, porque cuando comparten ideas, son escuchados sintiendo que su opinión es importante para el logro de metas institucionales.

### 5.1.2. Descriptivos de la variable gestion acompañamiento pedagógico

**Tabla 10**

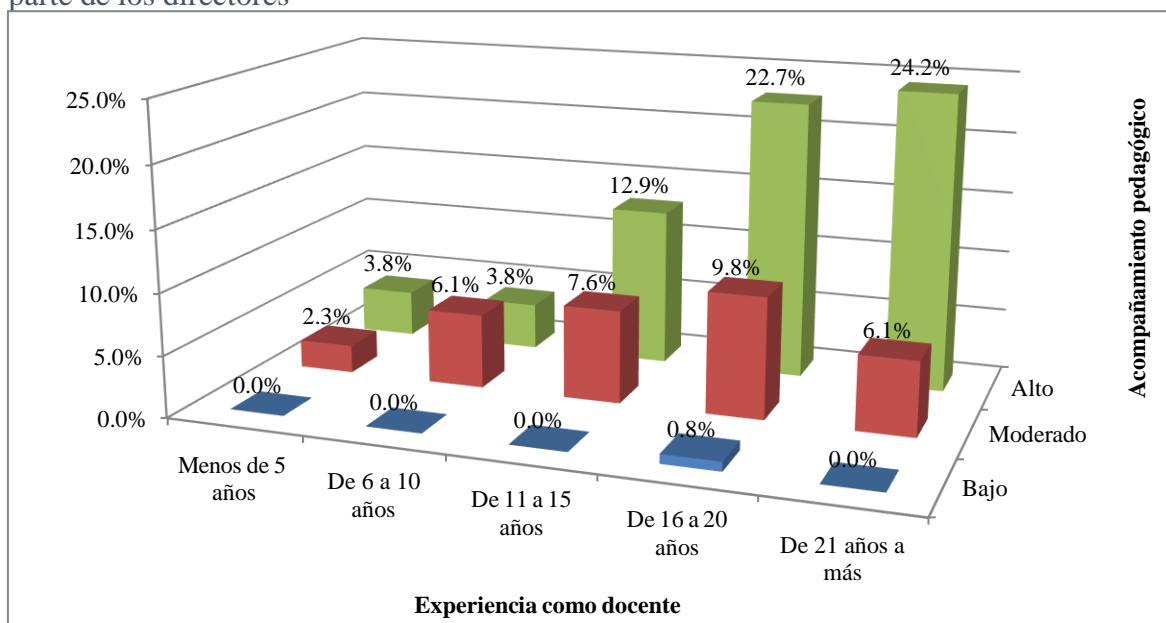
*Resultados generales obtenidos de la variable acompañamiento pedagógico en los docentes por parte de los directores*

Experiencia como docente	Acompañamiento pedagógico						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
Menos de 5 años	0	0,0%	3	2,3%	5	3,8%	8	6,1%
De 6 a 10 años	0	0,0%	8	6,1%	5	3,8%	13	9,8%
De 11 a 15 años	0	0,0%	10	7,6%	17	12,9%	27	20,5%
De 16 a 20 años	1	0,8%	13	9,8%	30	22,7%	44	33,3%
De 21 años a más	0	0,0%	8	6,1%	32	24,2%	40	30,3%
Total	1	0,8%	42	31,8%	89	67,4%	132	100,0%

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada

**Figura 6**

*Porcentajes comparativos de la variable acompañamiento pedagógico en los docentes por parte de los directores*



Nota: Obtenido de la tabla 10.

**Análisis e interpretación:**

De la distribución de datos, se muestra que el acompañamiento pedagógico que brinda el comité directivo de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco es percibido por la mayoría de los docentes en el nivel alto representado por el 67,4%, los docentes que distinguen un acompañamiento pedagógico en un nivel moderado son representados por el 31,8% y tan solo un 0,8% de los docentes manifiestan que el acompañamiento pedagógico es bajo.



De este modo se puede afirmar que los docentes, en su gran mayoría, tienen la percepción de que los directivos (director y subdirectores) aplican un sistema y un servicio destinado a recibir acompañamiento pedagógico planificado porque la acción sistemática que orienta y asesora la labor pedagógica se ve reflejado en el liderazgo directivo, pero esto ocasionalmente no se manifiesta en la mejora de los aprendizajes o en el logro de metas institucionales.

**Tabla 11**

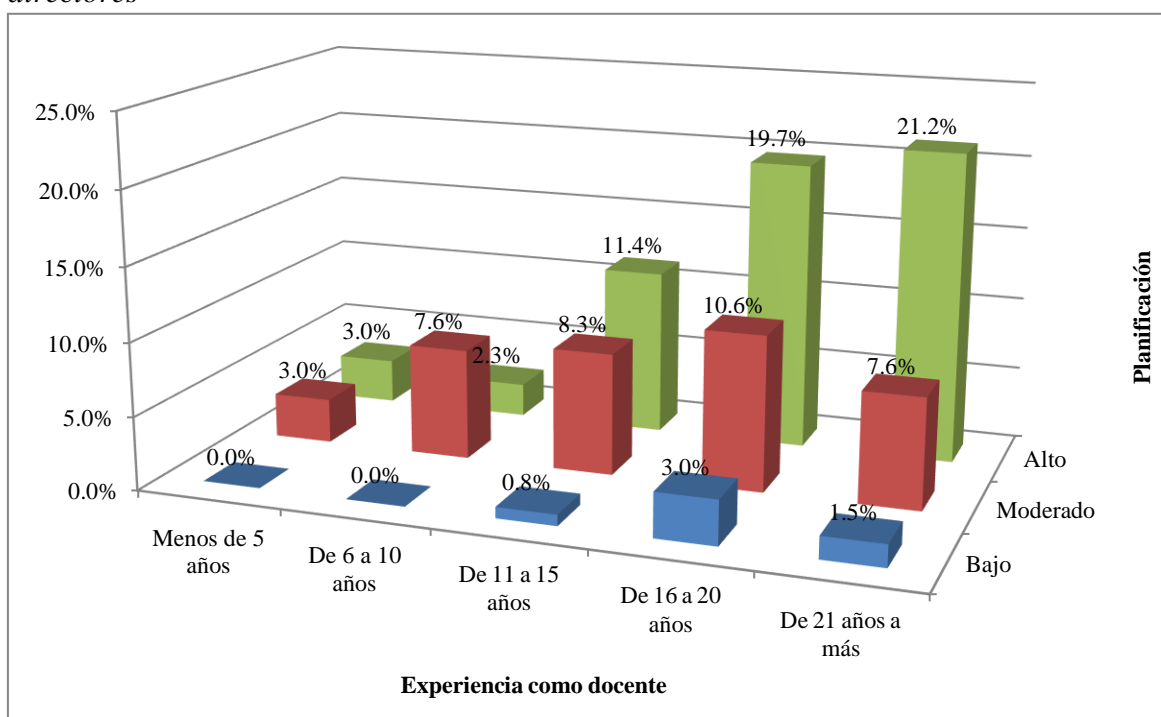
*Resultados generales obtenidos de la dimensión planificación en los docentes por parte de los directores*

Experiencia como docente	Planificación						Total	
	Bajc		Moderado		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
Menos de 5 años	0	0,0%	4	3,0%	4	3,0%	8	6,1%
De 6 a 10 años	0	0,0%	10	7,6%	3	2,3%	13	9,8%
De 11 a 15 años	1	0,8%	11	8,3%	15	11,4%	27	20,5%
De 16 a 20 años	4	3,0%	14	10,6%	26	19,7%	44	33,3%
De 21 años a más	2	1,5%	10	7,6%	28	21,2%	40	30,3%
Total	7	5,3%	49	37,1%	76	57,6%	132	100,0%

Nota: Datos obtenidos en base al cuestionario aplicado

**Figura 7**

*Porcentajes comparativos de la dimensión planificación en los docentes por parte de los directores*



Nota: Obtenido de la tabla 11.

### Análisis e interpretación:

A partir de la distribución de datos se observa que la planificación realizada por el comité directivo es percibida por la mayoría de los docentes encuestados en el nivel alto representado por el 57,6%; por otro lado, la percepción de los docentes con respecto a la planificación se encuentra en un nivel moderado con el 37,1% y solo un 5,3% de los docentes manifiestan que la planificación se encuentra en un nivel bajo.

Esto indica que los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco en su gran mayoría organizan y deciden cambios variados con anticipación, contribuyendo así a la implementación de estrategias pedagógicas que permitan diseñar estrategias, recibir asistencia técnica, demostrar competencias y habilidades pedagógicas para la planificación, garantizando la necesidad de aprendizaje de los estudiantes.

Esto se evidencia más en los docentes con más años de experiencia ya que como ellos son los que se dedican por mucho más tiempo a la labor educativa, saben que la planificación pedagógica es responsabilidad innata a su rol.

**Tabla 12**

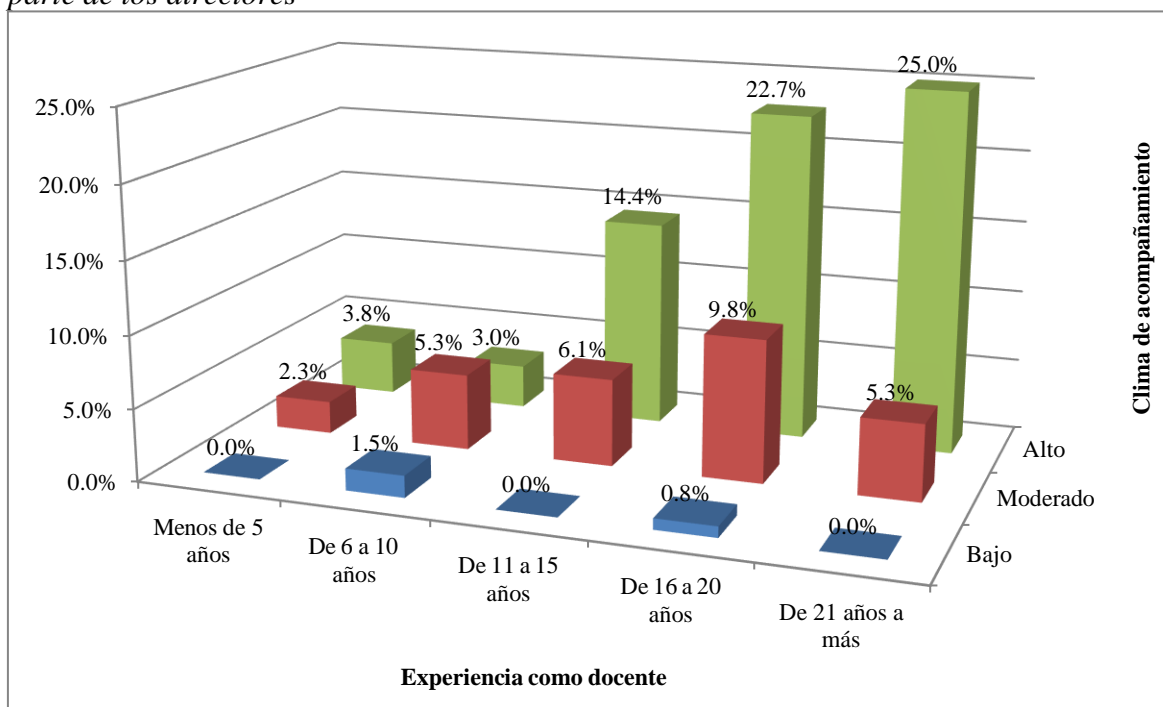
*Resultados generales obtenidos de la dimensión clima de acompañamiento en los docentes por parte de los directores*

Experiencia como docente	Clima de acompañamiento						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
Menos de 5 años	0	0,0%	3	2,3%	5	3,8%	8	6,1%
De 6 a 10 años	2	1,5%	7	5,3%	4	3,0%	13	9,8%
De 11 a 15 años	0	0,0%	8	6,1%	19	14,4%	27	20,5%
De 16 a 20 años	1	0,8%	13	9,8%	30	22,7%	44	33,3%
De 21 años a más	0	0,0%	7	5,3%	33	25,0%	40	30,3%
Total	3	2,3%	38	28,8%	91	68,9%	132	100,0%

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicado

**Figura 8**

*Porcentajes comparativos de la dimensión clima de acompañamiento en los docentes por parte de los directores*



Nota: Obtenido de la tabla 12.

**Análisis e interpretación:**

Se puede observar de la distribución de los datos que los docentes perciben mayormente el clima de acompañamiento del comité directivo de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco en el nivel alto representado por el 68,9%, los docentes que lo distinguen en un nivel moderado son el 28,8% y solo 2,3% de los docentes percibe el clima de acompañamiento en el nivel bajo.

Esto indica que los directivos (director y subdirectores) en su gran mayoría promueven el desarrollo de habilidades personales para generar actitudes favorables en los docentes logrando un clima favorable para el proceso del acompañamiento, permitiendo así, beneficiar el desarrollo de los aprendizajes fundamentales; en otras palabras, son competentes con su labor pedagógica, repercutiendo de forma directa en los estudiantes.

Esto viene siendo más evidente en los docentes que tienen más años de experiencia, porque son ellos quienes tienen mayor cantidad de años acumulados laborando, por lo que ellos conocen a los directores y las habilidades que demuestran frente a los docentes, por lo que ellos también promueven el desarrollo de habilidades personales y actitudes propicias a favor de la calidad educativa.

**Tabla 13**

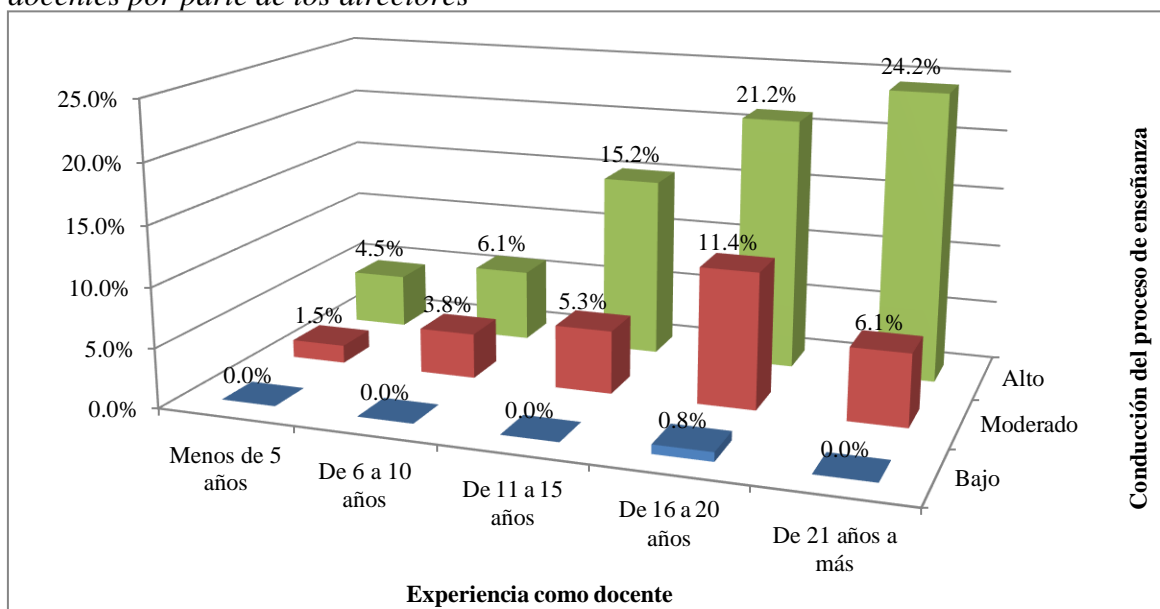
*Resultados generales obtenidos de la dimensión conducción del proceso de enseñanza en los docentes por parte de los directores*

Experiencia como docente	Conducción del proceso de enseñanza						Total	
	Bajo		Medio		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
Menos de 5 años	0	0,0%	2	1,5%	6	4,5%	8	6,1%
De 6 a 10 años	0	0,0%	5	3,8%	8	6,1%	13	9,8%
De 11 a 15 años	0	0,0%	7	5,3%	20	15,2%	27	20,5%
De 16 a 20 años	1	0,8%	15	11,4%	28	21,2%	44	33,3%
De 21 años a más	0	0,0%	8	6,1%	32	24,2%	40	30,3%
Total	1	0,8%	37	28,0%	94	71,2%	132	100,0%

Nota: Datos obtenidos en base al cuestionario aplicado.

**Figura 9**

*Porcentajes comparativos de la dimensión conducción del proceso de enseñanza en los docentes por parte de los directores*



Nota: Obtenido de la tabla 13.

Análisis e interpretación:

De la distribución de datos anterior, se observa que la conducción del proceso de enseñanza del comité directivo de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco es mayormente percibida por los docentes en el nivel alto representado por el 71,2%, los docentes que lo distinguen en un nivel moderado son representados por el 28,0%, mientras que los docentes que la perciben en el nivel bajo son solo el 0,8%.

Esto indica que mayormente el uso de las estrategias, instrumentos y procedimientos que aplican los directivos (directores y subdirectores) son eficaces permitiendo así el logro de aprendizaje de los docentes y estudiantes graduando ampliamente la calidad educativa.

Esto viene siendo más notorio, en los docentes con más años de experiencia, porque las técnicas y habilidades que aplican estos para brindar las clases a sus estudiantes son adecuadas, ya que ellos, en base a sus años de experiencia, empiezan a entender la forma de pensar de los estudiantes, y en base a esos conocimientos aplican estrategias que beneficie al proceso de conducción del proceso de enseñanza.

**Tabla 14**

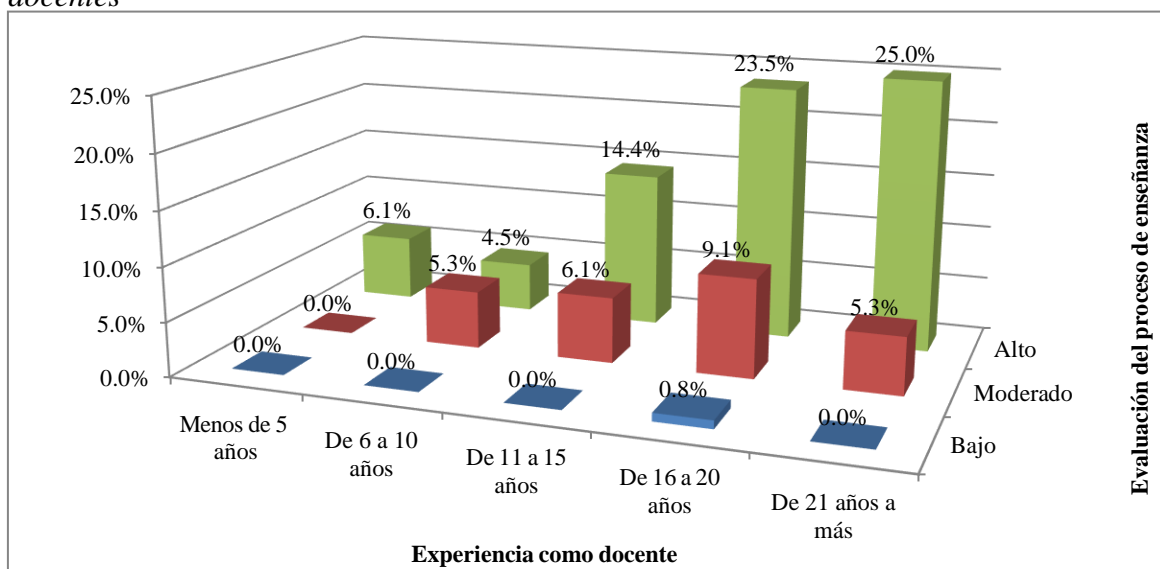
*Resultados generales obtenidos de la dimensión evaluación del proceso de enseñanza en los docentes por parte de los directores*

Experiencia como docente	Evaluación del proceso de enseñanza						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
Menos de 5 años	0	0,0%	0	0,0%	8	6,1%	8	6,1%
De 6 a 10 años	0	0,0%	7	5,3%	6	4,5%	13	9,8%
De 11 a 15 años	0	0,0%	8	6,1%	19	14,4%	27	20,5%
De 16 a 20 años	1	0,8%	12	9,1%	31	23,5%	44	33,3%
De 21 años a más	0	0,0%	7	5,3%	33	25,0%	40	30,3%
Total	1	0,8%	34	25,8%	97	73,5%	132	100,0%

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicado

**Figura 10**

*Porcentajes comparativos de la dimensión evaluación del proceso de enseñanza en los docentes*



Nota: Obtenido de la tabla 14.

### Análisis e interpretación:

A partir de la distribución de datos se observa que la evaluación del proceso de enseñanza de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco es percibida por los docentes mayormente en el nivel alto representado por 73,5%, los docentes que lo distinguen en un nivel moderado son el 25,8% y solo 0,8% de los docentes perciben la evaluación del proceso de enseñanza en el nivel bajo.

Esto indica que los docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, en su gran mayoría, planifican el trabajo en base a los indicadores que permitan tomar decisiones, permitiendo así, fortalecer el proceso de enseñanza.

## 5.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

### 5.2.1. Prueba de hipótesis general

**Tabla 15**

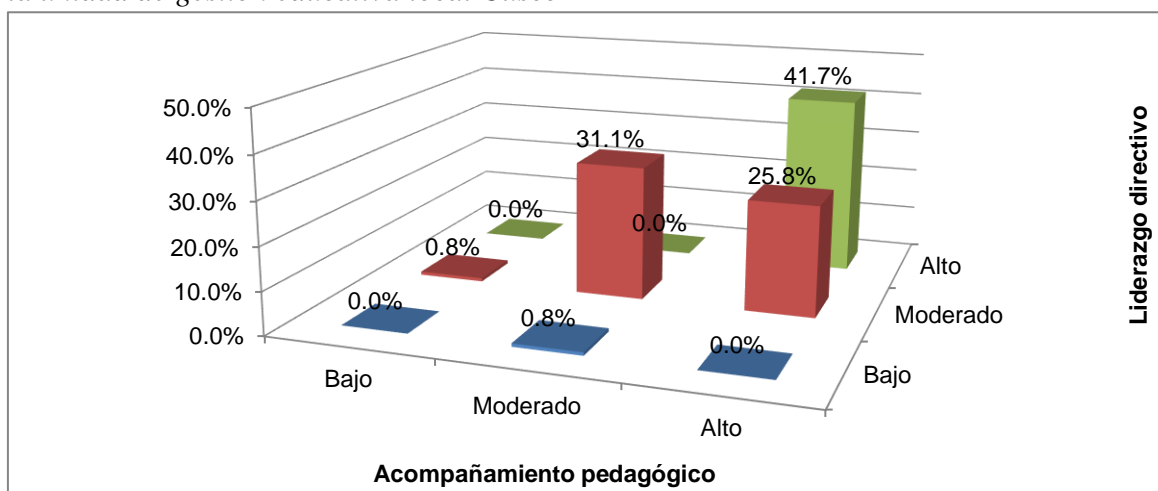
*Relación del liderazgo directivo con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco*

Acompañamiento pedagógico	Liderazgo directivo						Total	
	Bajo		Moderado		Alto			
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Bajo	0	0,0%	1	0,8%	0	0,0%	1	0,8%
Moderado	1	0,8%	41	31,1%	0	0,0%	42	31,8%
Alto	0	0,0%	34	25,8%	55	41,7%	89	67,4%
Total	1	0,8%	76	57,6%	55	41,7%	132	100,0%

Nota: Obtenido del instrumento aplicado.

**Figura 11**

*Frecuencia porcentual entre el liderazgo directivo con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco*



Nota: Obtenido de la base datos en Excel.

De los resultados obtenidos, se tiene que el acompañamiento pedagógico en los directivos de la Unidad de Gestión Local Cusco presenta proporciones similares con respecto al liderazgo directivo, lo cual demuestra la relación directa entre ambas variables; si el acompañamiento pedagógico es alto, donde la acción sistemática que orienta y asesora al directivo - docente es reflejado en el logro de aprendizaje de los estudiantes, incide una relación directa con el liderazgo directivo en el nivel alto por el 41,7%; mientras que si el acompañamiento pedagógico presenta niveles moderados en la afinidad con el liderazgo directivo llegando a alcanzar el 31,1%.

Por tanto, se observa que la afinidad entre ambas variables denota la importancia del acompañamiento pedagógico en los docentes y el liderazgo directivo para alcanzar las metas institucionales

### Ritual de la significancia estadística:

Planteamiento de la hipótesis	H <sub>0</sub> : El liderazgo directivo NO se correlaciona con el acompañamiento pedagógico. H <sub>1</sub> : El liderazgo directivo SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico.
Nivel de significancia	$\alpha = 0,05 = 5\%$
Análisis de la dependencia	$\chi^2 = \sum_i \sum_j$ $\chi^2 = 46,527$ $ValorP = 0,000$
Estadístico de contraste	Correlación de Kendall: $\tau_b = (n_P - n_Q) / \sqrt{(n_P + n_Q + n_{E(X)}) (n_P + n_Q + n_{E(Y)})}$ Valor calculado $Tau_B = 0,587;$ $ValorP = 0,000$ Se acepta porque $\chi^2$ demuestra dependencia.
Escala del valor de coeficiente	Interpretación: 0 = Relación nula De 0 a 0,2 = Relación muy baja De 0,2 a 0,4 = Relación baja <b>De 0,4 a 0,6 = Relación moderada</b> De 0,6 a 0,8 = Relación alta De 0,8 a 1 = Relación muy alta 1 = Relación perfecta Como $ValorP = 0,000 < 0,05$ ; se tiene que la correlación es <b>moderada</b> .
Elección de la hipótesis	Como $ValorP < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que el liderazgo directivo SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico

Se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>:

H<sub>1</sub>: El liderazgo directivo SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico

( $ValorP = 0,000 < 0,05$ ).

De acuerdo al despliegue del liderazgo directivo de los directores de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, es posible alcanzar un nivel alto de acompañamiento pedagógico, es decir, si el liderazgo responde con las necesidades y propuestas de mejora del desempeño en aula por parte del docente y mediante un acompañamiento oportuno provocará un despliegue apropiado de los docentes, respondiendo con los objetivos educacionales previstos por las instituciones educativas.

### 5.2.2. Prueba de hipótesis específica

A continuación, el análisis bivariado de las variables liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico, se realiza por la relación de sus dimensiones.

**Tabla 16**

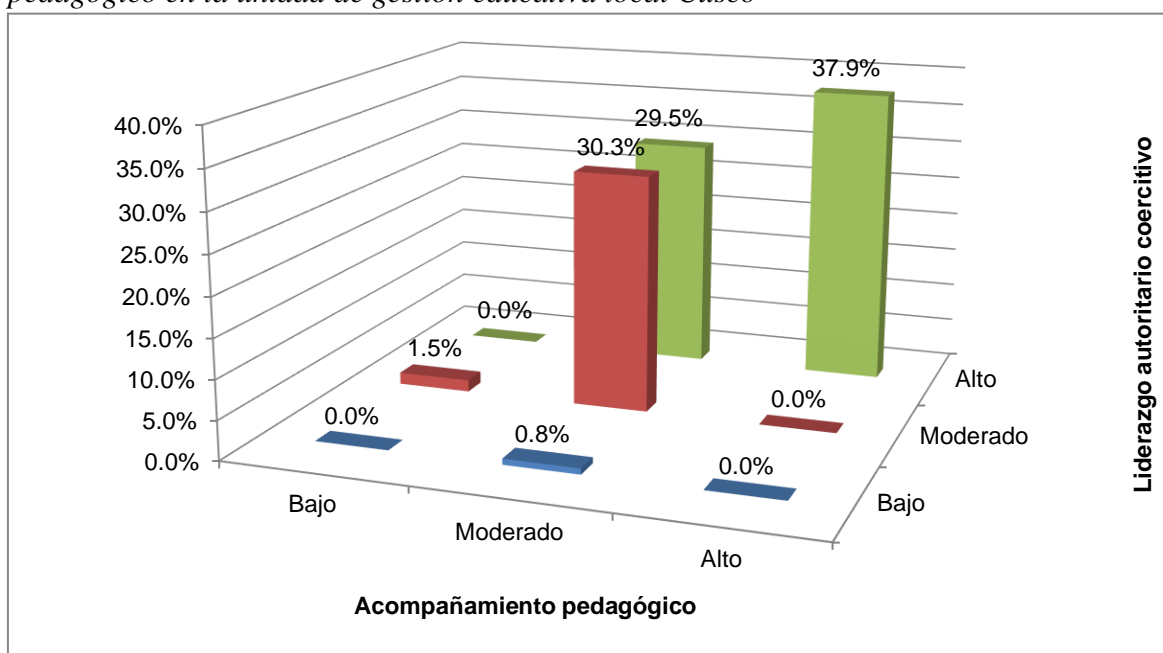
*Relación del liderazgo autoritario coercitivo con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco*

Liderazgo autoritario coercitivo	Acompañamiento pedagógico						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%		
Bajo	0	0,0%	2	1,5%	0	0,0%	2	1,5%
Moderado	1	0,8%	40	30,3%	39	29,5%	80	60,6%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	50	37,9%	50	37,9%
Total	1	0,8%	42	31,8%	89	67,4%	132	100,0%

Nota: Obtenido del instrumento aplicado.

**Figura 12**

*Frecuencia porcentual entre el liderazgo autoritario coercitivo con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco*



Nota: Obtenido de la base datos en Excel.



De los resultados mostrados, se tiene que el acompañamiento pedagógico en los directivos de la Unidad de Gestión Local Cusco presenta proporciones similares con respecto al liderazgo autoritario coercitivo, lo cual demuestra la relación directa entre las dos; por lo tanto, si el acompañamiento pedagógico es alto, donde la acción sistemática que orienta y asesora al directivo - docente se refleja en el logro de aprendizaje de los estudiantes, repercute en una relación directa con el liderazgo autoritario coercitivo en el nivel alto por el 37,9%; mientras que si el acompañamiento pedagógico presenta niveles moderados la afinidad con el liderazgo autoritario coercitivo llega a alcanzar el 30,3%.

De manera que se observa que la afinidad entre ambas denota la importancia del acompañamiento pedagógico en los docentes y el liderazgo autoritario coercitivo para alcanzar un nivel de aprendizaje óptimo en los estudiantes.

### Ritual de la significancia estadística:

Planteamiento de la hipótesis	H <sub>0</sub> : El liderazgo autoritario coercitivo NO se correlaciona con el acompañamiento pedagógico.	
	H <sub>1</sub> : El liderazgo autoritario coercitivo SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico.	
Nivel de significancia	$\alpha = 0,05 = 5\%$	
Análisis de la dependencia	$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$	$\chi^2 = 41,148$ $ValorP = 0,001$
Estadístico de contraste	Correlación de Kendall: $\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)}) (n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado $Tau_B = 0,548;$ $ValorP = 0,000$ Se acepta porque $\chi^2$ demuestra dependencia.
Escala del valor de coeficiente	0 = Relación nula De 0 a 0,2 = Relación muy baja De 0,2 a 0,4 = Relación baja <b>De 0,4 a 0,6 = Relación moderada</b> De 0,6 a 0,8 = Relación alta De 0,8 a 1 = Relación muy alta 1 = Relación perfecta	Interpretación: Como $ValorP = 0,000 < 0,05$ ; se tiene que la correlación es <b>moderada</b> .
Elección de la hipótesis	Como $ValorP < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que el liderazgo autoritario coercitivo SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico	

Se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ :

$H_1$ : El liderazgo autoritario coercitivo SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico ( $ValorP = 0,000 < 0,05$ ).

El liderazgo autoritario coercitivo, es operativo en determinadas circunstancias, debido a que no muestra confianza en el equipo de trabajo de docentes que tiene a su cargo, condición que afecta directamente al acompañamiento pedagógico que vaya a desarrollar el director de la institución educativa.

**Tabla 17**

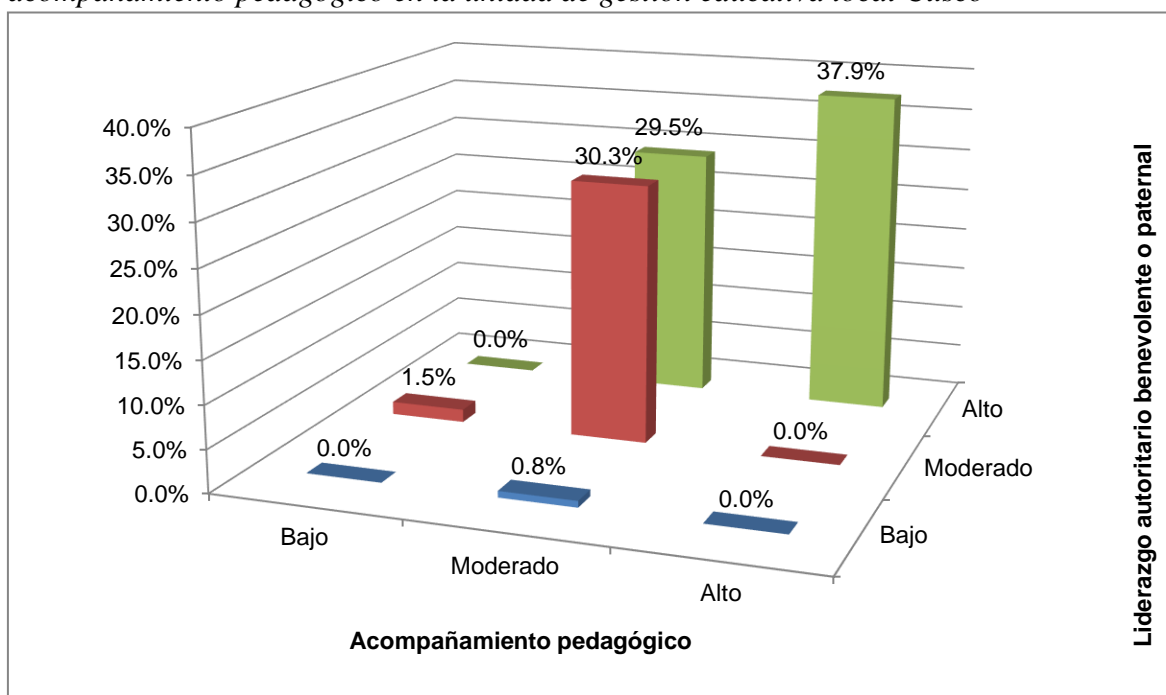
*Relación del liderazgo autoritario benevolente o paternal con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco*

Liderazgo autoritario benevolente paternal	Acompañamiento pedagógico						Total	
	Bajo		Medio		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Bajo	0	0,0%	7	5,3%	0	0,0%	7	5,3%
Moderado	1	0,8%	34	25,8%	44	33,3%	79	59,8%
Alto	0	0,0%	1	0,8%	45	34,1%	46	34,8%
Total	1	0,8%	42	31,8%	89	67,4%	132	100,0%

Nota: Obtenido del instrumento aplicado.

**Figura 13**

*Frecuencia porcentual entre el liderazgo autoritario benevolente o paternal con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco*



Nota: Obtenido de la base datos en Excel.

De los resultados obtenidos, se tiene que el acompañamiento pedagógico en los directivos de la Unidad de Gestión Local Cusco presenta proporciones similares con respecto al liderazgo autoritario benevolente paternal, lo que demuestra la relación directa entre ambas; si el acompañamiento pedagógico es alto, donde la acción sistemática que orienta y asesora al directivo - docente es reflejado en el logro de metas institucionales, incide una relación directa con el liderazgo autoritario benevolente paternal en el nivel alto representado por el 34,1%; mientras que si el acompañamiento pedagógico presenta niveles moderados la afinidad con el liderazgo autoritario benevolente paternal llega a alcanzar el 25,8%.

Por tanto, se observa que la afinidad entre ambas denota la importancia del acompañamiento pedagógico en los docentes y el liderazgo autoritario benevolente paternal para alcanzar los planes institucionales.

### Ritual de la significancia estadística:

Planteamiento de la hipótesis	H <sub>0</sub> : El liderazgo autoritario benevolente o paternal NO se correlaciona con el acompañamiento pedagógico.	
	H <sub>1</sub> : El liderazgo autoritario benevolente o paternal SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico.	
Nivel de significancia	$\alpha = 0,05 = 5\%$	
Análisis de la dependencia	$\chi^2 = \sum_i \sum_j$	$\chi^2 = 39,365$ $ValorP = 0,001$
Estadístico de contraste	Correlación de Kendall: $\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)}) (n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado $Tau_B = 0,514$ ; $ValorP = 0,000$ Se acepta porque $\chi^2$ demuestra dependencia.
Escala del valor de coeficiente	0 = Relación nula De 0 a 0,2 = Relación muy baja De 0,2 a 0,4 = Relación baja <b>De 0,4 a 0,6 = Relación moderada</b> De 0,6 a 0,8 = Relación alta De 0,8 a 1 = Relación muy alta 1 = Relación perfecta	Interpretación:  Como $ValorP = 0,000 < 0,05$ ; se tiene que la correlación es <b>moderada</b> .
Elección de la hipótesis	Como $ValorP < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que el liderazgo autoritario benevolente o paternal SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico	

Se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ :

$H_1$ : El liderazgo autoritario benevolente o paternal SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico

( $ValorP = 0,000 < 0,05$ ).

El liderazgo autoritario benevolente o paternal a través del grado apoyo, aceptación de opiniones, tolerancia, admitir responsabilidades y toma de decisiones que realiza el director de la institución educativa conllevan a un determinado despliegue del acompañamiento pedagógico del docente, muestran se practique un liderazgo benevolente paternal de acuerdo con las circunstancias o necesidades, se evidenciará un mejor acompañamiento pedagógico.

**Tabla 18**

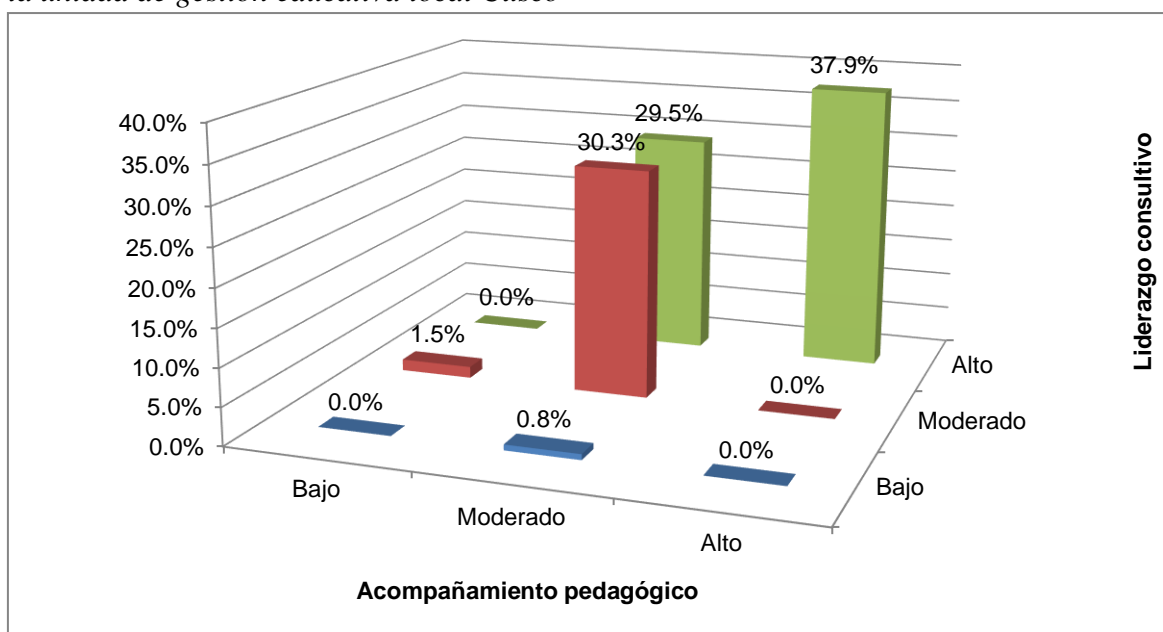
*Relación del liderazgo consultivo con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco*

Liderazgo consultivo	Acompañamiento pedagógico						Total	
	Bajo		Medio		Alto		fi	ni%
	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Bajo	0	0,0%	3	2,3%	0	0,0%	3	2,3%
Moderado	1	0,8%	39	29,5%	22	16,7%	62	47,0%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	67	50,8%	67	50,8%
Total	1	0,8%	42	31,8%	89	67,4%	132	100,0%

Nota: Obtenido del instrumento aplicado.

**Figura 14**

*Frecuencia porcentual entre el liderazgo consultivo con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco*



Nota: Obtenido de la base datos en Excel.

De los resultados conseguidos, se tiene que el acompañamiento pedagógico en los directivos de la Unidad de Gestión Local Cusco presenta proporciones similares con respecto al liderazgo consultivo, lo cual demuestra la relación directa entre una y otra; si el acompañamiento pedagógico es alto, donde la acción sistemática que orienta y asesora al directivo - docente es reflejado en el logro de aprendizaje de los estudiantes, incide una relación directa con el liderazgo consultivo en el nivel alto por el 50,8%; mientras que si el acompañamiento pedagógico presenta niveles moderados la afinidad con el liderazgo consultivo llega a alcanzar el 29,5%.

Así, se observa que la afinidad entre ambas denota la importancia del acompañamiento pedagógico en los docentes y el liderazgo consultivo para alcanzar un nivel de aprendizaje óptimo en los estudiantes.

### Ritual de la significancia estadística:

Planteamiento de la hipótesis	H <sub>0</sub> : El liderazgo consultivo NO se correlaciona con el acompañamiento pedagógico. H <sub>1</sub> : El liderazgo consultivo SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico.	
Nivel de significancia	$\alpha = 0,05 = 5\%$	
Análisis de la dependencia	$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$	$\chi^2 = 67,608$ $ValorP = 0,001$
Estadístico de contraste	Correlación de Kendall: $\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)}) (n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado $Tau_B = 0,702;$ $ValorP = 0,000$ Se acepta porque $\chi^2$ demuestra dependencia.
Escala del valor de coeficiente	0 = Relación nula De 0 a 0,2 = Relación muy baja De 0,2 a 0,4 = Relación baja <b>De 0,4 a 0,6 = Relación moderada</b> De 0,6 a 0,8 = Relación alta De 0,8 a 1 = Relación muy alta 1 = Relación perfecta	Interpretación: Como $ValorP = 0,000 < 0,05$ ; se tiene que la correlación es <b>alta</b> .
Elección de la hipótesis	Como $ValorP < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que el liderazgo consultivo SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico	

Se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ :

$H_1$ : El liderazgo consultivo SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico. ( $Valor P = 0,000 < 0,05$ ).

El liderazgo consultivo, viene a ser una forma propiciar la participación de los miembros de la institución educativa, especialmente de los docentes en la toma de decisiones que involucran al cumplimiento de los objetivos institucionales, de tal manera mientras este liderazgo propicie compartir información, involucras a los demás e incentivar al personal docente, se podrá desarrollar un mejor acompañamiento pedagógico por parte del director.

**Tabla 19**

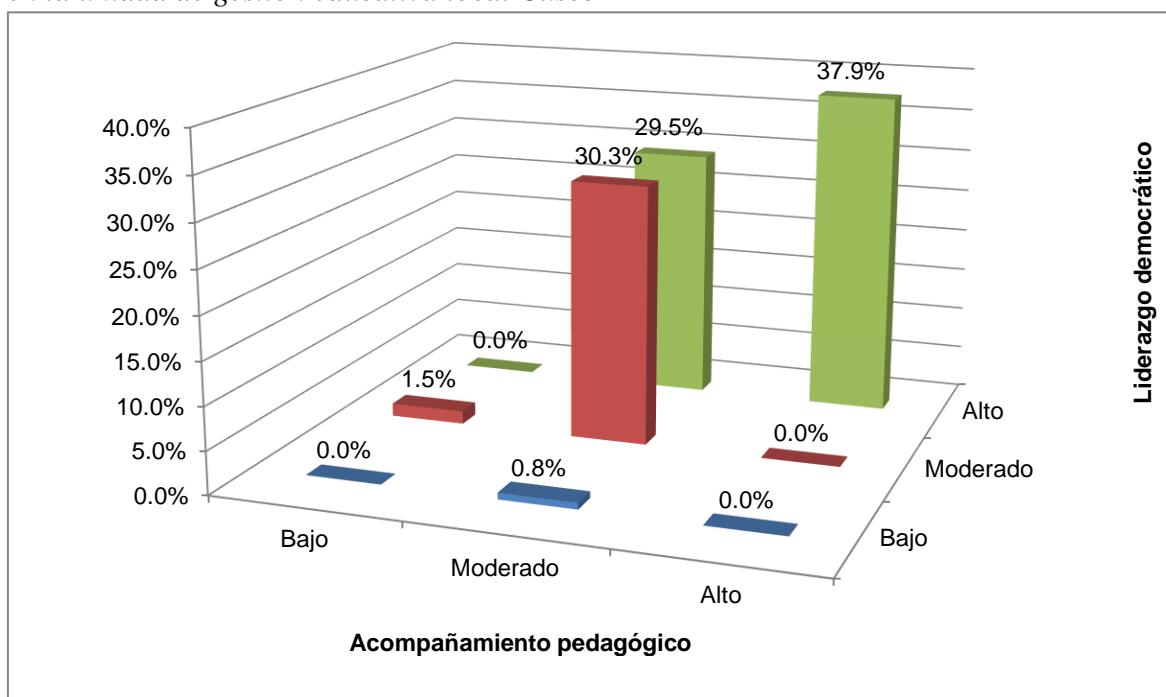
*Relación del liderazgo democrático con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco*

Liderazgo democrático	Acompañamiento pedagógico						Total	
	Bajo		Medio		Alto		fi	ni%
Bajo	0	0,0%	7	5,3%	2	1,5%	9	6,8%
Moderado	1	0,8%	35	26,5%	35	26,5%	71	53,8%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	52	39,4%	52	39,4%
Total	1	0,8%	42	31,8%	89	67,4%	132	100,0%

Nota: Obtenido del instrumento aplicado.

**Figura 15**

*Frecuencia porcentual entre el liderazgo democrático con el acompañamiento pedagógico en la unidad de gestión educativa local Cusco*



Nota: Obtenido de la base datos en Excel.

De los resultados obtenidos, se tiene que el acompañamiento pedagógico en los directivos de la Unidad de Gestión Local Cusco presenta proporciones similares con respecto al liderazgo democrático, lo cual demuestra la relación directa entre ambas; si el acompañamiento pedagógico es alto, donde la acción sistemática que orienta y asesora al directivo - docente es reflejado en lo logro de aprendizaje de los estudiantes, incide en una relación directa con el liderazgo democrático en el nivel alto por el 39,4%; mientras que si el acompañamiento pedagógico presenta niveles moderados la afinidad con el liderazgo democrático llega a alcanzar el 26, %.

Por tanto, se observa que la afinidad entre una y otra denota la importancia del acompañamiento pedagógico en los docentes y el liderazgo democrático para las metas institucionales.

### Ritual de la significancia estadística:

Planteamiento de la hipótesis	H <sub>0</sub> : El liderazgo democrático NO se correlaciona con el acompañamiento pedagógico. H <sub>1</sub> : El liderazgo democrático SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico.
Nivel de significancia	$\alpha = 0,05 = 5\%$
Análisis de la dependencia	$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$ $\chi^2 = 44,568$ <i>ValorP</i> = 0,001
Estadístico de contraste	Correlación de Kendall: $\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)}) (n_p + n_q + n_{E(Y)})}$
Escala del valor de coeficiente	Valor calculado $Tau_B = 0,557$ ; $ValorP = 0,000$ Se acepta porque $\chi^2$ demuestra dependencia. <b>Interpretación:</b> Como $ValorP = 0,000 < 0,05$ ; se tiene que la correlación es <b>moderada</b> .
Elección de la hipótesis	0 = Relación nula De 0 a 0,2 = Relación muy baja De 0,2 a 0,4 = Relación baja <b>De 0,4 a 0,6 = Relación moderada</b> De 0,6 a 0,8 = Relación alta De 0,8 a 1 = Relación muy alta 1 = Relación perfecta Como $ValorP < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que el liderazgo democrático SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico

Se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>:

H<sub>1</sub>: El liderazgo democrático SI se correlaciona con el acompañamiento pedagógico. (Valor P = 0,000 < 0,05).

El liderazgo democrático, viene a ser una forma propiciar la participación de los miembros de la institución educativa, especialmente de los docentes en la toma de decisiones que involucran al cumplimiento de los objetivos institucionales, de tal manera mientras este liderazgo propicie compartir información, involucras a los demás e incentivar al personal docente, se podrá desarrollar un mejor acompañamiento pedagógico por parte del director.

### 5.2.1. Análisis bivariado complementario

**Tabla 20**

*Resumen del análisis estadístico bivariado entre las dimensiones de las variables liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico en los docentes*

Dimensiones * Dimensiones	$\chi^2$	Valor P	$\alpha$	Se acepta H <sub>1</sub> o se rechaza H <sub>0</sub>
Liderazgo autoritario coercitivo con planificación.	$\chi^2 = 50,927^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo autoritario coercitivo con clima de acompañamiento.	$\chi^2 = 26,997^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo autoritario coercitivo con conducción del proceso de enseñanza.	$\chi^2 = 27,485^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo autoritario coercitivo con evaluación del proceso de enseñanza.	$\chi^2 = 21,117^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo autoritario benevolente paternal con planificación.	$\chi^2 = 50,361^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo autoritario benevolente paternal con clima de acompañamiento.	$\chi^2 = 28,841^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo autoritario benevolente paternal con conducción del proceso de enseñanza.	$\chi^2 = 25,205^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo autoritario benevolente paternal con evaluación del proceso de enseñanza.	$\chi^2 = 25,897^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo consultivo con planificación.	$\chi^2 = 64,714^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo consultivo con clima de acompañamiento.	$\chi^2 = 43,751^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo consultivo con conducción del proceso de enseñanza.	$\chi^2 = 42,841^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo consultivo con evaluación del proceso de enseñanza.	$\chi^2 = 47,757^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo democrático coercitivo con planificación.	$\chi^2 = 56,769^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo democrático con clima de acompañamiento.	$\chi^2 = 39,291^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo democrático con conducción del proceso de enseñanza.	$\chi^2 = 28,563^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>
Liderazgo democrático con evaluación del proceso de enseñanza.	$\chi^2 = 30,193^a$	0,000	5% = 0,05	Se acepta H <sub>1</sub>

Nota: Obtenido de la Resultados estadístico a una sola cola. Elaboración propia en base a los resultados.



### Análisis e interpretación:

En la tabla se observa que en todos los cruces de las dimensiones del liderazgo directivo y el acompañamiento pedagógico tienen relación directa, haciendo entender la dependencia de ambas variables; por lo tanto, en la medida que los docentes demuestren habilidades pedagógicas e innovadoras que orientan, facilitan y animan los avances de la institución se da gracias al acompañamiento pedagógico donde se denota la importancia de la asesoría a los docentes por parte de los directivos (director y subdirectores), y todo esto repercute de forma positiva en el logro de metas institucionales

### Análisis multivariado complementario

**Tabla 21**

*Estimaciones de parámetro entre las dimensiones del liderazgo directivo con el acompañamiento pedagógico*

Variable dependiente y dimensiones	Estimación	Error típico de la media	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
Umbral	Acompañamiento pedagógico	19,256	4,726	16,603	1	0,000	9,994	28,518
Ubicación	Liderazgo autoritario coercitivo	3,707	1,620	5,235	1	0,022	0,532	6,883
	Liderazgo autoritario benevolente paternal	0,769	1,039	0,549	1	0,459	-1,267	2,806
	Liderazgo consultivo	3,646	1,297	7,902	1	0,005	1,104	6,189
	Liderazgo democrático	1,148	0,876	1,719	1	0,190	-0,568	2,864

Nota: Obtenido de la función de enlace: Logit.

De acuerdo con las estimaciones de parámetro se puede observar que el umbral de la variable acompañamiento pedagógico alcanza un nivel significativo (valor  $P = 0,000$  es menor al 0,05 o nivel de significancia), de manera que son determinantes las dimensiones liderazgo autoritario coercitivo (valor  $P = 0,022$  es menor al 0,05 o nivel de significancia) y liderazgo consultivo (valor  $P = 0,005$  es menor al 0,05 o nivel de significancia). Se concluye, que el modelo de regresión logística ordinal determinó la probabilidad de desarrollar un acompañamiento pedagógico adecuado a través de un despliegue apropiado de los directores, subdirectores y plana directiva o jerárquica con un liderazgo autoritario coercitivo y liderazgo consultivo. Entonces, mediante estas dos dimensiones de la variable

liderazgo pedagógico, es seguro alcanzar un adecuado y pertinente acompañamiento pedagógico en los docentes de aula.

### Prueba de hipótesis

**Tabla 22**

*Resultados de ajustes de los modelos entre las dimensiones del liderazgo directivo con el acompañamiento pedagógico*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	118,239			
Final	18,249	99,991	4	<0,001

Función de enlace: Logit.

Como se puede observar el modelo de la regresión logística ordinal, de acuerdo con los resultados analizados, se demostró su validez debido a que el valor P es menor al nivel de significancia del 5%.

#### a) Resumen del modelo o Pseudo R-cuadrado

Cox y Snell = 0,531

Nagelkerke = 0,721

McFadden = 0,568

#### b) Modelo de regresión logística ordinal

$$Pr ob(Y_i = 1) = \frac{1}{1 + e^{-[LIMIT_1 - (\beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i})]}}$$

$$Prob(PensamientoCrítico = Moderado) = \frac{1}{1 + 2,72 - [19,256 - (3,707 \cdot liderAutCoer + 3,646 \cdot liderConsultivo)]}$$

## 5.2. DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de los hallazgos encontrados en la investigación aceptamos la validez de la hipótesis alternativa general pues establece que el liderazgo directivo influye directamente en la gestión del acompañamiento de los docentes de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local del Cusco.

Estos resultados guardan relación con lo sostenido por Raxuleu (2014) que indica, el liderazgo del director es fundamental para un buen desempeño pedagógico del personal docente en los institutos de educación básica, demostrándose en los resultados un nivel de calificación eficiente de parte de los directores en el ejercicio de los indicadores propuestos de acuerdo a los resultados cualitativos, pero en el caso de la calificación cuantitativa ocurre una puntuación por debajo de los óptimo, de manera que, se demuestran algunas falencias, pero se confirma que existe una vinculación directa entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico del docente, esto debido a los resultados que, evidencian el desenvolvimiento de los directores afecta el accionar pedagógico de los docentes en las aulas, demostrándose una alta vinculación de ambas variables, también se observa que la calificación de los once aspectos consultados que hacen referencia al liderazgo del director, presentan en 3 aspectos algunas deficiencias, demostrando los resultados que el indicado con mayor o alta fortaleza es el fomento de un ambiente de confianza y respeto, ocurriendo con una puntuación baja en la evaluación del desempeño docente. De igual manera Campomanes (2017) afirma que existe una relación directa y significativa entre las variables objeto de estudio en un contexto idóneo de coexistencia además con clima escolar.

En los resultados de los docentes de la Unidad de Gestión Educativa del Cusco, el contraste estadístico, demuestra que el liderazgo pedagógico está directamente relacionado con el acompañamiento pedagógico, es decir que, la forma de liderazgo practicado por el director, cuando es autoritario coercitivo y consultivo generar una mejor gestión del acompañamiento pedagógico, el cual contribuye al mejor logro de metas institucionales.

Pasa lo contrario, con el estudio presentado por Reyes (2012) quien, en sus hallazgos, menciona que el liderazgo directivo no es crucial para lograr un buen desempeño docente, pero, hace notar que, el clima organizacional, la situación económica, la cultura escolar, el tiempo de servicios, la capacitación y actualización del director está directamente asociado con el desempeño de los docentes del nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla. Estas afirmaciones se ven corroboradas con la investigación de Ricra

(2016), quien afirma que liderazgo directivo y desempeño docente poseen una relación débil, con lo que es factible afirmar que las particularidades de un líder directivo no definen el desempeño de los educadores.

En relación a estos resultados de Reyes y Ricra, se hace notorio que, no solamente es el estilo de liderazgo desplegado por el director, sino también es generar un ambiente adecuado siendo el liderazgo directivo un factor más en este propósito, oponiéndose así a los resultados de nuestra investigación que si encuentra relación entre la variable liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico, más específicamente hallamos grado de mayor influencia en el estilo de liderazgo autoritario coercitivo y liderazgo consultivo en el proceso del acompañamiento pedagógico y en menor significancia de influencia el liderazgo autoritario benevolente y el liderazgo democrático o participativo.

## CONCLUSIONES

### Primera:

En este trabajo se planteó determinar la influencia del liderazgo directivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018, los resultados evidencian una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la gestión del acompañamiento pedagógico, porque se encontró influencia entre ambas variables lo que nos ayudó aceptar la hipótesis de la influencia directa del liderazgo directivo en el acompañamiento docente. Lo mas importante es ponderar la labor del directivo en una organización educativa reconociendo su misión para el acompañamiento pedagógico, porque se le reconoce como líder del mismo, lo que más contribuyó al logro de objetivos fue la aceptación y participación de directores y docentes como parte de esta investigación, a su vez los mismos sujetos son reacios a poder colaborar con trabajos de investigación y participar en la solución de encuestas o semejantes.

### Segunda:

Este trabajo analizo la influencia del liderazgo autoritario coercitivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018, lo mas importante de este objetivo especifico fue aceptar la hipótesis especifica que indica influencia directa del liderazgo autoritario coercitivo y el acompañamiento pedagógico, porque para los docentes encuestados esta forma de liderazgo apoya al acompañamiento pedagógico y aceptado como aspecto importante para el logro de objetivos comunes. Lo que más ayudó fue la participación y motivación de los directores a sus docentes para poder responder las encuestas, a su vez algunos docentes no desean participar en la solución de encuestas por ser tediosas, siendo este aspecto una dificultad para la realización de la investigación.

### Tercera:

Este trabajo analizo la influencia del liderazgo autoritario benevolente o paternal en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018 lo más importante de este objetivo específico fue aceptar la hipótesis especifica que indica influencia directa del liderazgo autoritario benevolente o paternal y el acompañamiento pedagógico, porque para los docentes encuestados esta forma de liderazgo apoya al acompañamiento pedagógico y lo acepta como aspecto importante para el logro de objetivos comunes, pues la aprobación de las opiniones de los docentes por parte del

director, su tolerancia con las exigencias hace que los docentes perciban como válida esta forma de liderazgo. Lo que más ayudó fue la participación y motivación de los directores a sus docentes para poder responder las encuestas, a su vez algunos docentes no desean participar en la solución de encuestas por ser tediosas, siendo este aspecto una dificultad para la realización de la investigación

Cuarta:

Este trabajo analizó la influencia del liderazgo consultivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco 2018, lo más importante de este objetivo específico fue aceptar la hipótesis específica que indica influencia directa del liderazgo consultivo y el acompañamiento pedagógico, porque para los docentes encuestados esta forma de liderazgo apoya al acompañamiento pedagógico y lo acepta como aspecto importante para el logro de objetivos comunes, pues da la posibilidad de promover la participación de los docentes en la toma de decisiones, fomenta a compartir los conocimientos y experiencia del director. Lo que más ayudó fue la participación y motivación de los directores a sus docentes para poder responder las encuestas, a su vez algunos docentes no desean participar en la solución de encuestas por ser pesadas, siendo este aspecto una dificultad para la realización de la investigación

Quinta:

Este trabajo analizó la influencia del liderazgo democrático participativo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco 2018, lo más importante de este objetivo específico fue aceptar la hipótesis específica que indica influencia directa del liderazgo democrático participativo y el acompañamiento pedagógico, porque para los docentes encuestados esta forma de liderazgo apoya al acompañamiento pedagógico y lo acepta como aspecto importante para el logro de objetivos comunes, pues directores aceptan consejos, muestran interés por la mejora continua, delegan funciones con el fin de mejorar el servicio lo que provoca un clima favorable en la conducción del acompañamiento. Lo que más ayudó fue la participación y motivación de los directores a sus docentes para poder responder las encuestas, a su vez algunos docentes no desean participar en la solución de encuestas por ser fastidiosas, siendo este aspecto una dificultad para la realización de la investigación

## RECOMENDACIONES

Primera:

Proponer a los directores de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local del Cusco, ejercer su liderazgo directivo considerando las sugerencias de los docentes de mas años de servicio para así lograr de metas institucionales.

Segunda:

Proponer a los docentes de Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local del Cusco a aceptar el acompañamiento como parte importante de su desarrollo profesional para el logro en la mejora de los aprendizajes.

Tercera:

Sugerir a la Unidad de Gestión Educativa Local del Cusco, para que gestione y realice un curso taller de “*Acompañamiento pedagógico como estrategia de desarrollo profesional de los docentes*”, donde se aborde la importancia del acompañamiento, y la forma correcta para su desarrollo y enfrentar las dificultades que pueda acarrear.

Cuarta:

Sugerir a los directores y docentes de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local del Cusco, la realización de reuniones donde se socialice, el protocolo de acompañamiento pedagógico docente, considerando la importancia de los roles y funciones del acompañante pedagógico, así como del líder directivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total* (2da ed.). Barcelona: Edición Escuela Española.
- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: Factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educación* 24, 1(1), 89-110.
- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas* (2da ed.). Barcelona: Horsori Editorial.
- Behar, R., & Grima, P. (2010). *55 Respuestas a dudas típicas de estadística* (2da ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 9(2), 9-33.
- Bolman, R. (2004). Liderar comunidades eficaces de aprendizaje profesional. En A. Villa, *Dirección para la innovación. Apertura de los centros a la sociedad del conocimiento* (1ra ed., págs. 129-145). Bilbao: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Briggs, L. (2000). *La supervisión* (1ra ed.). México DF: McGraw Hill - Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Calero, M. (2006). *Gestión educativa* (1ra ed.). Lima: Editorial Abedul.
- Callomamani, R. R. (2013). *La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Campomanes, M. E. (2017). *Acompañamiento pedagógico directivo y calidad de la práctica pedagógica en I.E. Red 13 UGEL 07*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Canal Ceo. (13 de Febrero de 2018). *Los cuatro estilos de dirección de Likert*. Obtenido de CanalCeo: <http://canalceo.com/estilos-direccion-likert/>
- Carda, R. M., & Larrosa, F. (2007). *La organización del centro educativo. Manual para maestros* (2da ed.). Alicante: Editorial Club Universitario.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. México DF: McGraw Hill - Interamericana Editores S.A. de C.V.



- Consejo Nacional de Educación. (2007). *Programa de Acompañamiento Pedagógico: Para mejorar aprendizajes en las instituciones educativas de áreas rurales*. Lima: CNE.
- Escalante, M. (2019). *Modelo de gestión de acompañamiento pedagógico para el desempeño docente en las Instituciones Focalizadas de Educación Inicial de Cajamarca*. Chiclayo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Escamilla, J. (2012). Programa de acompañamiento pedagógico para el logro de aprendizajes en las escuelas rurales. *Revista Foro Educativo*, 6(16).
- Fernández, M. J., Herrero, E., & Álvarez, M. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI* (1ra ed.). Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana. (2008). *Guía para el acompañamiento pedagógico de proyectos de innovación en las regiones*. Lima: FONDEP.
- Franklin, S. G., & Terry, G. R. (2000). *Principios de administración* (1ra ed.). México DF: Compañía Editorial Continental.
- Furguerle, J., & Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(2), 208-227.
- Gago, F. M. (2006). *La dirección pedagógica en los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo situacional* (1ra ed.). Madrid: Ministerio de Educación Cultura y Deporte, Centro de Investigación y Documentación Educativa.
- Gallegos, J. A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización* (1ra ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- García, D. (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica* (1ra ed.). Santo Domingo, República Dominicana: Centro Cultural Poveda.
- García, N., Rojas, M., & Campos, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas* (1ra ed.). San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gimeno, J. (2001). Políticas y prácticas culturales en las escuelas: Los abismos de la etapa postmoderna. *Fundamentos en Humanidades*, 2(4), 7-43.
- González, M. T. (2003). El Liderazgo en tiempos de cambio y reformas. *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 11(6), 4-8.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México DF: McGraw Hill - Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Mantilla, E. (2008). *Estilos de gestión en el cambio organizacional en instituciones del nivel secundario, ciudad de Abancay*. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Maya, E., Aldana, J. J., & Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 114-129. doi:10.35381/cm.v5i9.102
- Minez, Z. A. (2014). Acompañamiento pedagógico una alternativa para mejorar el desempeño docente. *Revista SAWI*, 1(1), 1-4.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Sistema Curricular Nacional. Tercera versión para el diálogo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014). *Protocolo de acompañamiento Pedagógico*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2018). *Acompañamiento pedagógico*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación y Ciencia. (2007). *El desarrollo de las competencias docentes en la formación del profesorado*. Madrid: Fer/Edigrafos.
- Montero, C. (2010). *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente*. Lima: Fundación FSM, Consejo Nacional de Educación.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). *Integridad en el Perú*. Lima: OCDE.
- Ortiz, R. d., & Soza, M. G. (2014). *Acompañamiento pedagógico y su incidencia en el desempeño docente en el centro escolar "Enmanuel Mongalo y Rubio" departamento de Managua Distrito III, Turno Vespertino*. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Reyes, A. (2014). *Administración moderna* (1ra ed.). México DF: Limusa.
- Reyes, N. T. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla - Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

- Ricra, R. A. (2016). *Liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas de Chorrillos – 2016*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Riveros, E. (2011). *El acompañamiento pedagógico y la educación popular* (1ra ed.). Bogotá: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ma ed.). México DF: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México DF: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Román, J., & Dousdebés, M. d. (24 de Abril de 2014). *Acompañamiento pedagógico en el aula*. Obtenido de SlideShare:  
<https://es.slideshare.net/marialdousdebes/acompaaamiento-pedaggico-en-el-aula-33911335>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Suport Aneth SRL.
- Torres, G. G. (2004). El liderazgo en la función directiva escolar. *Revista Universidad de Guadalajara*, 1(31), 1-3.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad un desafío de orden superior. *Revista PRELAC*, 1(1), 1-10.
- Vezub, L., & Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principiantes de Uruguay*. Montevideo: Ministerio de Educación y Cultura.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación

<b>Tema:</b> Liderazgo directivo y gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco - 2018.				
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES / DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es la influencia del liderazgo directivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la influencia del liderazgo directivo con la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> El liderazgo directivo influye directamente en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Liderazgo directivo</p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo autoritario coercitivo</li> <li>▪ Liderazgo autoritario benevolente o paternal</li> <li>▪ Liderazgo consultivo</li> <li>▪ Liderazgo democrático o participativo</li> </ul>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Investigación sustantiva explicativa</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> No experimental o transversal.</p> <p><b>POBLACIÓN:</b> 2779 docentes de las instituciones educativas de Educación Básica Regular.</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a) ¿Cuál es la influencia del liderazgo autoritario coercitivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018?</p> <p>b) ¿Cuál es la influencia del liderazgo autoritario benevolente o paternal en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018?</p> <p>c) ¿Cuál es la influencia del liderazgo consultivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a) Identificar la influencia del liderazgo autoritario coercitivo con la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.</p> <p>b) Identificar la influencia del liderazgo autoritario benevolente o paternal en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.</p> <p>c) Identificar la influencia del liderazgo consultivo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p>a) El liderazgo autoritario coercitivo influye directamente en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.</p> <p>b) El liderazgo autoritario benevolente o parental influye directamente en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.</p> <p>c) El liderazgo consultivo influye directamente en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Gestión del acompañamiento pedagógico</p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación</li> <li>▪ Clima de acompañamiento</li> <li>▪ Conducción del proceso de enseñanza</li> <li>▪ Evaluación del proceso de enseñanza</li> </ul>	<p><b>MUESTRA:</b> Es un total de 132 docente.</p> <p><b>MUESTREO:</b> Probabilístico sistemático con afijación proporcional por cada nivel de educación.</p> <p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS</b></p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario.</p> <p><b>TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS</b> Análisis descriptivo: Tablas de frecuencia. Análisis inferencial: Pruebas de hipótesis</p>

<p>d) ¿Cuál es la influencia del liderazgo democrático o participativo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018?</p>	<p>d) Identificar la influencia del liderazgo democrático o participativo en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018.</p>	<p>d) El liderazgo democrático o participativo influye directamente en la gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, 2018</p>		
---	--	---	--	--

## **Anexo 2. Matriz de recolección de datos de las variables**

Tema: Liderazgo directivo y gestión del acompañamiento pedagógico en docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco - 2018.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	#ÍTEMS	%	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Liderazgo directivo	1.1. Liderazgo autoritario coercitivo	1.1.1. Grado de confianza en los integrantes de la institución	1. Considera que el éxito de la institución educativa es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución. (1) 2. El director, en una situación de indecisión, acude a los docentes de la institución para compartir la toma de decisiones. (5)	5	25%	Escala de medición: Ordinal  Puntuación de 1 a 5. Nunca=1 Raramente=2 Ocasionalmente=3 Usualmente=4 Siempre=5	Cuestionario
		1.1.2. Grado de comunicación director - docente	3. Es eficaz la comunicación del director con el personal docente si lo realiza a través de órdenes. (6)				
		1.1.3. Grado de despliegue de valores del director	4. Para el director el respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional. (11)				
		1.1.4. Grado de sanciones por el director	5. Para sancionar una actividad o acción desfavorable en la institución educativa, el director actúa con justicia. (16)				
	1.2. Liderazgo autoritario benevolente o paternal	1.2.1. Grado de apoyo entre docentes - director	6. Cuando se presentan problemas en la institución educativa, el director solicita la ayuda interna de los docentes para solucionarlos. (2)	5	25%		
		1.2.2. Grado de aceptación de opiniones por el director	7. Las ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación en la institución educativa. (7) 8. El director mantiene una estrecha relación con el personal docente. (10)				

		1.2.3. Grado de tolerancia y/o paciencia del director	9. El director es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión. (12)				
		1.2.4. Grado de admitir la responsabilidad por parte del director	10. El director, asume toda la responsabilidad o delega su responsabilidad a algún miembro de la institución educativa. (17)				
	1.3. Liderazgo consultivo	1.3.1. Grado de toma de decisiones mediante colegiados	11. Para tomar decisiones el director convoca previamente a una reunión de docentes. (3)	5	25%		
		1.3.2. Grado de conocimientos compartidos del director	12. El director comparte ideas, experiencias y consejos e informaciones con el personal docente. (8)				
		1.3.3. Grado de participación de los docentes en situaciones adversas	13. En las actividades escolares el director busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas. (13) 14. Desde la dirección se generan estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales. (15)				
		1.3.4. Grado de incentivos por acciones innovadoras	15. Las actitudes favorables y creativas del personal docente son estimuladas a través de incentivos por parte de la dirección. (18)				
	1.4. Liderazgo democrático o participativo	1.4.1. Grado de aceptación de los consejos	16. El director, acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás. (4)	5	25%		
		1.4.2. Grado de interés por la mejora continua	17. El director siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros. (9)				
		1.4.3. Grado de encomendar funciones por parte del director	18. Para lograr los objetivos trazados, el director, debe delegar funciones a los miembros de la institución educativa. (14)				



		1.4.4. Grado de reconocimiento y estímulos a los docentes destacados	<p>19. Las actitudes relevantes del personal docente son premiadas con reconocimiento público por la dirección. (19)</p> <p>20. Considera que otorgar estímulos por parte de la dirección a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en la institución. (20)</p>				
Acompañamiento pedagógico	2.1. Planificación.	2.1.1. Diseñar estrategias	<p>1. El director elabora estrategias para el acompañamiento pedagógico de los docentes luego del monitoreo. (1)</p> <p>2. La estrategia de acompañamiento pedagógico le permite mejorar las sesiones de aprendizaje. (4)</p>	8	28%	Escala de medición: Ordinal  Puntuación de 1 a 5. Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5	Cuestionario
		2.1.2. Asistencia técnica	<p>3. La dirección le ofrece asistencia técnica en temas relacionados a la planificación curricular. (2)</p> <p>4. La dirección establece un cronograma de acompañamiento para que los docentes presenten oportunamente sus unidades didácticas y sesiones de aprendizaje. (6)</p> <p>5. El director facilita a los docentes material actualizado para que realicen su planificación pedagógica. (8)</p>				
		2.1.3. Priorizar las necesidades	<p>6. La planificación que se realiza en la institución es de manera colegiada. (3)</p> <p>7. La planificación curricular prioriza las necesidades de aprendizaje de la institución educativa. (5)</p> <p>8. En la planificación, el director, considera los procesos planteados en el currículo nacional. (7)</p>				
	2.2. Clima de acompañamiento.	2.2.1. Desarrollo de habilidades	9. La institución educativa toma interés sobre los problemas que afectan a los docentes. (9)	7	24%		

			10. El acompañamiento pedagógico realizado por el directivo se desarrolla bajo el enfoque crítico reflexivo. (13)				
		2.2.2. Conflictos laborales.	11. El proceso de acompañamiento es un medio para mejorar el desempeño docente. (10) 12. El acompañamiento pedagógico se desarrolla en cumplimiento a un cronograma previamente establecido. (14)				
		2.2.3. Comunicación asertiva	13. El personal docente es motivado por el director para que desarrollen sus potencialidades. (11) 14. El directivo acompañante demuestra la apertura al dialogo durante el desarrollo del acompañamiento. (12) 15. Durante el acompañamiento las relaciones interpersonales entre el acompañante y docentes son horizontales y asertivos. (15)				
	2.3. Conducción del proceso de enseñanza.	2.3.1. Práctica docente	16. El acompañante brinda sus conocimientos para el desarrollo profesional del docente. (16) 17. El acompañamiento pedagógico prioriza el logro de los aprendizajes fundamentales de los estudiantes. (20)	7	24%		
		2.3.2. Procesos de enseñanza	18. El acompañamiento pedagógico permite al docente mejorar su práctica pedagógica. (17) 19. El acompañamiento pedagógico es el resultado del proceso de monitoreo pedagógico desarrollado en el aula. (19) 20. Las estrategias pedagógicas sugeridas por el directivo acompañante facilitan el logro de los aprendizajes en el aula. (22)				

		2.3.3. Estrategias de aprendizaje	<p>21. El acompañamiento pedagógico conduce a mejorar los resultados de aprendizaje en los estudiantes. (18)</p> <p>22. Usted aplica las estrategias pedagógicas sugeridas por el acompañante directivo. (21)</p>				
	2.4. Evaluación del proceso de enseñanza.	2.4.1. Planificación	<p>23. El acompañante verifica el cumplimiento de lo planificado. (23)</p> <p>24. Se verifica si la planificación de la programación curricular fue desarrollada oportunamente por parte de los directivos. (27)</p>	7	24%		
		2.4.2. Toma de decisiones	<p>25. Se aplican medidas correctivas para el buen desempeño docente durante el acompañamiento. (24)</p> <p>26. Se demuestra el logro de los aprendizajes esperados. (28)</p>				
		2.4.3. Proceso educativo	<p>27. Se utiliza la información de monitoreo para la toma de decisiones en materia de enseñanza - aprendizaje. (25)</p> <p>28. El monitoreo permite reorientar los procesos de enseñanza a fin de mejorarlo. (26)</p> <p>29. La dirección brinda retroalimentación sobre el desempeño docente para mejorar los procesos pedagógicos. (29)</p>				

### Anexo 3. Instrumentos de investigación de las variables



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO

### INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO

Nro. de encuesta: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

#### **Introducción:**

Estimado docente, a continuación, se le presentan una serie de preguntas dirigidas a describir el liderazgo del director (a) de la institución educativa donde labora; en el caso del acompañamiento está en función a la forma en como el director realiza el acompañamiento (frecuencia, importancia y atención). Las interrogantes o reactivos no tienen una respuesta correcta o incorrecta, de manera que debe responder cada ítem de forma anónima. Las respuestas son absolutamente confidenciales, analizándose la información proporcionada de forma que ningún cuestionario será identificado (a), que tiene por finalidad eminentemente académica.

#### **Instrucciones:**

Los ítems están en relación a sus datos personales generales y de acuerdo a la percepción del liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico que se realiza en la institución educativa, para lo cual deberá marcar con una "X" el número que corresponde a su respuesta que crea más apropiada.

#### **Datos generales:**

A. Edad: \_\_\_\_\_ años.

B. Sexo: Masculino  Femenino

#### **Actividad laboral**

C. Situación laboral: Nombrado  Contratado

D. Experiencia como docente:

Menos de 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

De 16 a 20 años

De 21 años a más

#### **I. Cuestionario de liderazgo directivo enfocado en los estilos de liderazgo**

Nro.	Reactivos/Ítems (Marque con una "X" sobre el número que caracteriza al director de la institución educativa)	Nunca (1)	Raramente (2)	Ocasional mente (3)	Usualmente (4)	Siempre (5)
1	Considera que el éxito de la institución educativa es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	1	2	3	4	5

2	Cuando se presentan problemas en la institución educativa, el director solicita la ayuda interna de los docentes para solucionarlos.	1	2	3	4	5
3	La planificación que se realiza en la institución es de manera conjunta (director, coordinadores, docentes y padres de familia)	1	2	3	4	5
4	El director, acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.	1	2	3	4	5
5	El director, en una situación de indecisión, acude a los docentes de la institución para compartir la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
6	Es eficaz la comunicación del director con el personal docente si lo realiza a través de órdenes.	1	2	3	4	5
7	Las ideas, opiniones y actitudes comunicativas del director resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación en la institución educativa.	1	2	3	4	5
8	El director comparte ideas, experiencias y consejos con el personal docente.	1	2	3	4	5
9	El director siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	1	2	3	4	5
10	El director mantiene una estrecha relación con el personal docente.	1	2	3	4	5
11	Para el director, el respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.	1	2	3	4	5
12	El director es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	1	2	3	4	5
13	En las actividades escolares el director busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	1	2	3	4	5
14	Para lograr los objetivos trazados, el director, debe delegar funciones a los miembros de la institución educativa.	1	2	3	4	5
15	Desde la dirección se generan estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	1	2	3	4	5
16	Para sancionar una actividad o acción desfavorable en la institución educativa, el director actúa con justicia.	1	2	3	4	5
17	El director, asume toda la responsabilidad o delega su responsabilidad a los miembros de la institución educativa.	1	2	3	4	5
18	Las actitudes favorables y creativas del personal docente son estimuladas a través de incentivos por parte de la dirección.	1	2	3	4	5
19	Las actitudes relevantes del personal docente son premiadas con reconocimiento público por la dirección.	1	2	3	4	5
20	Considera que otorgar estímulos por parte de la dirección a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en la institución.	1	2	3	4	5

## II. Cuestionario de acompañamiento pedagógico

Nro.	Reactivos/Ítems (Marque con una "X" sobre el número que caracteriza a la dirección de la institución educativa durante el acompañamiento)	Nunca (1)	Raramente (2)	Ocasional mente (3)	Usualmente (4)	Siempre (5)
1	El director elabora estrategias para el acompañamiento pedagógico de los docentes luego del monitoreo.	1	2	3	4	5
2	La dirección le ofrece asistencia técnica en temas relacionados a la planificación curricular.	1	2	3	4	5
3	La planificación que se realiza en la institución es de manera colegiada.	1	2	3	4	5
4	La estrategia de acompañamiento pedagógico le permite mejorar las sesiones de aprendizaje.	1	2	3	4	5
5	La planificación curricular prioriza las necesidades de aprendizaje de la institución educativa.	1	2	3	4	5
6	La dirección establece un cronograma para que los docentes presenten oportunamente sus unidades didácticas y sesiones de aprendizaje.	1	2	3	4	5
7	En la planificación, el director, considera los procesos planteados en el currículo nacional.	1	2	3	4	5
8	El director facilita a los docentes material actualizado para que realicen su planificación pedagógica.	1	2	3	4	5
9	La institución educativa toma interés sobre los problemas que afectan a los docentes.	1	2	3	4	5
10	El proceso de acompañamiento es un medio para mejorar el desempeño docente.	1	2	3	4	5
11	El personal docente es motivado por el director para que desarrollen sus potencialidades.	1	2	3	4	5
12	El directivo acompañante demuestra la apertura al dialogo durante el desarrollo del acompañamiento.	1	2	3	4	5
13	El acompañamiento pedagógico realizado por el directivo se desarrolla bajo el enfoque crítico reflexivo.	1	2	3	4	5
14	El acompañamiento pedagógico se desarrolla en cumplimiento a un cronograma previamente establecido.	1	2	3	4	5
15	Durante el acompañamiento las relaciones interpersonales entre el acompañante y docentes son horizontales y asertivos.	1	2	3	4	5
16	El acompañante brinda sus conocimientos para el desarrollo profesional del docente.	1	2	3	4	5
17	El acompañamiento pedagógico permite al docente mejorar su práctica pedagógica.	1	2	3	4	5
18	El acompañamiento pedagógico conduce a mejorar los resultados de aprendizaje en los estudiantes.	1	2	3	4	5
19	El acompañamiento pedagógico es el resultado del proceso de monitoreo pedagógico desarrollado en el aula.	1	2	3	4	5

20	El acompañamiento pedagógico prioriza el logro de los aprendizajes fundamentales de los estudiantes.	1	2	3	4	5
21	Usted aplica las estrategias pedagógicas sugeridas por el acompañante directivo.	1	2	3	4	5
22	Las estrategias pedagógicas sugeridas por el directivo acompañante facilitan el logro de los aprendizajes en el aula.	1	2	3	4	5
23	El acompañante verifica el cumplimiento de lo planificado.	1	2	3	4	5
24	Se aplican medidas correctivas para el buen desempeño docente durante el acompañamiento.	1	2	3	4	5
25	Se utiliza la información de monitoreo para la toma de decisiones en materia de enseñanza - aprendizaje.	1	2	3	4	5
26	El monitoreo permite reorientar los procesos de enseñanza a fin de mejorarlo.	1	2	3	4	5
27	Se verifica si la planificación de la programación curricular fue desarrollada oportunamente por parte de los directivos.	1	2	3	4	5
28	Se demuestra el logro de los aprendizajes esperados.	1	2	3	4	5
29	La dirección brinda retroalimentación sobre el desempeño docente para mejorar los procesos pedagógicos.	1	2	3	4	5

## Anexo 4. Constancia de aplicación de los instrumentos de investigación de las variables



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN - CUSCO  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA - LOCAL  
EMBLEMÁTICA I.E. INCA GARCILASO DE LA VEGA



### CONSTANCIA

La Sub directora del Nivel Primario de la Institución Educativa EMBLEMÁTICA I.E. INCA GARCILASO DE LA VEGA, hace constar que:

La señora **Bachicheller ROCIO CANA ALVAREZ**, identificada con Documento Nacional de Identidad Nro. 23976517 egresada de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración mención Gerencia de la Educación de la Universidad Nacional de San Abad del Cusco, quién *realizó la aplicación de los instrumentos de investigación*, previa solicitud escrita y se otorga autorización, de la investigación intitulada: **“LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EN DOCENTES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CUSCO - 2018”**.

Se expide la presente constancia a solicitud escrita de la interesada para los fines que viere por conveniente.

Cusco, 15 de julio de 2019.







PERÚ

Ministerio  
de Educación

Dirección Regional  
de Educación Cusco

Unidad de Gestión  
Educativa Local  
CUSCO



INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 50500 "SAN MARTÍN DE PORRES"-HUASAO

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

## CONSTANCIA

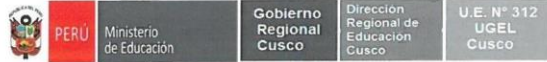
El director de la Institución Educativa N° 50500 SAN MARTIN DE PORRAS - HUASAO, hace constar que:

La señora **Bachicheller ROCIO CANA ALVAREZ**, identificada con Documento Nacional de Identidad Nro. 23976517 egresada de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración mención Gerencia de la Educación de la Universidad Nacional de San Abad del Cusco, quien *realizó la aplicación de los instrumentos de investigación*, previa solicitud escrita y se otorga autorización, de la investigación intitulada: "**LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EN DOCENTES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CUSCO - 2018**".

Se expide la presente constancia a solicitud escrita de la interesada para los fines que viere por conveniente.

Cusco, 16 de julio de 2019.





**INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 50419 – VILCABAMBA**  
"AÑO CONTRA LA LUCHA DE LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"  
"CUSCO CAPITAL HISTÓRICA DEL PERÚ"

## **CONSTANCIA**

El director de la Institución Educativa N°50419 de la comunidad Vilcabamba del distrito de Caicay, provincia Paucartambo, región Cusco, hace constar que: La señora **Bachiller ROCIO CANA ALVAREZ**, identificada con Documento Nacional de Identidad Nro. 23976517 egresada de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración mención Gerencia de la Educación de la Universidad Nacional de San Abad del Cusco, quién *realizó la aplicación de los instrumentos de investigación*, previa solicitud escrita y se otorga autorización, de la investigación intitulada: "**LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EN DOCENTES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CUSCO - 2018**".

Se expide la presente constancia a solicitud escrita de la interesada para los fines que viere por conveniente.

Cusco, 14 de julio de 2019.

  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN CUSCO  
U.E. N° 50419 VILCABAMBA  
Prof. Sandra Casapalca  
DIRECTORA



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN - CUSCO  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA - LOCAL  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"ALEJANDRO VELASCO ASTETE"  
Av. Manco Ccâpac s/n – San Jerónimo – Teléfono 277462

---

## CONSTANCIA

El director de la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete de San Jerónimo, hace constar que:

La señora **Bachicheller ROCIO CANA ALVAREZ**, identificada con Documento Nacional de Identidad Nro. 23976517 egresada de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración mención Gerencia de la Educación de la Universidad Nacional de San Abad del Cusco, quién *realizó la aplicación de los instrumentos de investigación*, previa solicitud escrita y se otorga autorización, de la investigación intitulada: **"LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO EN DOCENTES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CUSCO - 2018"**.

Se expide la presente constancia a solicitud escrita de la interesada para los fines que viere por conveniente.

Cusco, 19 de julio de 2019.

 *Freddy Quiñones Cárdenas*  
Freddy Quiñones Cárdenas  
DIRECTOR

**Anexo 5. Evidencias fotográficas del trabajo de campo**



