



Universidad de Los Andes  
Facultad de Humanidades y Educación  
Especialización en Administración Educacional

**PLAN DE FORMACIÓN GERENCIAL  
PARA EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Autora: Lucía Quintero  
Tutor: Ramón Devía

*Mérida, julio de 2013.*



Universidad de Los Andes  
Facultad de Humanidades y Educación  
Especialización en Administración Educacional

## **PLAN DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.**

Trabajo especial de grado presentado la licenciada LUCIA QUINTERO como requisito parcial para optar al título de Especialista en Administración Educacional.

Autora: Lucía Quintero  
Tutor: Ramón Devía

*Mérida, julio de 2013.*

# ÍNDICE GENERAL

	pp.	
Índice general.....	Ii	
Lista de cuadros.....	Vii	
Resumen.....	Viii	
Introducción.....	1	
 <b>CAPÍTULO</b>		
<b>I EL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>	
Planteamiento del problema.....	5	
Objetivos de la investigación.....	11	
Justificación de la investigación.....	12	
Alcances de la investigación.....	14	
Delimitación de la investigación.....	15	
 <b>II MARCO TEÓRICO.....</b>		<b>16</b>
Antecedentes de la investigación.....	16	
Bases teóricas.....	19	
Gerencia educativa.....	19	
Formación docente.....	21	
Formación gerencial del docente.....	24	
Acompañamiento pedagógico.....	26	
El asesoramiento docente.....	29	
El acompañante pedagógico.....	31	
Algunas estrategias básicas de acompañamiento.....	32	
1. Visitas y asistencia directa.....	32	
2. Círculos de interaprendizaje.....	33	

3. Jornadas pedagógicas.....	33
4. Pasantías.....	33
5. Auxiliar en el aula.....	34
Técnicas e instrumentos para el acompañamiento pedagógico.....	34
1. La reunión.....	34
2. La observación.....	35
3. La entrevista.....	36
4. Los talleres.....	37
5. La hoja de vida de los docentes.....	37
6. La observación de la planificación.....	37
Sensibilización en el acompañamiento pedagógico.....	37
Comunicación en la gerencia educativa.....	38
Supervisión clínica.....	39
Planificación por proyectos.....	40
Bases legales.....	41
Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC).....	44
<b>III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>47</b>
Tipo de la investigación.....	47
Descripción de la metodología.....	48
Población y muestra.....	49
Población.....	49
Muestra.....	50
Instrumento de recolección de datos.....	50

Técnicas para el análisis, interpretación y presentación de los datos...	50
Validación del instrumento.....	51
Confiabilidad del instrumento.....	52
Técnica de análisis de datos.....	52
Sistema de variables.....	53
Definición conceptual.....	53
Definición operacional.....	54
<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
Diagnóstico que sustenta la investigación.....	56
Variable: Formación gerencial.	
Dimensión: Capacitación docente.....	57
Dimensión: Procesos gerenciales.....	62
Variable: Acompañamiento pedagógico.	
Dimensión: Elementos.....	66
Dimensión: Contexto social (PEIC, PA, PDE).....	71
Conclusiones del diagnóstico.....	74
<b>V LA PROPUESTA .....</b>	<b>77</b>
Presentación de la propuesta.....	77
Justificación de la propuesta.....	78
Fundamentación de la propuesta.....	79
Factibilidad de la propuesta.....	81
Objetivos de la propuesta.....	83
Estructura de la propuesta.....	84
Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico.....	85
Validez del Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico.....	93
<b>VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>95</b>

Conclusiones.....	95
Recomendaciones.....	97
<b>REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>105</b>
A Cuestionario directivos.....	106
B Formato de validez.....	110
C Coeficiente Alpha de Cronbach.....	115
D Instrumento para factibilidad de la propuesta.....	116
E Validación de la propuesta de un Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico.....	117

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>pp.</b>
1	Operacionalización de variables.....	55
2	Formación académica.....	57
3	Contenidos. ....	58
4	Evaluación.....	60
5	Planificación. ....	61
6	Organización. ....	62
7	Dirección. ....	63
8	Control. ....	65
9	Procedimientos. ....	66
10	Prácticas Pedagógicas. ....	67
11	Intercambio de experiencias.....	68
12	Asesoramiento docente. ....	70
13	Diagnóstico. ....	71
14	Objetivos. ....	72
15	Evaluación. ....	73



Universidad de Los Andes  
Facultad de Humanidades y Educación  
Especialización en Administración Educacional

## **Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico.**

Autora: Lucia Quintero

Tutor: Ramón Devía

Fecha: Julio de 2013

### **RESUMEN**

La presente investigación tuvo por objetivo proponer un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico*, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a las Parroquias Tucaní del Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida. En el aspecto metodológico la investigación se desarrolló enmarcada en el estudio cuantitativo, apoyado en una investigación de campo, de carácter descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible, tomando como participantes a 35 directivos pertenecientes al contexto antes señalado. Para la recolección de la información se utilizó como técnica de la encuesta y como instrumento se elaboró un cuestionario conformado por 28 preguntas de estructura cerrada con tres alternativas de respuesta, el mismo fue validado por expertos, además cumplió con los requisitos de la prueba piloto, así como del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un alpha igual a 0.91 lo que indica que el instrumento es confiable. Los datos fueron procesados a través de estadística descriptiva, por medio de frecuencia y porcentaje de los indicadores y presentados en cuadros. El diagnóstico conduce a referir que los directivos (sujetos de estudio) muestran apatía y desconociendo en el desempeño de la función gerencial sobre todo en el área del acompañamiento pedagógico especialmente en aspectos tales como: procedimientos, prácticas pedagógicas, intercambios de ideas y asesoramiento docente, lo cual condujo a diseñar un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico*, el cual está conformado por ocho (8) encuentros de formación gerencial dirigidos al fortalecimiento del desempeño directivo en el área del acompañamiento pedagógico.

**Descriptor:** Gerencia educativa, formación docente, acompañamiento pedagógico, asesoramiento docente.



## INTRODUCCIÓN

El actual sistema educativo bolivariano promueve cambios pedagógicos y del quehacer docente a través de la revisión y reflexión diaria como condiciones indispensables para renovar y actualizar la práctica pedagógica y esto se logra redimensionando la acción del docente dentro de las instituciones educativas donde realiza su acción profesional.

Se entiende que la acción educativa es desarrollada por el docente en el aula y necesita de un acompañamiento de personas expertas, que le permita optimizar su trabajo en el aula, todo esto con la finalidad de que los estudiantes puedan alcanzar las competencias necesarias que le proporcione un aprendizaje integral ajustado a las exigencias de la educación actual.

Tal acción refleja la importancia que tiene el gerente educativo en el papel de acompañar al docente en su labor, la cual tiene como finalidad fortalecer las debilidades que posee cada docente y descubrir la necesidad de reestructurar y replantear la dinámica de trabajo en el aula. Sobre todo en cuanto a planificación diaria, elaboración de proyectos de aprendizaje, competencias desarrolladas en el aula y las adquiridas por los estudiantes.

La función de supervisor ejercida por el gerente educativo debe dirigirse a crear un proceso formativo que le permita al docente sentirse seguro de su trabajo y abordar las limitaciones o debilidades sin temores. Además, el seguimiento al proceso administrativo y pedagógico del docente debe permitirle al gerente educativo conocer las necesidades de los profesionales de la educación que laboran en el aula para —a partir de allí— realizar círculos de trabajo, encuentros pedagógicos, talleres de formación en cuanto a la debilidad que muestren la mayoría de los docentes.

El gerente educativo debe contar con la formación académica-formal y la experiencia necesaria para abordar y canalizar en forma coherente y programada los procesos de gestión, seguimiento y acompañamiento pedagógico para así lograr un mejor desempeño tanto del docente como de la institución educativa en general. Asimismo requiere generar un proceso de información, comunicación e interacción con el docente. El acompañamiento pedagógico es una función que implica el asesoramiento docente.

Hoy día se puede observar en las instituciones educativas que el acompañamiento que ejerce el gerente educativo en los docentes es deficiente porque no se realiza una retroalimentación efectiva que permita optimizar el desempeño docente en el proceso de enseñanza para que los estudiantes desarrollen las potencialidades durante la formación integral. Por ello es necesario promover jornadas de formación, capacitación y actualización para los directores y así orientarlos para mejorar el proceso de acompañamiento pedagógico del docente.

La realidad descrita conduce a desarrollar la presente investigación, la cual tendrá por objetivo proponer un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico* como alternativa para ofrecer al gerente educativo un conjunto de conocimientos y herramientas gerenciales que le den la posibilidad de: 1) brindar retroalimentación y soporte técnico; 2) promover la reflexión la mejora permanente del desempeño docente; 3) construir vínculos afectivos de cooperación mutua, apoyo solidario y el establecimiento de relaciones amistosas, respeto y confianza entre el acompañante (director de la institución) y el acompañado (docente).

Este *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico* está dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida. Desde el año 1988, Tucaní se convirtió en la capital de dicho Municipio, el cual es uno de los 23 que

conforman al estado Mérida (Venezuela). Dicho municipio posee una actividad económica basada en la agricultura y la ganadería gracias a su ubicación dentro de la denominada zona sur del lago de Maracaibo la cual se considera una de las mejores tierras de cultivo del país. Tiene —además de una gran diversidad de flora y fauna, creencias religiosas, lugares encantadores y un comercio siempre en crecimiento— un conjunto de escuelas y Unidades educativas que pertenecen al Estado.

Es importante destacar que el estudio se ejecutará enmarcado en la metodología de la investigación de campo de carácter descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible. Estará estructurada por seis capítulos, los cuales contiene los siguientes puntos:

El capítulo I, titulado *El problema*, presenta el planteamiento del objeto de investigación, la justificación, el objetivo general y específicos, alcances y limitaciones.

El capítulo II, que llevará por título *Marco teórico referencial*, describe los antecedentes, las bases teóricas y legales que sustentan la investigación.

El capítulo III, *Marco metodológico*, en él se describirá el tipo de investigación, las fases de ella, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez del instrumento, procedimiento de análisis y operacionalización de variables.

El capítulo IV presenta el análisis de los resultados así como las conclusiones del diagnóstico.

En el capítulo V se describe la propuesta, su presentación, fundamentación, factibilidad, objetivos, estructura y validez de la misma.

El capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó a través del análisis de los resultados obtenidos en la investigación. Finalmente, se concluye con las referencias y los anexos que apoyan lo referido en el cuerpo de la investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del problema.

Para lograr una educación de calidad, en la actualidad se requiere de la orientación de los docentes hacia la actualización constante para mejorar su desempeño profesional. Se demanda que los docentes sean eficaces y eficientes en lo que respecta al proceso de enseñanza. Para ello se requiere que los directivos de la institución educativa asuman su rol de gerente escolar, actividad que consiste en planificar, organizar, controlar y dirigir el personal docente y los recursos materiales o tecnológicos, lo cual garantizará desarrollar con éxito la gestión gerencial en la institución, permitiendo de este modo, dirigir las áreas administrativas y académicas para propiciar acciones cambiantes en el proceso educativo tomando en cuenta tanto las políticas internas de la institución como las políticas emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Las reformas educativas vigentes requieren de docentes que asuman su rol de gerentes, a partir del manejo adecuado de las herramientas administrativas que los convierten en planificadores, diseñadores, implementadores, evaluadores, investigadores y transformadores del proceso educativo. Por ello es importante que en el momento de pensar y actuar sobre su práctica pedagógica y administrativa deben asumir una actitud proactiva, crítica y reflexiva frente al proceso educativo, de manera tal, que al prepararse, ensayar y experimentar continuamente puedan transformar su acción gerencial en virtud de contribuir a promover la excelencia administrativa para ofrecer calidad educativa en la institución escolar donde labora.

El proceso de la gestión educativa tiene dos dimensiones: 1) la pedagógica relacionada con el proceso de enseñanza y aprendizaje; 2) la dimensión que hace énfasis a la administración de la institución. Ambas dimensiones están determinadas por la reglamentación de las instituciones educativas y por las prácticas de los actores que conforman dicha comunidad educativa. De esta manera, quienes forman parte de las escuelas, día a día desarrollan la gestión de la misma tanto en el nivel organizativo como en el proceso educativo. Por ello existe la necesidad de una coordinación eficiente de las dos dimensiones de la gestión escolar, que lleven al logro de la misión, objetivos y metas institucionales y personales. En este sentido Castillo (2000) expone:

El gerente educativo deberá planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, desarrollar un clima organizacional saludable, utilizar técnicas y prácticas gerenciales adecuadas a la empresa educativa y facilitar los cambios pertinentes que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad. (p. 4).

De acuerdo a lo expuesto por Castillo, el gerente educativo debe utilizar una serie de técnicas y prácticas que le sean útiles para enfrentarse a los retos que le presenta la gestión educativa en la escuela, con la finalidad de generar procesos dirigidos al fortalecimiento de las habilidades institucionales, de las organizaciones y comunidades escolares, para planificar, coordinar y administrar la gestión escolar en la búsqueda de generar un proceso educativo de calidad.

La práctica de la gerencia educativa involucra una serie de cualidades profesionales, gerenciales y personales, entre ellas: actitudes de liderazgo, autocontrol, iniciativa, confianza, creatividad y orientación a resultados, que le permiten la conducción gerencial en la institución educativa hacia el logro de sus objetivos y metas propuestas, además el gerente escolar se debe valer de las funciones gerenciales de planificar, organizar, dirigir y controlar sus tareas.

Según Castillo (2000) el control es la función gerencial y de administración educativa del gerente educacional que está dirigida a “monitorear íntegramente la ejecución de las diversas tareas con base al planeamiento establecido y la organización que se requiere para llevarlo a cabo” (p. 25), es decir, que se generan los mecanismos para permitirle al gerente educativo obtener información para hacer seguimiento al avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y acciones planificadas en la institución. El acompañamiento pedagógico garantiza la retroalimentación efectiva, permitiendo optimizar el desempeño de los docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

El acompañamiento educativo se presenta en primer lugar, como un proceso de *supervisión* que realizan los gerentes educativos como garantes del cumplimiento de las políticas emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación y de la ejecución de sus estrategias; y en segundo lugar, constituye el medio óptimo para mejorar la calidad de la educación, y procura perfeccionar el potencial humano y académico de los docentes que laboran en la institución. Se puede señalar que el mismo está centrado en el desarrollo de las *capacidades* de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación, en su documento *Líneas estratégicas en el marco del proceso curricular venezolano* (2011) expresa que:

La supervisión educativa, como parte integral de la gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico (LOE, artículo 43), con la participación comunitaria, promueve el desarrollo sistemático de espacios de reflexión entre los responsables y corresponsables de la educación, favoreciendo el análisis indispensable para los diagnósticos que propicien las condiciones objetivas para la determinación de las acciones que garanticen lo estipulado en el ordenamiento jurídico nacional. (p. 20).

El acompañamiento se ha puesto en la agenda educativa como una estrategia de formación de docentes en servicio, que aportará significativamente beneficios en su mejoramiento profesional, debido a que la misma debe estar dirigida a generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica en las instituciones educativas, orientada hacia el mejoramiento de la calidad educativa.

En la actualidad el acompañamiento pedagógico está cargado de acciones exclusivamente fiscalizadoras, donde se continúa aplicando los mismos procesos de la supervisión de aula, por considerarse efectivos aunque no exista concordancia con los nuevos paradigmas educativos. Se puede percibir que los directivos —como principales agentes del proceso de acompañamiento pedagógico— actualmente no planifican esta actividad para garantizar el logro de objetivos y metas, no organizan sus actividades, no hacen un seguimiento de cerca al trabajo que efectúan los docentes, aun cuando el acompañamiento pedagógico debe generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica en la institución educativa, orientada hacia la mejora de la calidad del servicio educativo logrando un acercamiento propicio de confianza, motivación e identificación con el trabajo que realiza cada docente. Como lo decía en páginas anteriores, el acompañamiento pedagógico es una función que implica el asesoramiento docente.

En las escuelas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida (previo diagnóstico realizado en dicha localidad), se ha observado la presencia de debilidades importantes en el desempeño de los directivos en cuanto al acompañamiento pedagógico, por cuanto muestran una actitud autoritaria, autocrática, exigente, dogmática e imponente que afecta las relaciones interpersonales con todos los docentes de la institución, afectando totalmente el acompañamiento pedagógico que integre al docente hacia un desarrollo de calidad.

Los directores de plantel —debido al desconocimiento que se tiene en cuanto a las técnicas de control en el proceso de acompañamiento pedagógico— asumen el rol



tradicional de supervisores, presentando mayor atención a los aspectos organizativos tales como: calendarios escolares, estadísticas, asistencia, planes anuales, matrícula, programas de estudios, evaluaciones y consejos técnicos, desviando el verdadero propósito del acompañamiento cuya finalidad es la de mejorar una situación educativa en un contexto específico, así como el desempeño del docente en la formulación, desarrollo y ejecución de los proyectos de aprendizaje.

Esta situación es atribuida a la falta de ejecución de actividades dirigidas hacia la actualización y capacitación de los directivos como gerentes educativos en lo referente al proceso de acompañamiento pedagógico, también a la manera empírica con la cual han desempeñado la gestión administrativa; además se observa la escasa iniciativa que han tenido los directores para asumir la misión institucional y la adquisición de habilidades, debido a que han hecho que su desempeño escasamente atienda algunos aspectos del ámbito académico, lo cual lleva a afirmar que el director —en su rol de líder pedagógico— no está cumpliendo cabalmente con su función.

Al mismo tiempo —y apreciando las observaciones evidenciadas en un diagnóstico previo a la investigación—, se puede señalar como causa de la problemática lo siguiente: 1) la precaria política de desarrollo profesional y personal de algunos directores en ejercicio de sus funciones; 2) la escasa capacitación sobre aspectos fundamentalmente pedagógicos; 3) la falta de actualización en cuanto a conocimientos de liderazgo, gerencia y manejo de personal, autonomía, autoestima, manejo adecuado del tiempo, atención a otros, comunicación eficaz, manejo de relaciones personales, consejería, trato con el público, etc. para avanzar actualizados con los cambios que se están generando a nivel global; son factores que han afectado significativamente la práctica gerencial en la administración educativa, específicamente en lo referente al acompañamiento pedagógico en las escuelas de la comunidad ya antes mencionada.

Esta realidad trae como consecuencia un gerente educativo no actualizado, con escasas capacidades, lo cual genera pérdida del significado esencial de lo que significa el apoyo, la orientación y la investigación, para convertirse en una rutina reducida a llenar planillas e incluso abandonar la visita a las aulas. Estamos en presencia de instituciones acéfalas en lo que se refiere a la puesta en práctica de modelos, métodos e instrumentos novedosos que le permitirán controlar y evaluar las actividades del docente en el aula, tal y como lo propone y exige el Ministerio del Poder Popular para la Educación a través de las *Líneas estratégicas en el marco del proceso curricular venezolano* (2011).

Lo descrito conduce a que se plantee como necesidad, en primer lugar, diagnosticar la situación actual en cuanto a la información y formación gerencial que tiene el personal directivo en lo concerniente al tema del acompañamiento pedagógico de las escuelas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida; y en segundo lugar proponer un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico*, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a las parroquias mencionadas, con el propósito de mejorar y hacer efectivas las visitas de acompañamiento, en función del mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en el aula. Con base a lo planteado surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la formación gerencial (la situación real-actual) que sobre acompañamiento pedagógico poseen los directivos pertenecientes a las instituciones educativas objeto de estudio?
2. ¿Cuáles son las necesidades de formación gerencial sobre acompañamiento pedagógico que ameritan los directivos pertenecientes al contexto en estudio?

3. ¿Qué criterios son necesarios para establecer la factibilidad de un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico*, dirigido a los directivos de las instituciones educativas objeto de estudio?
4. ¿Qué actividades son pertinentes para diseñar en un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico*, dirigido a los directivos de las instituciones educativas objeto de estudio?
5. ¿Cómo determinar la validez del *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico*?

La presente investigación busca generar en los directivos pertenecientes a las instituciones educativas de la Parroquia Tucaní (Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida) un ambiente educativo, donde cada uno de ellos, a través de su formación gerencial relacionada con el acompañamiento pedagógico sea capaz de: 1) combinar las estrategias, técnicas y recursos disponibles para generar un proceso de retroalimentación que le permita contribuir a la mejora de la calidad de los aprendizajes; 2) la profesionalización docente; 3) promover cambios en la gestión pedagógica e institucional de las escuelas; 4) generar un conjunto de medidas que favorezcan el desarrollo efectivo de la gestión educativa, con la finalidad de elevar la calidad del servicio educativo que prestan las instituciones escolares.

### **Objetivos de la investigación.**

#### **Objetivo general.**

Proponer un Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida.

### **Objetivos específicos.**

1. Diagnosticar la formación gerencial (la situación real-actual) que sobre acompañamiento pedagógico poseen los directivos pertenecientes a las instituciones educativas objeto de estudio.
2. Determinar la factibilidad del diseño de un plan de formación gerencial que le dé a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes la parroquia Tucaní (Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida) las herramientas para lograr ejecutar óptimamente el acompañamiento pedagógico a los docentes.
3. Diseñar un plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida.
4. Determinar la validez del plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico.

### **Justificación de la investigación.**

En la actualidad, la organización y gestión de los centros educativos es una tarea que requiere de fundamentos científicos, planteamientos rigurosos y sólida preparación, por ello, se habla con frecuencia de directivos eficientes, escuelas eficaces, liderazgo pedagógico y de centros para la calidad total, en un profundo movimiento de renovación y cambio, encaminados a elevar la calidad de las instituciones escolares para que sus egresados sean formados eficazmente.

Esta investigación se justifica desde el área de la administración educativa, por cuanto asume al acompañamiento pedagógico como una función gerencial, que tiene como finalidad conocer, comprobar y relacionarse con la realidad y el entorno social en que se desarrolla el proceso educativo. A la vez permite corregir errores en la aplicación del programa educativo y permite generar cambios optimizadores en él y a todos los que se benefician de éste.

Un acompañamiento pedagógico es un proceso que busca: 1) orientar la acción educativa; 2) asesorar en la selección; 3) desarrollar actividades y estrategias que permitan alcanzar los objetivos educativos propuestos; lo que implica que el gerente educativo debe estar capacitado para interpretar las necesidades, realidades e intereses de cada docente y proporcionarles a cada uno de ellos(as) una serie de orientaciones efectivas que promuevan el mejoramiento del proceso educativo.

Esta investigación muestra su relevancia en el aspecto institucional debido a que está dirigida a elevar la formación académica, el crecimiento personal de directivos y docentes, y generar espacios para la formación gerencial que los capacite para transformar al acompañamiento pedagógico en una acción gerencial encaminada a prestar asistencia a los procesos de cambio en el desempeño docente, acompañando la práctica diaria de los maestros en su mismo lugar de trabajo, ayudándolos a reconocer sus fortalezas y debilidades al interior de su propio quehacer profesional. De igual manera, el estudio se justifica debido a que la información teórica expuesta ayudará al directivo, a comprender cuál es su papel como gerente y administrador educativo en el proceso de acompañamiento pedagógico, así como las características que debe poseer para cumplir su praxis gerencial con eficiencia; lo cual implica un proceso de transformación y cambio en la práctica tradicional que viene desarrollando el directivo en su rol gerencial.

Esta investigación es importante debido a que la información teórica expuesta ayudará al docente a comprender cuál es su papel como gerente y administrador

educativo en el nuevo diseño curricular de la educación bolivariana, así como las características que debe poseer para cumplir su acción gerencial en el acompañamiento pedagógico con eficiencia; lo que impone la formación de un gerente educativo capaz de proyectar la educación y las instituciones educativas, así como una serie de valores y destrezas, al igual que habilidades que deben interactuar con el sistema social en el que está inmerso, para lo cual debe cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde.

#### **Alcances de la investigación.**

El estudio tiene como principal alcance diseñar un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico*, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la parroquia Tucaní (Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida) el cual está centrado en capacitar al gerente educativo para generar un proceso de acompañamiento dirigido a ofrecer asesoría y asesoramiento permanente al docente en temas relevantes de su práctica educativa en el aula.

La presente investigación tendrá alcance institucional, debido que ofrece un plan de formación para contribuir con el mejoramiento del desempeño gerencial del director y por consiguiente la actividad directiva, pedagógica y administrativa. Busca formar al acompañante para hacer que su trabajo sea productivo en ideas, análisis, alternativas y soluciones.

El estudio está dirigido a generar formación y capacitación en el personal docente como un proceso de aprendizaje permanente, que puede contribuir a promover la

transformación de la práctica educativa, tanto de lo que se hace, como de la forma en que se hace; es decir, un proceso dirigido a forjar cambios en las concepciones que guían y orientan la actuación del gerente educativo, en especial en el acompañamiento pedagógico. Además, busca contribuir a configurar un estilo de gestión del gerente educativo en el acompañamiento pedagógico, que se debe traducir en una práctica efectiva, dirigida a lograr que en la escuela las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de actualización profesional, estén alineados en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas y administrativas en el mejoramiento constante de la calidad educativa.

### **Delimitación de la investigación.**

El estudio tiene por finalidad proponer un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico*, tomando como sujetos de estudio a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida. La misma se llevó a cabo durante el año escolar 2011-2012.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

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

A continuación se analizan los aportes que se obtuvieron a través de trabajos de investigación vinculados con la presente investigación y los fundamentos teóricos necesarios para dar estructura al estudio planteado, ellos son:

Carrero (2009) presentó un trabajo de investigación denominado *El acompañamiento directivo hacia la efectividad de los proyectos de aprendizaje*. El objetivo de este estudio consistía en proponer un plan de acción para el acompañamiento directivo hacia la efectividad de los proyectos de aprendizaje en las escuelas pertenecientes al Núcleo Rural 357 (Municipio San Judas Tadeo del estado Táchira). El estudio se apoyó en una investigación de campo de carácter descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, abordó una población conformada por veinte (20) directivos a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado por 24 ítems.

El análisis de los resultados permitió a la autora concluir que: 1) existen dificultades y una práctica tradicional del proceso de acompañamiento en la acción pedagógica que desarrolla el docente de aula en la formulación y ejecución de los proyectos de aprendizaje; 2) los directivos presentan mayor atención a los aspectos organizativos tales como calendarios escolares, estadísticas y asistencia. En tal sentido recomienda proponer planes y programas de formación gerencial dirigidos a fortalecer en los gerentes educativos su acción en cuanto al acompañamiento pedagógico.



El estudio se relaciona con la presente investigación debido a que ambas sustentan su problemática en las deficiencias que se observan en el desarrollo del proceso de acompañamiento pedagógico realizado por el gerente educativo, además, genera aportes significativos en cuanto a los planes y programas de formación gerencial que contribuyen a sustentar el estudio.

Londoño (2009) elaboró un estudio titulado *Acciones para optimizar la acción de acompañamiento pedagógico en la educación media*, con el objetivo de proponer planes de acción dirigidos a los directivos para la optimización de la acción de acompañamiento pedagógico en la educación media del Liceo Fray Juan Ramos de Lora, ubicado en la parroquia Mariano Picón Salas, municipio Libertador del estado Mérida. El mismo se enmarcó en una investigación de campo de carácter descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, en una población conformada por 17 directivos y docentes, a quienes se le aplicó una encuesta.

El análisis de los resultados permitió a la autora concluir que los directivos poseen debilidades en cuanto a la orientación, asesoramiento y acompañamiento pedagógico a los docentes sobre aspectos referidos a la planificación, la evaluación, estrategias de enseñanza y aprendizaje; además se aprecia en los directivos el desarrollo del rol tradicional del supervisor, presentando mayor atención a los aspectos organizativos tales como: calendarios escolares, estadísticas, asistencia, planes anuales, matrícula, programas de estudios, evaluaciones y consejos técnicos, debido al desconocimiento que se tiene en cuanto a las técnicas de control en el proceso de acompañamiento pedagógico.

Esta investigación tiene correlación con el estudio porque en la actualidad se hace necesario fortalecer a través de acciones y estrategias gerenciales, el trabajo que se desarrolla a través del acompañamiento pedagógico como medio para generar en el docente cambios que lo conduzcan a adoptar los nuevos enfoques educativos, como una herramienta para mejorar el proceso de enseñanza y de esta manera contribuir a

generar un aprendizaje significativo y elevar la calidad del proceso educativo. Además genera aportes significativos tanto en los resultados obtenidos como en el diseño de las estrategias utilizadas.

Omaña (2010) desarrolló un estudio titulado *El acompañamiento pedagógico como apoyo al directivo para el fortalecimiento de la práctica docente*, su objetivo fue aplicar estrategias gerenciales para el desarrollo efectivo del acompañamiento pedagógico como apoyo a los directivos en el fortalecimiento de la práctica docente, dirigidas a los docentes coordinadores de las escuelas pertenecientes al Núcleo Rural N° 060 del municipio Rangel del estado Mérida. La investigación se desarrolló enmarcada en el tipo de investigación cuantitativo-descriptivo de campo en la modalidad del eje de aplicación, en una población conformada por 8 docentes, a quienes les aplicó un cuestionario constituido por 28 ítems.

Los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado, permitió a la autora concluir que en la actualidad la función de acompañamiento pedagógico del director no se está llevando a cabo eficazmente, sino que está centrado sólo en los aspectos administrativos. Dicha situación condujo a la ejecución de una serie de estrategias gerenciales para optimizar la función de acompañamiento pedagógico en los directivos.

El antecedente anterior constituye un valioso aporte para el presente estudio, por cuanto ratifica la existencia de fuertes deficiencias en la función de acompañamiento pedagógico en el director de la institución educativa, lo cual evidencia la necesidad de generar propuestas que contribuyan a elevar la calidad del proceso de acompañamiento pedagógico. Asimismo genera aportes importantes con relación a las teorías y estrategias referidas a la problemática en estudio.

## **Bases teóricas.**

### **Gerencia educativa.**

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa. Es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización, donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización con una motivación que estimule, inspeccione, oriente y premie la labor desarrollada.

Requeijo y Lugo (2003) refieren que “la gerencia educativa es parte de la administración en general encargada del quehacer educativo y debe ir adaptándose a las condiciones políticas y tecnológicas” (p. 26). Según estos teóricos, la gerencia educativa tiene como función dirigir la organización y el trabajo, lo cual implica que debe organizarse el trabajo de manera que resulte lo más adecuado posible para todos los que participan en el desarrollo de las actividades de la institución.

Para que las instituciones permanezcan fuertes e innovadoras es necesario proponer el ejercicio de estrategias competitivas planificadas e implementadas oportunamente. En la actualidad a la escuela no le basta con ser eficiente, debe ser eficaz. Para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a la comunidad educativa, estar a tono con los criterios de pertinencia y acorde a la demanda de los requerimientos que el país necesita, es necesario manejar criterios de calidad. Por ello en el ámbito educativo se suele hablar con frecuencia de gerencia, gerente, gerenciar y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Al respecto Manes (2003) señala que gerencia educativa:

Es considerada como un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p. 63).

Como puede apreciarse la gerencia básicamente es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo, por tanto, su ejercicio implica y exige una serie de cualidades personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

El gerente educativo se vale de las funciones de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, con la finalidad de conducir la institución hacia el logro de sus objetivos y metas planteadas. La gerencia en el ámbito de las instituciones escolares debe estar dirigida a orientar la labor docente y administrativa de la escuela, así como del entorno para conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo en equipo de todos los miembros de la comunidad escolar, utilizando para ello un conjunto de herramientas que le permitan diagnosticar la realidad de la escuela y la comunidad, para tomar decisiones sobre planes y proyectos, dirigidos al logro de los objetivos educativos propuestos en el proyecto educativo. En este sentido González (2000) indica que:

El gerente educativo deberá orientar sus acciones gerenciales en base a la eficiencia, pertinencia social, preparación adecuada y sustentada en una visión audaz, estrategia y de liderazgo, para renovar constantemente el hecho educativo y de esta manera garantizar una combinación de creatividad, experiencia y comprensión. Por ello, requiere de esfuerzos coordinados con los miembros de las instituciones educativas para sentir el compromiso de guiar al personal hacia la productividad y competitividad en el mundo globalizado del conocimiento y saber. (p. 8).

La gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión, que atiende al desarrollo, el sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de

metas y objetivos y el cumplimiento de funciones educativas. La gerencia educativa de la ciencia y la tecnología incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones para lograr los objetivos con la participación y el desarrollo potencial de los docentes con resultados óptimos para la organización.

Las organizaciones e instituciones educativas poseen gran vinculación con el aspecto gerencial, lo que implica la asignación de tareas, responsabilidades y concienciación. Al respecto Andrade (2010) señala:

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, por lo tanto, se puede decir que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos, a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar. (p. 7).

Es necesario resaltar que la gerencia es la administración de los recursos existentes en todas sus variantes y el gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización a fin de lograr los objetivos propuestos. En el caso del ámbito educativo, la gerencia está dirigida a la búsqueda de objetivos y metas propuestas en un diseño curricular, entendiendo que la meta principal de una institución educativa así como de su administración, es conseguir la formación del educando en la más alta calidad y excelencia.

### **Formación docente.**

En la actualidad la noción de formación suele ser asociada a la idea de formación profesional. Comprende aquellos estudios y aprendizajes que tienen como

objetivo la inserción, reinserción y actualización laboral. El objetivo de la misma está dirigido al aumento y adecuación del conocimiento, así como habilidades de los trabajadores a lo largo de toda la vida. Para Chehaybar (2006) la formación es considerada como “una actividad organizada institucionalmente, con un fin específico o algo que posee en tanto resultado de la experiencia, de la exterioridad, es decir, un objeto de estudio” (p. 35).

La formación es un proceso sistemático orientado a que una persona se inicie y/o afiance en el oficio de educador. La formación docente puede comprenderse como un proceso en el que se articulan prácticas de enseñanza y de aprendizaje orientadas a la configuración de sujetos docentes-enseñantes; y como apropiación del oficio de docente, cómo iniciarse, perfeccionarse y/o actualizarse en la práctica de enseñar. Además, busca generar una diversidad importante de oportunidades abiertas para que el docente —en su desempeño— pueda ampliar su conocimiento y mejorar sus prácticas. En este aspecto Cardona (2007) expresa:

La formación docente es el proceso mediante el cual, solo y con otros, los profesores revisan, renuevan y amplían su compromiso en cuanto agentes de cambio, con los propósitos morales de la enseñanza, y mediante el cual adquieren y desarrollan críticamente el conocimiento, habilidades e inteligencia emocional que son parte esencial de un estilo profesional de pensar, planificar y actuar con niños, jóvenes y colegas en las etapas de su vida docente. (p. 34).

La formación docente debe ser vista como un proceso dirigido al desarrollo profesional, que consiste en la totalidad de las experiencias naturales de aprendizaje y de aquellas actividades conscientes y planificadas, dirigidas intencionalmente al beneficio de individuos, grupos o escuelas, y que contribuyen a la calidad de la educación en el aula. Se expresa en forma concreta como el proceso de aprendizaje ligado al ejercicio de la enseñanza que toma formas distintas en las diferentes etapas de la vida del docente.

Es necesario entender que la formación docente es un proceso y no un evento, por ello, debe partir de las condiciones y posibilidades próximas a los docentes. Los conocimientos, las mejoras y las innovaciones se generan y construyen a partir de la reflexión y desde la realidad del aula, las cuales no son estáticas. Además, debe impulsar avances progresivos en la calidad de la praxis pedagógica y en el logro de los objetivos establecidos por los planificadores de la educación a nivel macro.

En los procesos de formación o capacitación de docentes en servicio, el considerar la práctica docente como referente para estos procesos es prácticamente obligado. La formación docente en particular puede ser significada como una práctica social educativa en la que el contexto de formación (teórico-práctico) guarda una estrecha vinculación con el contexto en el que se desempeña quien se está formando.

La formación docente como proceso revaloriza la profesionalización del educador y lo dignifica como enseñante. Al mismo tiempo, este proceso debe partir de la realidad del docente tomando en cuenta sus experiencias dentro de sus prácticas pedagógicas con la finalidad de promover el cambio y la innovación de su rol como educador y gerente educativo; por ello la capacitación del docente, debe estar orientada no sólo a incrementar o actualizar sus conocimientos, sino a encontrar nuevas maneras de utilizarlos en el mundo de hoy.

Por ello, se hace necesario generar un proceso de formación docente, conformado por un conjunto de experiencias de aprendizaje, destinadas a renovar los conocimientos, habilidades y/o destrezas del profesional de la educación en aquellas áreas o disciplinas científicas, educativas y de desarrollo humano, en las cuales se produzcan cambios e innovaciones de significación para el proceso educativo. En este sentido Cases (2002) señala:

La capacitación debe constituirse en una herramienta útil en manos de los docentes. Para ello debe acompañar de manera estrecha los procesos reales y cotidianos de su práctica y sus nuevos retos, de modo que

puedan comprender los mensajes y aplicar sus aprendizajes para resolver problemas que se les presenten en su tarea diaria. (p. 137).

El proceso de formación docente está orientado a incrementar la calificación profesional de manera integral, abarcando temas claves para el desempeño laboral como sus experiencias dentro de sus prácticas pedagógicas, gerenciales y administrativas, con la finalidad de promover el cambio y la innovación de su rol como docente, para que de esta manera tenga una mejor actuación y competencia profesional, en función de las demandas técnicas, administrativas y pedagógicas propuestas por el sistema educativo.

Los procesos de formación docente deben facilitar a los profesionales de la educación el desarrollo de ciertas habilidades y actitudes necesarias para su accionar pedagógico y administrativo, les enseñará a trabajar en equipo, en forma armónica y productivamente, ser responsables, creativos y seguros de sí mismos.

Es necesario considerar la formación docente como un subsistema específico, dirigido al perfeccionamiento del profesional de la educación en su tarea docente, para que asuma un mejoramiento profesional y humano que le permita adecuarse a los cambios científicos y sociales de su entorno. Este proceso de formación, supondrá la actualización científica, psicopedagógica y cultural, complementaria y, a la vez, profundizadora de la formación inicial, con la finalidad de perfeccionar su actividad profesional, gerencial y pedagógica.

### **Formación gerencial del docente.**

Hoy día se hace necesario desarrollar una formación gerencial del talento humano profesional y gerencial de las empresas, organizaciones e instituciones de diversa índole. Al respecto Chiavenato (2001) refiere que “la formación gerencial es una herramienta eficaz para que el gerente desarrolle habilidades para crear y aplicar



estrategias administrativas efectivas, propicie cambios en su organización y en general mejore su comportamiento gerencial” (p. 578). Agrega el autor que es un proceso mediante el cual las personas desarrollan aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, lo cual les permite adquirir una formación gerencial con la competencias necesarias para una labor gerencial eficiente, tomando en cuenta los cambios derivados de los avances de la tecnología y el manejo de estrategias que logren solventar problemas y abordar las oportunidades que puedan presentarse en el ámbito gerencial.

Cuando se habla de la formación del gerente educativo se hace referencia a las actividades de actualización y capacitación profesional que deben desarrollarse, de tal manera que el docente adquiera los conocimientos y la preparación necesaria para gerenciar de manera efectiva todas las actividades que le competen. Sobre este asunto Cases (2002) señala:

La formación gerencial del docente debe ser considerada como un proceso de aprendizaje y perfeccionamiento del desempeño administrativo y pedagógico, para la adquisición de mejores competencias, como toda actividad encaminada a capacitar al profesional docente, para su mejor desarrollo como actor central de los procesos educativos. (p. 137).

La formación gerencial del docente es un proceso dirigido al fortalecimiento en el profesional de la educación de sus habilidades, comportamiento y competencias básicas para el cumplimiento de sus funciones, acciones y papeles propios de la actividad gerencial, administrativa y pedagógica para el logro de un mejoramiento profesional, institucional y social.

Elizondo (2003) destaca que “la formación gerencial del docente consiste en la preparación para ejecutar la política social en materia educativa mediante la dirección, coordinación y concreción de programas y proyectos dirigidos a lograr los objetivos educativos propuestos” (p. 45); lo expuesto refleja que el docente en su

formación gerencial debe adquirir los conocimientos y herramientas que le permitan organizar el trabajo, asignar y distribuir racionalmente las tareas a ser ejecutadas para el logro de la calidad educativa.

La formación gerencial del docente reviste vital importancia debido a que tiene entre sus objetivos dotar al profesional de los conocimientos y la habilidades apropiadas para conducir un grupo hacia el cumplimiento de sus metas, previa conformación de equipos de trabajo, mediante la integración de todos los que participan en el proceso educacional y de esta forma, ordenar elementos de un todo de una manera lógica y funcional.

### **Acompañamiento pedagógico.**

El acompañamiento pedagógico está considerado como una estrategia que consiste en brindar soporte técnico y afectivo para impulsar el proceso de cambio en las prácticas educativas. El mismo está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela. Sobre esto Elizondo (2003) señala:

El acompañamiento pedagógico es el recurso pedagógico para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución. (p. 23).

Es importante destacar que el acompañamiento pedagógico debe producirse mediante el diálogo y a partir de la observación, así como de la evaluación del trabajo en el aula; además, implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que favorezcan el crecimiento colectivo. Se asume como un

proceso intencionado y orientado hacia el mejoramiento de la calidad educativa, teniendo como finalidad el fortalecimiento de las competencias profesionales así como pedagógicas del docente, se lleva a cabo en los sitios de trabajo, y no fuera de ellos.

El acompañamiento pedagógico es el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar las prácticas pedagógicas del docente, buscando lograr el cambio de los patrones de conducta y actuación de las personas comprometidas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es visto como un proceso concertado que exige a los participantes un conocimiento compartido sobre la situación o problemática que se va abordar y una organización rigurosa del tiempo en que se va ejecutar. Es importante que el acompañamiento pedagógico se realice con un equipo que participe y se retroalimente a través de todo el proceso, desde la planificación de la actividad hasta la construcción de compromisos y acuerdos.

Al acompañar lo que se busca no es vigilar sino involucrarse en la totalidad del proceso. En este orden de ideas Hurtado y Paredes (2005) señalan que “un acompañamiento formativo, es aquel que orienta, dialoga, cuestiona, confronta con resultados, ayuda a ver debilidades y fortalezas, recuerda compromisos acordados, propone alternativas, anima y asegura la continuidad de los planes” (p. 15). El acompañamiento implica una relación personal de afecto y respeto, en la cual el acompañante se ubica con el acompañado, permanece con él/ella, señalándole oportunidades y riesgos.

El acompañamiento pedagógico garantiza una acción más enriquecedora y formativa, facilitando un trato más humano con todos los agentes y actores educativos; dando paso a la creatividad y criticidad como medios para introducir los ajustes y/o cambios pertinentes y oportunos para el logro de resultados en el entorno, y de esta manera generar un proceso que permita ofrecer asesoría planificada,

contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por los docentes, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela.

El acompañamiento pedagógico tienen como finalidad realizar observaciones sobre el desarrollo de la actividad de clase, para brindar apoyo que sirva de actualización o retroalimentación en el desempeño de sus funciones al docente acompañado; además, este tipo de acompañamiento contribuye con la capacitación y formación profesional de los docentes y esto se logra: 1) con el mejoramiento de los procesos pedagógicos; 2) con la resolución de problemas y dificultades que se le presentan al docente en su aula de clases; 3) con modalidades que beneficien a los estudiantes. En tal sentido Hurtado y Paredes (2005) refieren que:

El acompañamiento pedagógico del docente permite conocer las necesidades de los docentes y a partir de allí realizar círculos de trabajo, encuentros pedagógicos, talleres de formación en cuanto a la debilidad que muestren la mayoría de los docentes e intercambio de experiencias. (p. 19).

El acompañamiento docente se transforma en un proceso permanente de práctica-reflexión-práctica, que conduce al docente a asumir su acción educativa como un espacio de indagación en donde se cuestiona su *ser* y *hacer* como docente. Debe tener como finalidad fortalecer las debilidades que tiene cada docente y descubrir la necesidad de reestructurar y replantear la dinámica de trabajo en el aula: en cuanto a planificación diaria, elaboración de proyectos, competencias desarrolladas en el aula y las adquiridas por los educandos.

El acompañamiento pedagógico es un proceso centrado en el desarrollo de capacidades y actitudes de los docentes, y por eso, cultiva relaciones de confianza, empatía, horizontalidad e intercambio de ideas, experiencias y saberes con la finalidad de mejorar capacidades y actitudes en el desempeño profesional de los educadores a fin de que mejoren la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes. La

finalidad es generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica en la institución educativa. Debe estar dirigido a fortalecer a los docentes como líderes del cambio y la innovación, con capacidades para el diseño y la gestión exitosa de proyectos de aprendizaje; así como contribuir al logro de cambios profundos en la cultura institucional de las escuelas innovadoras.

### **El asesoramiento docente.**

El proceso de asesoramiento ha sido entendido desde muchas perspectivas, dependiendo de las funciones y los objetivos que se le atribuyan. Este proceso se convierte en un elemento esencial en los programas formativos para los futuros docentes y aquellos en ejercicio, por cuanto, el apoyo y asesoramiento a la enseñanza y en general a la profesionalidad —tanto por parte del docente como de la escuela— pues ayuda a los profesionales de la educación a afrontar mejor su acción docente y pedagógica en el aula.

El asesoramiento es considerado un conjunto de prácticas de apoyo que se desarrollan con distintos propósitos y estrategias —para asesorar a toda persona implicada en el proceso educativo— con el fin de mejorar la práctica educativa de estos. Al mismo tiempo se caracteriza al asesoramiento docente básicamente, como un proceso de ayuda dirigido a configurar contextos de trabajo, para la utilización adecuada del conocimiento disponible en la resolución de problemas que tengan que ver con la práctica educativa y su mejora. Rodríguez (2006) señala:

El asesoramiento docente-pedagógico se entiende como un fenómeno procesual y dinámico que se dedica a la ayuda y apoyo en los centros escolares donde se encuentran implicados distintos agentes educativos que se encargarán de mejorar la escuela a través de la utilización de un conocimiento pedagógico. (p. 45).

En el asesoramiento docente, al mismo tiempo que se proporciona ayuda para resolver una situación problemática, se enseña a resolver otras para las que ya no será necesaria la ayuda solicitada en primera instancia. Además, en el ámbito educativo, la asesoría se concibe como un proceso en el que se da asistencia o apoyo mediante la sugerencia, ilustración u opinión con conocimiento a los docentes. Debe darse dentro de un ambiente de colaboración como marco de una corriente reflexiva, crítica y fenomenológica y no bajo un prisma técnico, contextual y clínico. Debe facilitar procesos que idealmente sean elaborados por los docentes que van a participar de ellos, y al mismo tiempo involucrar a quienes deseen y necesiten solucionar los problemas que deben enfrentarse en la práctica diaria y cotidiana.

En esta dirección, Escudero (citado por González, 2002) señala que “el asesoramiento docente es una acción de ayuda que proporciona consejo o asistencia a un profesor o grupo de ellos por otro profesor compañero, supervisor, consejero o asesor externo” (p. 23). Emerge como escenario propiamente educativo basado en un proceso de ayuda a la construcción o reconstrucción en una plataforma de argumentación y debate, que dinamiza procesos de desarrollo curricular, profesional e institucional en el que importa los roles que se asuman en el ejercicio de la función.

La función asesora se constituye en un marco amplio de acción compartida, colaboración, así como de ejercicio de un liderazgo capacitador, educativo, democrático y transformador, en el que el asesor actúa de manera de tal que motiva y ayuda a que los docentes hagan las cosas de una manera más reflexiva y profesional.

La asesoría docente-pedagógica tiene como función principal el tratamiento de problemáticas que se presentan en la práctica docente, mediante el análisis conjunto, la construcción de diversas formas de organización de la enseñanza, evaluación, diseño de nuevas estrategias con la participación activa de los propios docentes, buscando la satisfacción de los actores en su desempeño. En tal sentido Domingo (2001) señala que hablar de “asesoría y acompañamiento pedagógico a los profesores

supone un proceso de ayuda mutua basada en la interacción profesional del asesor pedagógico con el cuerpo docente y en la resolución de problemas relacionados con la enseñanza y el aprendizaje”. (p. 27).

Es importante que la asesoría esté enmarcada en: 1) la visión institucional; 2) las características particulares del contexto en el que se desarrollan las prácticas pedagógicas; 3) las propias experiencias y habilidades con las que cuenta cada docente. De allí que el asesoramiento pedagógico se considere como elemento inherente a la propia educación y, por tanto, integrante de la propuesta curricular, entendida ésta como la oferta educativa dirigida a todos los aspectos del aprendizaje y desarrollo del estudiante.

El asesoramiento docente-pedagógico brinda un servicio de asesoría académica a las escuelas, puede ser un factor que influya a elevar la calidad de la educación en las instituciones escolares. Al respecto Domingo Segovia (2001) refiere que:

El asesoramiento docente-pedagógico tiene por finalidad fortalecer en los docentes el desarrollo de competencias profesionales a través de la creación de un ambiente de confianza y compromiso para la continuación de sus procesos formativos, generando una cultura de aprendizaje en las escuelas. (p. 29).

El asesoramiento pedagógico está dirigido a favorecer procesos de reflexión sobre la práctica diaria del docente, así como vincular las políticas educativas a través de diversos programas de estudio, atendiendo las necesidades propias de las escuelas.

### **El acompañante pedagógico.**

El acompañante pedagógico es la persona que acompaña al docente dentro del aula. Entre las funciones que debe ejercer se resaltan: dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución del docente en el aula con respecto a las políticas educativas

emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación. Podría decirse que el acompañante pedagógico es mediador y orientador del proceso de enseñanza y aprendizaje, favoreciendo de esta manera el fortalecimiento del perfil y actualización docente.

Para Azuaje (2008) el acompañante pedagógico “es el que debe animar los cambios en la práctica pedagógica, sistematizar las experiencias recogidas y acumuladas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje en la escuela y de la acción supervisora” (p. 4). Es por ello que un acompañante pedagógico debe establecer prioridades, dirigir o delegar funciones claras, específicas y completas a su acompañado, además de controlar y evaluarlo constantemente para determinar si se están logrando los objetivos institucionales propuestos, debe ser creativo, dispuesto a estimular al docente a innovar, creando nuevos métodos, replanificando y elaborando nuevos materiales y estrategias para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje evitando caer en la rutina y la improvisación.

www.bdigital.ula.ve

### **Algunas estrategias básicas de acompañamiento.**

El Consejo Nacional de Educación (2007), en su programa de acompañamiento pedagógico para mejorar aprendizajes en las instituciones educativas de áreas rurales propone las siguientes estrategias efectivas e imprescindibles en el acompañamiento pedagógico:

#### **1. Visitas y asistencia directa:**

Se sugiere como mínimo una visita al aula por mes con una duración de toda una jornada, aunque la frecuencia depende de las necesidades, las planificaciones y los objetivos trazados tanto del acompañante como del acompañado.



## **2. Círculos de interaprendizaje:**

Consiste en formar grupos de docentes de las diferentes instituciones a fin de intercambiar experiencias de trabajo pedagógico, retroalimentarse y aprender de lo que hace el otro. Son espacios donde el acompañante podrá recoger información sobre los problemas, necesidades y las posibles soluciones que dan los docentes. Estos espacios también se crean según los intereses o necesidades de los docentes. Las herramientas que estos grupos podrían producir y/o utilizar son las siguientes:

- a. Banco de errores y soluciones comunes en el aprendizaje de los estudiantes.
- b. Lista de preguntas de los docentes con la respuesta de los acompañantes.
- c. Cuadernos con pautas y criterios prácticos sobre temas críticos identificados.
- d. Proyectos breves y sencillos de investigación o sistematización.
- e. Documentación narrativa de las experiencias pedagógicas de los docentes.
- f. Inventario de fortalezas y debilidades pedagógicas de las instituciones.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **3. Jornadas pedagógicas:**

Una vez identificadas las necesidades e intereses comunes de las instituciones, el acompañante puede organizar con los docentes la realización de jornadas pedagógicas sobre temas específicos, sea con fines de información y/o de formación: talleres, seminarios, sistematizaciones, auto-evaluaciones, etc.

## **4. Pasantías:**

Se organizarán visitas de interaprendizaje entre los docentes de diferentes instituciones, con el propósito de aprender de manera directa a partir de la observación del desempeño profesional en el aula, generando espacios de análisis, discusión, retroalimentación y reflexión colectiva.

## **5. Auxiliar en el aula:**

Consiste en el acompañamiento de otro docente como auxiliar permanente en el aula, para que preste apoyo en determinados aspectos. Esta presencia no sustituye la visita regular del acompañante al centro educativo, sino que se agrega a ella.

### **Técnicas e instrumentos para el acompañamiento pedagógico.**

Las técnicas e instrumentos empleados para llevar a cabo el acompañamiento pedagógico son herramientas que permiten sistematizar y llevar un registro continuo de la práctica y acción docente observados en el aula, posibilitando el diálogo reflexivo y la retroalimentación efectiva del proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas técnicas e instrumentos deben ser diseñados por el acompañante y en el cual se debe reflejar cómo se ha desarrollado el proceso de acompañamiento, dificultades, necesidades, fortalezas del docente en su práctica pedagógica.

Oviedo (2004) sugiere utilizar diversas técnicas cualitativas para el registro de la información durante el acompañamiento pedagógico: la reunión, la observación, el diálogo reflexivo, la entrevista y los talleres. Igualmente entre los instrumentos indirectos utilizados por el acompañante menciona los siguientes: la hoja de vida del docente y la observación de la planificación. Tanto las técnicas como los instrumentos empleados en el proceso de acompañamiento pedagógico los define de la siguiente manera:

#### **1. La reunión:**

Es considerada como un encuentro entre los docentes que tienen intereses, problemáticas y necesidades comunes, a fin de analizarlos, discutirlos y emitir

conclusiones al respecto. Son diversos los propósitos que dan origen a una reunión, entre ellos podemos mencionar:

- a. Coordinar acciones para realizar una actividad.
- b. Evaluar actividades.
- c. Recoger datos, sugerencias y opiniones.
- d. Compartir informaciones.
- e. Tomar decisiones y resolver problemas.
- f. Discutir planes, informes y programaciones.
- g. Socializar con los y las docentes los procesos, fortalezas, dificultades y necesidades identificadas en las observaciones.
- h. Tomar en cuenta los acuerdos y las sugerencias para dar seguimiento y conversar en una próxima reunión.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **2. La observación:**

Es una técnica que permite establecer contacto directo con la práctica pedagógica que se desarrolla en el salón de clases. Esta técnica debe ser planificada, desarrollada sistemáticamente y evaluada formalmente. Esta técnica debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a. El tipo de observación: parcial o general, formal o informal.
- b. El tiempo de duración.
- c. El instrumento a utilizar: lista de cotejo, guía, videos, etc.
- d. El observador organizará un calendario donde a cada docente se le informa cuándo será observado/observada.

- e. El observador llega al aula y observa el proceso sin interrumpir al docente o la actividad. Posteriormente describe o verifica lo que observa tratando de no hacer juicios, sino describir.
- f. El observador al finalizar la actividad coordina con el/la docente una fecha para el diálogo reflexivo, a fin de hacer la retroalimentación, discutir y analizar los elementos de la observación realizada con el propósito de desarrollar experiencias educativas para el crecimiento personal y profesional de los/las docentes.
- g. El acompañante escribe acuerdos y sugerencias para dar seguimiento y conversar en un próximo encuentro.
- h. En la observación en el aula se tomarán en cuenta los siguientes criterios:
  - 1. Las estrategias de enseñanza.
  - 2. Los tipos de contenidos y estrategias para trabajarlos.
  - 3. Las actividades y el proceso generado en la ejecución de las mismas.
  - 4. El proceso de evaluación.
  - 5. El manejo y uso de los recursos disponibles, así como del tiempo.
  - 6. La intervención de los estudiantes, el clima de relaciones y asignación de tareas

### **3. La entrevista:**

La entrevista individual es un contacto, planificado o no, entre el acompañante y el docente, proporcionándole la ayuda que en cada caso requiere. El propósito de esta técnica es dialogar sobre las experiencias y procesos vividos por los y las docentes, determinando las necesidades, fortalezas, dificultades y expectativas de los mismos.

#### **4. Los talleres:**

Son espacios de formación que se desarrollan en las instituciones educativas. Es una técnica utilizada por los acompañantes a fin de resolver las inquietudes de los docentes en su práctica. En el taller se usan diversas formas de trabajo grupales por lo que estimula el trabajo cooperativo y la resolución de problemas. Los contenidos de este, obedecen a las necesidades del equipo docente e institucional. Su propósito es favorecer la actualización y formación de los docentes.

#### **5. La hoja de vida de los docentes:**

Es un instrumento que permite levantar información sobre los docentes: datos generales, experiencias, capacitación y práctica educativa. Su propósito es conocer las experiencias, conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas de los docentes, sistematizar el desarrollo de la práctica docente y su experiencia en el centro educativo.

#### **6. La observación de la planificación:**

El acompañante lee las planificaciones del docente con el propósito de conocer como organiza y planifica su intervención en el aula. Hace las observaciones pertinentes para aportarles otros elementos que considere pueden mejorar el proceso de enseñanza.

#### **Sensibilización en el acompañamiento pedagógico.**

La sensibilización se puede definir como un primer encuentro entre el acompañante y el acompañado, a fin de crear un espacio de diálogo reflexivo y

amable sobre las características del acompañamiento pedagógico, generando un apoyo integral en la práctica educativa, además con la sensibilización se brinda la posibilidad de que los docentes conozcan mejor este proceso y entiendan las ventajas de ser acompañados durante su praxis docente.

Con la sensibilización se puede lograr que los docentes se involucren, sean más participativos y conocedores de las realidades de la institución. En tal sentido, se deben crear espacios de discusión y acción en las instituciones educativas para que los docentes logren reflexionar, realizar cambios innovadores en la práctica docente conduciendo a la transformación educativa.

Por ello, un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico* permite generar ese espacio de discusión y diálogo entre los docentes, permitiendo relacionar los nuevos paradigmas con los lineamientos escolares emitidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

www.bdigital.ula.ve

### **Comunicación en la gerencia educativa.**

Un gerente educativo además de cumplir con sus funciones de controlar, planificar, organizar y dirigir, también debe poseer cualidades de líder, innovador, comunicador, integrador de las diferentes actividades institucionales. Debe prever que la comunicación que mantiene con los miembros de la institución sea eficaz hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales. De allí la importancia que tiene la comunicación en la organización educativa, donde las relaciones entre el gerente educativo y los demás miembros de la institución sean precisas y motivadoras, su lenguaje debe ser claro, sencillo y debe mantener una comunicación asertiva. Al respecto Román (1995) citado por Mezones (2007) señala:

La comunicación es un proceso de intercambio de ideas, conocimientos y sentimientos, sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los grupos, propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de ser, la eficacia con que están llevando a cabo sus funciones y cómo mejorar el desempeño, en caso de que sea insatisfactorio. (p. 65).

Para el logro de los objetivos y metas propuestas dentro de la organización educativa, la comunicación logra el intercambio de ideas y sentimientos a través de la retroalimentación, estimulando de este modo la motivación docente, como es el caso de la autoestima, el desarrollo personal, la satisfacción laboral y demás factores de tipo emotivo que generan estimulación o frustración. A través de una comunicación efectiva hay interacción o integración, lo cual constituye la base para asumir con responsabilidad y éxito cualquier gestión.

### **Supervisión clínica.**

La supervisión educativa ha sido vista desde sus orígenes como una acción fiscalizadora, de control e inspección, de carácter autocrática, impositiva y dictatorial, que con el transcurrir del tiempo ha dado paso a una supervisión de carácter humanista y constructiva, que ofrece un servicio de orientación, asesoramiento individual, apoyo continuo, acompañamiento permanente y oportuno a los docentes, es la conocida por supervisión clínica.

Ruiz (1989) citado por Villalobos (2008) afirma que “la supervisión clínica evita ser inspectora, ya que no es un tipo de supervisión curativa, para enfocarse más profundamente en la parte preventiva, que espera el mejoramiento de la actividad gerencial con la participación activa de los supervisores” (p. 103). Con lo cual se puede decir que el supervisor al aplicar una supervisión clínica desempeñará una acción integradora en la que los docentes participarán de manera activa y permanente, además el supervisor tendrá un alto nivel de compromiso con la institución dispuesto

a darle solución a las dificultades encontradas mediante la reflexión, la autoevaluación y la retroalimentación de forma tal que no haya que aplicar medidas curativas sino preventivas en beneficio del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como del perfeccionamiento del desempeño docente.

La supervisión arroja cambios significativos para la orientación de la labor docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, además genera motivación a los docentes supervisados por realizar su trabajo con entusiasmo, considerando al supervisor una persona amable, respetuosa, equilibrada y abierta a la comunicación efectiva. De esta manera los docentes supervisados aceptarán con agrado las orientaciones constructivas emitidas por el supervisor en cuanto a las orientaciones que considere pertinentes.

### **Planificación por proyectos.**

La planificación es una de las actividades fundamentales que todo educador debe realizar como parte de sus funciones docentes-administrativas y es considerada la primera de las funciones que debe cumplir el director en su rol como administrador escolar, de allí que la planificación de una organización determina a través de los planes de acción, las actividades a realizarse tanto en corto como mediano plazo dentro de la institución.

López Ordoñez (2010) señala que la planificación es la fase mediante el cual se formulan objetivos, metas y estrategias coherentes con los lineamientos y políticas educativas emanados por los entes adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Educación con la finalidad de establecer los medios, acciones y actividades indispensables para lograr lo que ha sido planificado.



Se puede afirmar que la planificación es necesaria en el campo educativo ya que orienta la acción pedagógica, sirve para organizar el trabajo diario sin improvisaciones, permite tener claro lo que se va hacer, por qué y cómo se va hacer, tomando en cuenta lo que se tiene y lo que se quiere, la calidad de la enseñanza y la integración de la escuela-comunidad a través de los proyectos institucionales (Proyecto educativo integral comunitario, proyectos de aprendizajes y proyecto de desarrollo endógeno), permitiendo de este modo una planificación amplia, flexible y participativa en beneficio del proceso de enseñanza y aprendizaje, tomando en cuenta que si existe un proceso de supervisión y seguimiento se puede retroalimentar la discusión pedagógica en la administración académica de la institución permitiendo de este modo la reflexión, la autoevaluación y la retroalimentación de los docentes en beneficio de los estudiantes y de su perfeccionamiento profesional.

#### **Bases legales.**

La Fundamentación legal de la investigación está establecida en la *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999), la *Ley Orgánica de Educación* (2009), la *Reforma de la Ley Orgánica de Educación* (1999) y el *Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente* (2000).

En lo referente a la *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999) el artículo 102 expresa lo siguiente:

La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto de todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad, en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciado con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el

proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la Ley. (p. 15).

Así se sustenta constitucionalmente el proyecto de escuelas bolivarianas, por cuanto su finalidad fundamental es contribuir al pleno desarrollo de las potencialidades creativas, cognitivas, físicas e intelectuales del estudiante. Asimismo en el artículo 104 se establece lo siguiente:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la Ley, en su régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por la Ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p. 15).

Estos artículos de la constitución conforman el basamento jurídico por el cual debe regirse todo lo referente a la educación y el perfil del docente venezolano. De estos surgen las demás leyes, resoluciones y documentos que regulan o controlan todo lo referente a la educación en el país.

El *Reglamento de la Ley Orgánica de Educación* (1999) en el artículo 7 señala que “en los planes y programas de estudio se especificarán, los objetivos, actividades, conocimientos, destrezas, valores y actitudes esenciales que deberán alcanzar los educandos en el área, asignatura para los distintos grados y etapas del aprendizaje” (p. 8). En el *Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente* (2000) en el artículo 139 señala lo siguiente:

La actualización de conocimiento, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y perfeccionamiento tiene carácter obligatorio y al mismo tiempo constituye un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo, fijaran

políticas y establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos y especialización de los profesionales de la docencia, con el fin de prepararlos suficientemente, en función del mejoramiento cualitativo de la educación. (p. 35).

Se puede observar que el Estado está consciente de la importancia de la capacitación y actualización permanente de conocimientos de los docentes para dar respuesta a los grandes objetivos de la política educativa, en función de mejorar la calidad de la enseñanza. Por ello promueve a través de diversas instancias el desarrollo de planes, programas y jornadas dirigidas a la formación, capacitación y actualización de los docentes de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo venezolano.

De igual manera es necesario hacer referencia a la *Ley Orgánica de Educación* (2009), la cual en el artículo 6 señala que entre las competencias del Estado docente se encuentra la de “formación permanente para docentes y demás personal e instituciones que participan en la educación, ejerciendo el control de los procesos correspondientes en todas sus instancias y dependencias” (p. 8). Y en el artículo 38 refiere que:

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país. (p. 20).

Así el Estado venezolano a través de la *Ley Orgánica de Educación* (2009) reconoce la importancia de la capacitación, formación y actualización permanente del docente como el principal responsable en la formación de los futuros ciudadanos. De allí la necesidad de contribuir —a través de la propuesta de planes y programas— a la

capacitación docente en todos los aspectos y áreas fundamentales para el buen desempeño de la gestión pedagógica y administrativa que se desarrolla en la escuela.

La formación permanente como proceso constante de aprendizaje y desarrollo profesional tiene como propósito promover, potenciar y fortalecer el crecimiento de las y los docentes en ejercicio mediante programas, planes y proyectos de formación integral, los cuales incluyen experiencias formales e informales, que permitan garantizar la calidad de la práctica pedagógica en coherencia con las necesidades y demandas educativas articuladas con el proyecto de país.

La *Ley orgánica de educación* (2009) en el artículo 20 estipula que “la comunidad educativa es un espacio democrático, de carácter social comunitario, organizado, participativo, cooperativo, protagónico y solidario”. Igualmente, en el artículo 17 expresa que “las familias, la escuela, la sociedad y el Estado son corresponsables en el proceso de educación ciudadana y desarrollo integral de sus integrantes”. Puede observarse la relación intrínseca que debe existir entre la educación, la formación, participación, educandos, padres-representantes y comunidad en general en el proceso educativo y la importancia de tomar en cuenta estos aspectos en el proceso de acompañamiento pedagógico para un mejor seguimiento y control de las actividades educativas.

### **Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC).**

Tomando en cuenta que uno de los objetivos del modelo de acompañamiento del *Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC)* es apoyar, monitorear y evaluar el desarrollo y los resultados que se vayan alcanzando sobre los cinco focos estratégicos del PRELAC, privilegiando la atención en los docentes. Este proyecto señala que el acompañamiento debe ser asumido por los

Ministerios de Educación, a través de la coordinación de organizaciones especializadas en cada uno de los países.

El PRELAC deberá formar parte de los planes nacionales y de los planes de Educación para todos. El acompañamiento debe sustentarse en una voluntad política para mejorar las herramientas que favorezcan los procesos de toma de decisiones: estadísticas, evaluaciones, investigaciones y estudios en educación. Igualmente debe basarse en los denominados “pilares del aprendizaje del siglo XXI”, definidos por la UNESCO y establecidos como uno de los focos estratégicos del PRELAC:

### **1. Aprender a ser:**

Para conocerse y valorarse a sí mismo y construir la propia identidad para actuar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal en las distintas situaciones de la vida.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **2. Aprender a hacer:**

Desarrollando competencias que capaciten a las personas para enfrentar un gran número de situaciones, trabajar en equipo y desenvolverse en diferentes contextos sociales y laborales.

### **3. Aprender a conocer:**

Para adquirir una cultura general y conocimientos específicos que estimulen la curiosidad para seguir aprendiendo y desarrollarse en la sociedad del conocimiento.

### **4. Aprender a vivir juntos:**

Desarrollando la comprensión y valoración del otro, la percepción de las formas de interdependencia, respetando los valores del pluralismo, la comprensión mutua y la paz.

#### **5. Aprender a emprender:**

Para el desarrollo de una actitud proactiva e innovadora, haciendo propuestas y tomando iniciativas.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **Tipo de investigación.**

La presente investigación tiene por finalidad proponer un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida*. Dicha investigación se considera como un estudio cuantitativo, de campo, de carácter descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible.

La investigación es cuantitativa por la naturaleza de los datos, debido a que se pretende demostrar mediante estadísticas, la utilidad de las estrategias gerenciales educativas logrando así el perfeccionamiento docente. En tal sentido Eyssautier (2000) define la investigación cuantitativa como “aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos (que se puedan contar) sobre variables. La investigación cuantitativa utiliza técnicas como los cuestionarios, inventarios, encuestas, etc., los cuales originan datos susceptibles de análisis estadísticos” (p. 176).

Al mismo tiempo la investigación se apoya en un estudio de campo, por cuanto la información se obtiene en forma directa de los directivos en su ambiente de trabajo. Sobre la investigación de campo Sabino (2007) expresa que “se basa en los datos primarios, obtenidos directamente de la realidad” (p. 98).

Asimismo es un estudio descriptivo, debido a que bajo esta concepción, la investigación planteada describe —en forma específica— las características

inherentes al proceso de acompañamiento pedagógico, incluyendo el diseño y factibilidad de dicho plan. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2006) expresan que “los estudios descriptivos consisten en describir situaciones y eventos: es decir, cómo se manifiesta cada fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60).

Del mismo modo, la investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible, por cuanto pretende elaborar una propuesta o alternativa viable para darle solución al problema planteado. En tal sentido Hurtado (2008) refiere que:

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo como solución a un problema o necesidad de tipo práctica, ya sea de un grupo social o de una institución en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p. 145).

Se toma esta modalidad por cuanto la investigación busca generar planes y acciones que contribuyan a dar solución a problemas o debilidades existentes en cualquier ámbito, basando su estudio en una propuesta formulada como recurso para lograr el éxito en las metas propuestas, además, se pretende buscar explicaciones coherentes e intencionadas y dar soluciones a cada situación planteada. En este caso, se propone un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico*, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes al contexto de estudio.

### **Descripción de la metodología.**

La presente investigación se desarrolló en tres fases de acuerdo a las propuestas de Hurtado (2008) las cuales son:



**Fase I, diagnóstico:** El cual permitió realizar una investigación de campo. Se elaboró y aplicó el instrumento necesario para realizar el diagnóstico. Posteriormente se analizó la información obtenida para utilizarla en la elaboración de la propuesta.

**Fase II, factibilidad:** En esta fase se estableció los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos y los efectos del proyecto. Además se intentó 1) determinar las características técnicas de la operación; 2) fijar los medios a implementar; 3) establecer los costos de operación; 4) evaluar los recursos disponibles: reales y potenciales.

**Fase III, diseño:** Abarca el diseño de la propuesta: un Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida.

www.bdigital.ula.ve

## **Población y muestra.**

### **Población.**

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen unas características comunes, la cual se estudia y da origen a los datos de información. Al respecto Hernández Sampieri (1994) considera que la población es un conjunto de todas las cosas que conducen con una serie determinada de especificaciones. En este mismo orden de ideas, Tamayo (1997) define la población como la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen unas características comunes la cual se estudia y da origen a la investigación. Palella Stracuzzi y Matins Pestana (2006) destacan que la población “es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que

se va a generar conclusiones” (p. 115). La población objeto de este estudio estuvo conformada por todo el personal docente y directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida.

### **Muestra.**

Según Rivas (2005) la muestra se define como “una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa” (p. 75). Palella Stracuzzi y Matins Pestana (2006) señalan que la muestra es una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p. 116). Para efectos de la presente investigación, los participantes objeto de estudio estarán conformados por 35 directivos pertenecientes a las instituciones educativas de la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida.

### **Instrumento de recolección de datos.**

#### **Técnicas para el análisis, interpretación y presentación de los datos.**

En esta investigación la recolección de datos en los docentes se realizó a través de la técnica de la encuesta, la que según Sabino (2007) “trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 104).

La encuesta es una técnica de adquisición de información, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del

sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. Según Arias (2006) la encuesta es el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p. 120). De este modo, puede ser utilizada para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos.

En la encuesta —a diferencia de la entrevista—, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación. La encuesta —una vez confeccionado el cuestionario— no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. La encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

El instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario definido por Arias (2006) como “un formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener y que se responde por escrito” (p. 47). El cuestionario es un procedimiento considerado clásico para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica. Sobre el cuestionario García Muñoz (2003) señala lo siguiente:

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo. La principal diferencia con la entrevista reside en la poca relación directa de los sujetos con la persona que los aplica, puesto que la persona encargada de su aplicación se limita a presentarlo al grupo, a dar ciertas normas generales y a crear un nivel de disposición favorable a la contestación sincera; cuando se envía por correo, la relación se limita a una carta de presentación solicitando su completamiento, e indicando la posible utilidad de los datos recogidos. El cuestionario es un instrumento muy útil para la recogida de datos, especialmente de aquellos difícilmente accesibles por la distancia o dispersión de los sujetos a los que interesa considerar, o por la dificultad para reunirlos. Permite, además, en paralelismo con la entrevista, identificar y sugerir hipótesis y validar otros métodos. La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación. [...] Al utilizar esta técnica, el evaluador y el investigador, tienen que considerar dos caminos metodológicos generales: estar plenamente convencido de que las preguntas se pueden formular con la claridad suficiente para que funcionen en la interacción personal que supone el cuestionario y dar todos los pasos posibles para maximizar la probabilidad de que el sujeto conteste y devuelva las preguntas. (pp. 3-4).

El cuestionario aplicado en el estudio estuvo conformado por 28 ítems cerrados, estructurados en escala tipo Likert. Los ítems del cuestionario surgieron del diagnóstico y posterior planteamiento del problema, así como de su sustento teórico. Para Hernández y otros (2006) este tipo de instrumento consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide reacción de los sujetos” (p. 368), para ello se tomaron tres alternativas: *Siempre* (S); *Algunas veces* (A/V) y *Nunca* (N). (Ver Anexo A). Estas alternativas las seguiremos de acuerdo a lo establecido por el *Diccionario de la lengua* editado por la Real Academia Española (2001) que define *Siempre* como “en todo o en cualquier tiempo, en todo caso o cuando menos, decididamente (definitivamente). Por todo tiempo o por tiempo indefinido. En todos los casos en que”; por el contrario, *Algunas veces* significa “en alguna ocasión o tiempo, como excepción de lo que comúnmente sucede

o contraponiéndolo a otro tiempo u ocasión”; y *Nunca* significa “en ningún tiempo, ninguna vez”.

### **Validación del instrumento.**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen la validez como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243). La validez estuvo centrada en evaluar el dominio específico del contenido, la comparación de criterios y la relevancia teórica entre los conceptos. La validez se determinó a través de juicios de expertos, para ello se consultaron profesionales ligados a trabajos de investigación en el campo educativo.

Para la validación se utilizó un formato (ver Anexo B), revisado por cinco profesionales de la educación con el título de Magíster y Especialistas en educación, quienes realizaron una revisión de aspectos tales como: coherencia, claridad y pertinencia; reflejaron allí sus observaciones sobre el instrumento. Los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los objetivos del estudio y los ítems del instrumento, y emitieron resultados similares tanto para la calidad técnica como para la adecuación del lenguaje de los reactivos en función de las características académicas en cuanto a pertinencia, redacción, correspondencia del ítem y opciones.

### **Confiabilidad del instrumento.**

El empleo de instrumentos para recolectar los datos en la investigación, se basa en que el mismo permite obtener respuestas concretas al problema planteado debido a que es necesario garantizar la veracidad de la información. Sobre la validez Hurtado (2008) señala:

Refiere al grado con que la aplicación repetitiva del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado. La confiabilidad se refiere a la exactitud de la medición. (p. 420).

Para calcular la confiabilidad del instrumento a medir se suministró una prueba piloto a una muestra de 10 docentes del Municipio aledaño al contexto de estudio. Para calcular el coeficiente de confiabilidad se utilizó el método de Alfa de Cronbach. El procedimiento requirió una sola aplicación y se calculó el coeficiente de confiabilidad mediante este procedimiento estadístico. Es importante señalar que se aplicó un test con ítems de varias alternativas (tipo Likert), luego de aplicada la prueba piloto, se calculó a través del paquete estadístico computarizado Statistical Package Social Sciences versión 17.0 (SPSS), dando como resultado un  $\alpha$ : 0,91 lo cual lo califica como de altamente confiable.

## www.bdigital.ula.ve

### **Técnica de análisis de datos.**

La técnica es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa la obtención de datos. El método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método. En la presente investigación se utilizó como técnica para el análisis de los datos la tabulación y ordenamiento de la información, la cual consistió en el procesamiento de estadística descriptiva, es decir, a través del número de frecuencia de los datos y porcentaje. La información fue procesada y cuantificada por ítems y agrupada por indicadores, lo cual permitió la presentación de los datos en cuadros y el análisis de los mismos.

### **Sistema de variables.**

Las variables son los elementos que se van a medir, controlar y estudiar dentro del problema formulado, de allí que se requiera la posibilidad real y cierta de que se puedan cuantificar. Se presentan o se manifiestan como sistema: dos o más variables constituyen un sistema de variables (variables independientes y dependientes).

Una vez identificadas las variables, cada una debe ser definida conceptualmente y operacionalmente. La definición conceptual de la variable es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo. La definición operacional de la variable representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario subindicadores.

#### **Definición conceptual.**

La definición conceptual de las variables constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación. A esta definición también se la suele denominar constitutiva y da cuenta de la realidad a la que remiten las variables analizadas. Una vez identificadas las variables, cada una debe ser definida conceptualmente. La adecuación de la conceptualización depende de su utilidad en la construcción de teorías para explicar los resultados de la investigación.

**Independiente:** formación gerencial, definido en la investigación como el proceso mediante el cual se ofrece a los docentes la oportunidad de mejorar su desempeño profesional mediante la adquisición de conocimientos teóricos prácticos tanto en el manejo del personal docente como en los aspectos relacionados con los procesos gerenciales incorporados en la gestión de las instituciones escolares, comprometidos con objetivos organizacionales e indicadores de calidad.

**Dependiente:** acompañamiento pedagógico, considerado un proceso que utiliza diversas técnicas para posibilitar el crecimiento personal y profesional del equipo docente, así como para reflexionar y analizar la práctica educativa desde una visión de mejora continua. Genera espacios para construir, orientar y generar junto al docente la reflexión sobre su práctica pedagógica y la coherencia de la misma con el ser humano que se pretende formar.

### **Definición operacional.**

La definición operacional de la variable es un proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. Además, indica los pasos a seguir para medir la o las variables en estudio. Para ello se especifican los procedimientos necesarios para la identificación de un concepto en términos observables, medibles o manipulables, señalando sus dimensiones o aspectos, sus indicadores e índices.



## Cuadro 1.

### Operacionalización de variables.

**Objetivo general:** Proponer un Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida.

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la formación gerencial (la situación real-actual) que sobre acompañamiento pedagógico poseen los directivos pertenecientes a las instituciones educativas objeto de estudio.	Formación gerencial.	Capacitación docente.	– Formación académica. – Contenidos. – Evaluación.	1, 4 2, 3 6, 7
		Procesos gerenciales.	– Planificación. – Organización. – Dirección. – Control.	5, 8 9, 10 11, 14 12, 13
Determinar la factibilidad del diseño de un plan de formación gerencial que le dé a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes la parroquia Tucaní (Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida) las herramientas para lograr ejecutar óptimamente el acompañamiento pedagógico a los docentes.	Acompañamiento pedagógico.	Elementos.	– Procedimientos. – Prácticas pedagógicas. – Intercambio de experiencias. – Asesoramiento docente.	15, 18 16, 17 20, 22 27, 28
		Contexto social (PEIC, PA, PDE).	– Diagnóstico. – Objetivos. – Evaluación.	21, 26 23, 25 19, 24
Diseñar un plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la parroquia Tucaní.				

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### **Diagnóstico que sustenta la investigación.**

La información recogida, ordenada y organizada para su presentación se constituye en el insumo fundamental para cumplir con una de las etapas fundamentales del proceso de investigación, la cual consiste en realizar el análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados a la población en estudio. En tal sentido, en la presente investigación, una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos.

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos a partir de los procedimientos de investigación aplicados, lo cuales son ordenados y tabulados en cuadros en relación a frecuencias y porcentajes por indicador. Seguidamente se realizó el análisis descriptivo correspondiente, conllevando a obtener las conclusiones que sirvieron de fundamento para la elaboración de la propuesta.

Méndez (2004) señala que con “la información tabulada, ordenada y procesada se puede establecer la forma como se hará su presentación, mediante gráficos, cuadros, tablas de frecuencia y entre otros que el investigador debe decidir” (p. 218). A continuación se presenta el análisis de los resultados, el cual consiste en una serie de cuadros referidos a la variable formación docente con las dimensiones: capacitación docente y procesos gerenciales; así como a la variables acompañamiento pedagógico con las dimensiones elementos y contexto social (PEIC, PA, PDE).

**Variable: Formación gerencial.**

**Dimensión: Capacitación docente.**

**Cuadro 2.**  
**Formación académica.**

Nº	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
01	Ofrece el sistema educativo venezolano diferentes estrategias de formación gerencial con el objetivo de capacitarlo(a) en el área del acompañamiento pedagógico.	F	0	9	26
		%	0	25.7	74.3
04	Es necesario que los órganos con competencia en materia educativa organicen jornadas de formación gerencial dirigidas a la capacitación en el acompañamiento pedagógico.	F	35	0	0
		%	100	0	0

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

Tal como se aprecia en el cuadro 2, los datos aportados por los directivos encuestados reflejan que con relación al ítem 1, respondieron en 74.3% que el sistema educativo venezolano “Nunca” ofrece diferentes estrategias de formación gerencial con el objetivo de capacitarlo(a); en el área del acompañamiento pedagógico, el 25.7% “Algunas veces”. Por otra parte, en el ítem 4 manifestaron en 100% que “Siempre” es necesario que los órganos con competencia en materia educativa organicen jornadas de formación gerencial dirigidas a la capacitación en el acompañamiento pedagógico.

De acuerdo con los resultados antes señalados, se puede indicar que los docentes perciben que los órganos educativos competentes no les ofrecen jornadas de formación docente gerencial en el área del acompañamiento pedagógico, a pesar de que los mismos consideran que este tipo de actividad es fundamental para desarrollar competencias gerenciales en los directivos para que sean más productivos, creativos e innovadoras y contribuyan al logro de los objetivos educativos de las instituciones a

su cargo, así como en el desempeño de la función de control del rol gerencial del director escolar, lo que pudiera estar incidiendo de forma negativa en el desarrollo del proceso educativo que se lleva a cabo en las instituciones pertenecientes al contexto en estudio.

Salazar (2006) hace referencia a que “para elevar el nivel de calidad y logros de la educación, se requiere de manera imperativa reformar y realzar el nivel del sistema de capacitación y formación docente” (p. 182). Para elevar la formación académica referida al proceso de acompañamiento pedagógico es fundamental ofrecer a los directivos planes y programas de formación docentes gerencial en el área, lo cuales deben estar adaptados a las características y realidades de los participantes, así como al conjunto de temas identificados como ejes de interés.

**Cuadro 3.**  
**Contenidos.**

Nº	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
02	Los programas de formación gerencial en acompañamiento pedagógico, deben incluir contenidos referentes a los procesos básicos de la gerencia.	F	35	0	0
		%	100	0	0
03	Considera que los planes de formación gerencial relacionados con el acompañamiento pedagógico, deben poseer un balance entre contenido teórico y práctico.	F	35	0	0
		%	100	0	0

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

Con respecto a los datos que se muestran en el cuadro 3, los mismos revelan que los directivos encuestados con referencia al ítem 2 opinaron en un 100% que los programas de formación gerencial en cuanto a acompañamiento pedagógico, “Siempre” deben incluir contenidos referentes a los procesos básicos de la gerencia. Mientras que en el ítem 3 señalaron en 100% que “Siempre” consideran que los

planes de formación gerencial relacionados con el acompañamiento pedagógico, deben poseer un balance entre contenido teórico y práctico.

Los directivos perciben que los planes así como programas de formación docente deben presentar un equilibrio entre los contenidos teóricos y prácticos a desarrollar, y los mismo deben estar dirigidos a trabajar y fortalecer los aspectos relacionados con los procesos básicos de la gerencia con la finalidad de generar espacios de formación, así como actualización docente que capaciten al directivo escolar en el área del acompañamiento pedagógico, aspectos que deben contribuir a mejorar la calidad educativa. Al respecto Nieto (2006) refiere lo siguiente:

En los contenidos de la formación docente, y en particular en el área de la gerencia educacional, hay un cierto consenso en que se han de incluir diferentes ámbitos del conocimiento, por sus contribuciones a la comprensión de la enseñanza y el desarrollo de diversas capacidades requeridas por las tareas y responsabilidades docentes. (p. 51).

Los contenidos que se ofrecen en los planes y programas de formación docente deben estar dirigidos a la transmisión de conocimientos teóricos y prácticos con un alto nivel de utilidad para el directivo en el área del acompañamiento pedagógico. Los mismos deben incluir contenidos relacionados con el uso de las funciones básicas de la gerencia en las diversas facetas que le corresponde enfrentar al directivo escolar en su labor cotidiana, tanto en lo administrativo como en el proceso de acompañamiento pedagógico, en la búsqueda de formar excelentes gerentes educativos.

**Cuadro 4.  
Evaluación.**

N°	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
06	Considera que la formación y actualización gerencial en acompañamiento pedagógico debe ser evaluada continuamente.	F	30	5	0
		%	85.7	14.3	0
07	Es importante una evaluación diagnóstica sobre las necesidades de formación gerencial en el acompañamiento pedagógico.	F	35	0	0
		%	100	0	0

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

En cuanto a los datos descritos en el cuadro 4, es importante resaltar que los mismos muestran que los directivos encuestados con relación al ítem 6 revelaron en un 85.7% que “Siempre” consideran que la formación y actualización gerencial en acompañamiento pedagógico debe ser evaluada continuamente, el 14.3% “Algunas veces”. Igualmente en el ítem 7 afirmaron en un 100% que “Siempre” es importante una evaluación diagnóstica sobre las necesidades de formación gerencial en el acompañamiento pedagógico.

Los resultados obtenidos reflejan que los directivos están totalmente claros de que los planes de capacitación docente deben generarse de diagnósticos previos realizados a los interesados, pero también, estos planes deben ser evaluados de forma constante para poder realizar ajustes y reorientar cuando sea necesario. Al respecto, Porlán y Marín (2005) manifiestan que “los programas de formación docente deben tener como primer objetivo conocer las opiniones y dificultades de los docentes en relación con el tema, a través de la evaluación constante de sus necesidades de formación y actualización” (p. 87).

Los planes de capacitación gerencial del directivo en el área del acompañamiento pedagógico requieren que antes y después de su diseño y desarrollo

se produzcan procesos de evaluación que conduzcan a generar información que oriente su formulación, contenidos y estrategias, con la finalidad de que las mismas estén en total concordancia con las necesidades e interés de capacitación de los directivos.

**Cuadro 5.  
Planificación.**

Nº	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
05	La planificación educacional se asume como un instrumento para la toma de decisiones con respecto a los procesos de acompañamiento pedagógico.	F	12	23	0
		%	34.3	65.7	0
08	Planifica de forma conjunta con el equipo docente las visitas de acompañamiento pedagógico.	F	0	27	8
		%	0	77.1	22.9

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

www.bdigital.ula.ve

Se observa que con relación al ítem 5 expresaron en un 65.7% que “Algunas veces” la planificación educacional se asume como un instrumento para la toma de decisiones con respecto a los procesos de acompañamiento pedagógico, el 34.3% “Siempre”. En el ítem 8 señalaron en 77.1% que “Algunas veces” planifican de forma conjunta con el equipo docente las visitas de acompañamiento pedagógico y el 22.9% expreso que “Nunca”.

Los directivos perciben que la planificación educacional además de no ser asumida como un medio fundamental para orientar y guiar la toma de decisiones con respecto al proceso de acompañamiento docente, la misma no es elaborada con la participación del equipo docente; aspectos que pudieran suceder debido al desconocimiento por parte de los directivos del papel que juega la planificación educacional en el desarrollo del proceso de acompañamiento pedagógico. En este orden de ideas Hurtado y Paredes (2005) señalan:

Los programas de acompañamiento pedagógico deben estar enmarcados en una planificación educativa que proporcione sentido, orden, claridad y respaldo a las acciones del asesor; para que forme así parte de un sistema integral de apoyo de la administración educativa a las escuelas previo consenso entre todos sus agentes de unos indicadores y unos descriptores de calidad educativa. (p.23).

Los directivos escolares deben encontrar en la planificación educativa una guía en su actuación referida al proceso de acompañamiento pedagógico para la consecución de los objetivos y metas programadas; factores que evidencian la necesidad de ofrecer a los directivos, propuestas de capacitación y actualización gerencial sobre la planificación de los proceso de acompañamiento docente en la instituciones de educación.

**Dimensión: Procesos gerenciales.**

www.bdigital.ula.ve

**Cuadro 6.  
Organización.**

Nº	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
09	Existe en las instituciones educativas un clima organizacional adecuado que permita desarrollar el proceso de acompañamiento pedagógico de forma efectiva.	F	0	5	30
		%	0	14.3	85.7
10	Estima que en la actualidad la escuela posee una estructura organizacional propicia para la efectiva gestión del acompañamiento pedagógico.	F	0	11	24
		%	0	31.4	68.6

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

Se puede apreciar a través de los datos que se describen en el cuadro 6, que los directivos encuestados con referencia al ítem 9, respondieron en un 85.7% que en las



instituciones educativas “Nunca” existe un clima organizacional adecuado que permita desarrollar el proceso de acompañamiento pedagógico de forma efectiva, el 14.3% refirió que “Algunas veces”. De igual manera, en el ítem 10 afirmaron en 68.6% que estiman que en la actualidad la escuela “Nunca” posee una estructura organizacional propicia para la efectiva gestión del acompañamiento pedagógico, el 31.4% “Algunas veces”.

Los directivos perciben en las instituciones educativas un bajo nivel de efectividad en clima organizacional; así como la ausencia de la estructura organizacional adecuada para generar un eficiente proceso de acompañamiento pedagógico, lo cual no permite que el trabajo y esfuerzo para el desarrollo de este proceso sea eficiente, incidiendo negativamente en el desarrollo de la gestión escolar.

Al respecto Macha (2006) señala que “la función de organización capacita al gerente educativo para identificar y clasificar tanto la estructura organizacional como las actividades requeridas para dar respuesta a los objetivos educativos propuestos” (p. 73). Es decir, que el director escolar a través de esta función gerencial debe proponer una estructura organizacional que le permita crear el clima propicio para desarrollar de forma efectiva el proceso de acompañamiento pedagógico, para cumplir de esta manera con el proyecto educativo de la escuela.

**Cuadro 7.**  
**Dirección.**

N°	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
11	El directivo posee el liderazgo gerencial necesario para realizar un efectivo proceso de acompañamiento pedagógico.	F	13	22	0
		%	37.1	62.9	0
14	Posee la escuela un apropiado trabajo gerencial capaz de generar la motivación necesaria para crear un excelente proceso de acompañamiento pedagógico.	F	5	13	17
		%	14.3	37.1	48.6

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

En el cuadro 7 se observa que los directivos encuestados con relación al ítem 11 opinaron en un 62.9% que “Algunas veces” el directivo posee el liderazgo gerencial necesario para realizar un efectivo proceso de acompañamiento pedagógico, el 37.1% “Siempre”. Al mismo tiempo en el ítem 14 señalaron en un 48.6% que la escuela “Nunca” posee un apropiado trabajo gerencial capaz de generar la motivación necesaria para crear un excelente proceso de acompañamiento pedagógico, el 37.1% “Algunas veces” y 14.3% “Siempre”.

Es importante señalar que los directivos asumen que poseen un bajo nivel de liderazgo que le permita generar un proceso de dirección enmarcado en un proceso gerencial que contribuya a crear los espacios necesarios para el desarrollo de un efectivo proceso de acompañamiento pedagógico en las escuelas, lo cual sucede debido a la ausencia de formación docente, que lo dote de las herramientas necesarias para orientar su gestión escolar por el camino de la eficiencia y calidad. En tal sentido Molinar y Velásquez (2006) refieren lo siguiente:

El líder en la educación es aquel que está comprometido con el ejercicio de su profesión; aquel que constantemente está aprendiendo y desarrollando habilidades nuevas; aquel que comparte una meta común con sus estudiantes y su institución; aquel que destierra el conformismo y la pasividad y aquel que inspira a sus alumnos para ser mejores personas y ciudadanos. (p. 17).

La dirección es una de las funciones gerenciales claves para lograr un directivo que pueda generar una acción que le permita desarrollar un proceso de acompañamiento pedagógico a través de la creación de un ambiente de auto motivación del docente y de desarrollo de una cultura de autorreflexión sobre su propia práctica.

**Cuadro 8.  
Control.**

N°	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
12	Se evalúa constantemente las actividades docentes y administrativas con la finalidad de generar retroalimentación en la gerencia educativa.	F	0	9	26
		%	0	25.7	74.3
13	La gerencia educativa genera procesos de control y seguimiento sobre los objetivos y metas propuestas en la institución.	F	0	29	6
		%	0	82.8	17.2

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

En el cuadro 8 se muestra que los directivos encuestados con respecto al ítem 12 opinaron en un 74.3% que “Nunca” se evalúa constantemente las actividades docentes y administrativas con la finalidad de generar retroalimentación en la gerencia educativa, el 25.7% “Algunas veces”. En el ítem 13 respondieron en un 82.8% que “Algunas veces” la gerencia educativa genera procesos de control y seguimiento sobre los objetivos y metas propuestas en la institución, el 17.2% “Nunca”.

Se percibe que los directivos consideran que la función de control se está desarrollando de forma deficiente en las instituciones escolares, por cuanto manifiestan —a través de sus respuestas— que no se realizan actividades control, seguimiento y evaluación de la acción educativa que se desarrolla en las escuela, aspectos que evidencian que existen fallas importantes en la ejecución del proceso de acompañamiento pedagógico que forma parte de la función de control como elemento fundamental del rol gerencial del directivo escolar.

Forest, García y Francisco (2006) manifiestan que con “el acompañamiento se busca favorecer la cualificación consciente e intencionada de los procesos y las condiciones

de la docencia” (p. 23), es decir, hacer control y seguimiento al conjunto de competencias profesionales que posibiliten a los equipos docentes enriquecer sus modalidades de aprendizajes, favorecer el desarrollo de habilidades sociales, así como la construcción de itinerarios pedagógicos que cualifiquen la participación y los resultados educativos del estudiantado.

**Variable: Acompañamiento pedagógico.**

**Dimensión: Elementos.**

**Cuadro 9.  
Procedimientos.**

N°	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
15	Asiste a jornadas de formación gerencial orientadas a conocer los nuevos lineamientos y procedimientos administrativos para desarrollar un efectivo acompañamiento pedagógico.	F	0	0	35
		%	0	0	100
18	Conoce los procedimientos actuales que se utilizan para desarrollar el acompañamiento pedagógico.	F	0	29	6
		%	0	82.8	17.2

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

El cuadro 9 describen los resultados emitidos en el cuestionario aplicado a los directivos que conformaron la población en estudio, y a través de los cuales se observa que con respecto al ítem 15, revelaron en un 100% que “Nunca” asisten a jornadas de formación gerencial orientadas a conocer los nuevos lineamientos y procedimientos administrativos para desarrollar un efectivo acompañamiento pedagógico. En el ítem 18 expresaron en un 82.8% que “Algunas veces” conocen los procedimientos actuales que se utilizan para desarrollar el acompañamiento pedagógico, el 17.2% expuso que “Nunca”.

Los directivos manifiestan que poseen un escaso conocimiento sobre los procedimientos a seguir para llevar a cabo un efectivo proceso de acompañamiento pedagógico; aparte de no asistir a jornadas de capacitación y formación gerencial dirigidas a ofrecerle información sobre lineamientos y procedimientos administrativos necesarios y adecuados para abordar con éxito dicho proceso que forma parte de sus funciones como gerente escolar. En tal sentido Hurtado y Paredes (2005) refieren:

Los procedimientos constituyen herramientas, así como recursos que le permiten al gerente educativo orientar y dirigir las actividades referidas al proceso de acompañamiento pedagógico orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y la gestión de la escuela. (p. 26).

El acompañamiento pedagógico ofrece al director los procedimientos y lineamientos adecuados para desarrollar un proceso técnico-pedagógico centrado en el desarrollo de capacidades y actitudes de los docentes con la finalidad de contribuir a mejorar su desempeño pedagógico, lo cual favorecerá la calidad del aprendizaje y el proceso educativo en su totalidad.

**Cuadro 10.**  
**Prácticas pedagógicas.**

N <sup>o</sup>	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
16	Es el acompañamiento pedagógico un medio para monitorear de forma efectiva las prácticas pedagógicas del docente en el aula.	F	35	0	0
		%	100	0	0
17	Utiliza el acompañamiento pedagógico como herramienta para mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes.	F	0	15	20
		%	0	42.9	57.1

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

Con relación al ítem 16 manifestaron en un 100% que el acompañamiento pedagógico “Siempre” es un medio para monitorear de forma efectiva las prácticas pedagógicas del docente en el aula. En el ítem 17 afirmaron en un 57.1% que “Nunca” utilizan el acompañamiento pedagógico como herramienta para mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes, el 42.9% “Algunas veces”.

Los directivos escolares no utilizan el acompañamiento pedagógico como un medio de apoyo, así como control y seguimiento de las prácticas pedagógicas de los docentes que le permitan a través de la reflexión y concertación contribuir de forma efectiva a elevar la calidad de la práctica pedagógica del docente y en consecuencia elevar la calidad del proceso educativo.

Elizondo (2003) refiere que “la finalidad principal del acompañamiento pedagógico es generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica en la institución educativa, orientada hacia la mejora de la calidad del servicio educativo” (p. 29); aspectos que reflejan la necesidad de formar y capacitar al directivo escolar en los aspectos referidos al acompañamiento pedagógico, por cuanto este es un medio que favorece la mejora de las prácticas pedagógicas del docente, así como la calidad educativa de la escuela.

**Cuadro 11.**  
**Intercambio de experiencias.**

N°	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
20	El intercambio de experiencias a través del acompañamiento pedagógico permite dar respuesta a las necesidades y expectativas del docente.	F	35	0	0
		%	100	0	0
22	El acompañamiento pedagógico permite el intercambio de ideas entre el acompañante y acompañado.	F	35	0	0
		%	100	0	0

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

Los directivos encuestados con relación al ítem 20 opinaron en un 100% que el intercambio de experiencias a través del acompañamiento pedagógico “Siempre” permite dar respuesta a las necesidades y expectativas del docente. Al mismo tiempo en el ítem 22 señalaron en un 100% que “Siempre” el acompañamiento pedagógico permite el intercambio de ideas entre el acompañante y acompañado.

Los directivos están totalmente conscientes que el proceso de acompañamiento pedagógico está basado en el intercambio de experiencias, así como en la reflexión y retroalimentación sobre las prácticas docentes, lo cual le permitirá dar respuesta a las necesidades, intereses y expectativas de los docentes con la finalidad de contribuir a generar una praxis docente con criterios de calidad, al crear una relación favorable entre el docente y el directivo acompañador, basada en el apoyo mutuo, el respeto y la búsqueda de la autonomía de los participantes.

Hurtado y Paredes (2005) señalan que este proceso se “basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, y que la revisión, sistematización y análisis de las mismas, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y la gestión de la escuela” (p. 21). Aspectos que muestran al acompañamiento pedagógico como una herramienta fundamental de la gestión gerencial del directivo escolar, así como parte indispensable en los procesos de capacitación, formación y actualización gerencial del directivo.

**Cuadro 12.**  
**Asesoramiento docente.**

N°	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
27	El acompañamiento pedagógico se asume como un proceso de formación y asesoría docente.	F	35	0	0
		%	100	0	0
28	Ofrece asesoramiento constante a los docentes en la ejecución del proceso educativo que desarrolla en el aula.	F	4	31	0
		%	11.4	88.6	0

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

Se aprecia que los directivos encuestados en cuanto al ítem 27, afirmaron en un 100% que el acompañamiento pedagógico “Siempre” se asume como un proceso de formación y asesoría docente. Por otra parte en el ítem 28 manifestaron en un 88.6% que “Algunas veces” ofrece asesoramiento constante a los docentes en la ejecución del proceso educativo que desarrolla en el aula, el 11.4% destacó que “Siempre”.

Los directivos reconocen al acompañamiento pedagógico como un proceso de formación y asesoramiento; sin embargo, no lo utilizan en su accionar gerencial escolar como herramienta de asesoramiento y apoyo al docente que permita profundizar en la realidad de la acción educativa y en cómo llevar adelante dicha tarea. Es importante generar proceso de capacitación y formación que lleguen de forma directa a los directivos dirigidos a lograr fortalecer sus conocimientos sobre los aspectos fundamentales del acompañamiento pedagógico como medio para el asesoramiento docente, así como elemento fundamental de su función como gerente educativo.

Rodríguez (2006) expresa que “si se aborda el asesoramiento como un proceso entre pares, horizontal, en el cual se comparten experiencias que enriquezcan a todos, como equipo de trabajo, es en ese momento cuando el asesoramiento se



transforma en herramienta de construcción” (p. 49). El directivo juega un papel fundamental en el asesoramiento docente, por cuanto el mismo debe contar con los conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan asesorar y guiar en el camino del desarrollo del proceso educativo al docente, con la finalidad de contribuir a mejorar su desempeño en el aula.

**Dimensión: Contexto social (PEIC, PA, PDE).**

**Cuadro 13.  
Diagnóstico.**

N°	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
21	Orienta el plan de evaluación de los docentes para el desarrollo de los proyectos.	F	0	3	32
		%	0	8.6	91.4
26	Revisa a través del acompañamiento pedagógico el diagnóstico, para la formulación del proyecto de aprendizaje (PEIC, PA, PDE).	F	0	15	20
		%	0	42.9	57.1

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

Los directivos encuestados con referencia al ítem 21, manifestaron en un 91.4% que “Nunca” orientan el plan de evaluación de los docentes para el desarrollo de los proyectos, el 8.6% señaló que “Algunas veces”. En el ítem 26 indicaron en un 57.1% que “Nunca” revisan a través del acompañamiento pedagógico el diagnóstico, para la formulación del proyecto de aprendizaje (PEIC, PA, PDE), el 42.9% señaló que “Algunas veces”.

Los directivos muestran desconocimiento y dificultad para orientar y asesorar a los docentes con relación al desarrollo del proceso de diagnóstico para la formulación y planificación de los proyectos educativos (PEIC, PA, PDE), como herramienta para identificar, definir y jerarquizar los problemas, así como elaborar estrategias de

solución a los mismos; de allí, la importancia de capacitar al director escolar para que genere un asesoramiento efectivo a los docentes sobre este tema.

Katz (2004) señala que “el diagnóstico en la elaboración de proyectos educativos contribuye a la identificación de necesidades formativas que nos proporciona el proceso de elaboración de la autobiografía y de los perfiles de aprendizaje, así como también de la jerarquización de problemas” (p. 31). Por ello es fundamental capacitar al directivo para que ofrezca asesoramiento y orientación a los docentes sobre la ejecución del diagnóstico como base para la formulación de proyectos educativos.

**Cuadro 14.**  
**Objetivos.**

N°	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
23	Ofrece a los docentes espacios para la discusión colectiva sobre los objetivos de los proyectos.	F	0	7	28
		%	0	20.0	80.0
25	Revisa en conjunto con los docentes los objetivos propuestos en los proyectos de la institución.	F	0	0	35
		%	0	0	100

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

Los directivos encuestados con relación al ítem 23 manifestaron en un 80.0% que “Nunca” ofrecen a los docentes espacios para la discusión colectiva sobre los objetivos de los proyectos, el 20.0% señaló que “Algunas veces”. Asimismo, en el ítem 25 revelaron en un 100% que “Nunca” revisan en conjunto con los docentes los objetivos propuestos en los proyectos de la institución.

Estos resultados reflejan que los directivos reconocen que no generan un proceso de acompañamiento, asesoramiento y orientación dirigidas a los docentes para la revisión, así como en la formulación de los objetivos de los proyectos educativos; elementos que reflejan la necesidad de capacitar al directivo en los

aspectos referentes al asesoramiento sobre la construcción de los objetivos a lograr en los proyectos educativos.

Al respecto Katz (2004) destaca que “en la formulación del proyecto educativo, el gerente educativo será un facilitador y mediador que en conjunto con los docentes y comunidad escolar seleccionarán los objetivos que en términos educativos se proponen lograr” (p. 40). Es el directivo escolar el encargado de asesora y orientar con respecto a la formulación de los objetivos de los proyectos educativos. De allí, la importancia de capacitarlo en este tópico.

**Cuadro 15.  
Evaluación.**

N°	Ítem		Alternativas		
			S	A/V	N
19	Genera un proceso de formación, asesoría e investigación a los docentes dirigido a mejorar el proceso de evaluación de los proyectos educativos.	F	0	5	30
		%	0	14.3	85.7
24	Orienta a los docentes para que el proceso evaluativo sea efectivo en la utilización de los proyectos de aprendizaje.	F	0	7	28
		%	0	20.0	80.0

Fuente: Quintero & Devía, 2013.

Los datos que se exhiben en el cuadro 15, conducen a señalar que los directivos encuestados con respecto al ítem 19 afirmaron en un 85.7% que “Nunca” generan un proceso de formación, asesoría e investigación a los docentes dirigido a mejorar el proceso de evaluación de los proyectos educativos, el 14.3% “Algunas veces”. Mientras que en el ítem 24, respondieron en un 80.0% que “Nunca” orientan a los docentes para que el proceso evaluativo sea efectivo en la utilización de los proyectos de aprendizaje, el 20.0% “Algunas veces”.

Los directivos que conforman la población en estudio no ofrecen a los docentes asesoría y orientación sobre el proceso de evaluación del desarrollo de los proyectos educativos que se llevan a cabo en sus escuelas, lo cual le aleja de conocer las actividades, progresos y deficiencias que presentan los diversos proyectos educativos (PEIC, PA, PDE) que se planifican y ejecutan en las instituciones educativas.

Sotomayor (2004) refiere que “en la ejecución de proyectos educativos la evaluación y control son tomados como procesos de reflexión que permiten explicar y valorar los resultados de las acciones realizadas” (p. 143) de allí, la necesidad de fortalecer a los directivos en su labor acompañamiento y asesoramiento docente en el área de la evaluación en la ejecución de los proyectos educativos (PEIC, PA, PDE), con la finalidad de ayudar al docente en la evaluación de los mismos.

#### **Conclusiones del diagnóstico.**

Luego del análisis de cada uno de los ítems del cuestionario agrupados en los indicadores, tomando en consideración las bases teóricas, los objetivos y las variables, se concluye lo siguiente:

Es relevante señalar que en la variable formación gerencial (en la dimensión capacitación docente) los datos obtenidos permiten referir que en la actualidad el sistema educativo venezolano no ofrece a los directores escolares diversas opciones de formación referido al acompañamiento pedagógico, a pesar de ser considerado por ellos como un aspecto primordial para su actualización y capacitación gerencial; lo cual pudiera estar influyendo de forma negativa en el desarrollo de la gestión educativa en la escuela.

Los directivos estiman que la formación en el área de la gerencia educativa debe realizarse mediante jornadas donde el contenido se desarrolle a través de aspectos

tanto teóricos como prácticos, y diseñados con base en una evaluación previa de las necesidades, así como realidades de formación del directivo. Elementos que muestran la claridad que los directivos poseen sobre la necesidad de realizar jornadas de capacitación docente gerencial en el área del acompañamiento pedagógico.

En cuanto a la dimensión procesos gerenciales en el ámbito educativo, se observó que existen deficiencias en el desarrollo de las funciones básicas de la gerencia con respecto al proceso de acompañamiento pedagógico, debido a que reconocen la ausencia de una planificación conjunta con los docentes para llevar a cabo dicho proceso; además, de no ser siempre asumida como un instrumento orientador de la toma de decisiones sobre el mismo. Por otra parte, en el caso de la función organización, consideran que las instituciones escolares carecen del clima y estructura organizacional capaz de generar un proceso gerencial sobre el acompañamiento pedagógico que permita el desarrollo de una gestión educativa enmarcada en la calidad y efectividad, a través del trabajo colectivo y la coordinación de esfuerzos, así como recursos.

Se percibe un bajo nivel en el desarrollo de la función gerencial denominada dirección, la que refiere a los aspectos relativos al liderazgo gerencial del directivo, en el cual se muestra incapacidad para integrar al equipo docente, así como a los demás actores del hecho educativo para generar un efectivo proceso de acompañamiento pedagógico que contribuya a elevar la calidad educativas de las instituciones escolares. Los datos reflejan que los directivos poseen dificultades en el desarrollo del proceso de control, debido a que ofrece procesos de seguimiento y evaluación que le permitan al docente una retroalimentación positiva en función a la acción educativa que desarrolla en el aula.

En lo referente a la variable acompañamiento pedagógico (en su dimensión elementos), los datos muestran la presencia de problemas y debilidades tanto en el conocimiento como en el uso por parte del directivo de los procedimientos

fundamentales del proceso de acompañamiento pedagógico. Al mismo tiempo se percibe que el directivo no realiza actividades de acompañamiento para monitorear las prácticas pedagógicas de los docentes, con la intención de contribuir a elevar la calidad de las mismas.

Reconocen al acompañamiento pedagógico como un medio efectivo para crear espacios para el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias entre el directivo y docente para a través de la reflexión y la retroalimentación dar respuestas efectivas a las necesidades y expectativas del docente. Sin embargo, muestran carencias en cuanto a brindar al docente la posibilidad de contar con un asesoramiento que los oriente y guíe en el desarrollo del proceso educativo que lleva a cabo en el aula.

Con respecto a la dimensión contexto social (PEIC, PA, PDE) el análisis de los datos conduce a señalar que los directivos poseen dificultades para generar un proceso de acompañamiento pedagógico que le permita orientar y asesorar a los docentes sobre aspectos fundamentales en la formulación, desarrollo y ejecución de los proyectos educativos, tales como: diagnóstico, objetivos y evaluación, como elementos necesarios para una efectiva y eficaz gestión pedagógica y escolar.

Finalmente, los datos analizados reflejan la necesidad de proponer un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida* como alternativa para ofrecer desde la gerencia educativa un proceso de observación y reflexión directa, así como permanente sobre el proceso pedagógico, desde la perspectiva de todos los actores que intervienen en el proceso educativo.

## CAPÍTULO V

### LA PROPUESTA

#### **Título de la propuesta.**

Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico.

#### **Presentación de la propuesta.**

La propuesta de un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida* está dirigida a abordar una problemática que está afectando a directivos y docentes pertenecientes al contexto en estudio. Para ello, presenta una serie de talleres o jornadas que buscan lograr que el gerente educativo asuma el proceso de acompañamiento pedagógico como una práctica enriquecedora del quehacer didáctico; transformación que requiere de gerentes educativos dispuestos al cambio educativo, que estén en constante actualización y capacitación.

Dicho plan de formación gerencial ofrece una serie de contenidos y tópicos relacionados con el acompañamiento pedagógico que busca dotar al gerente educativo de los conocimientos necesarios que le permitan diseñar y elaborar planes y así procesos de acompañamiento cónsonos con las realidades y necesidades de los docentes. Tiene por objetivo darle herramientas al gerente educativo para que desarrolle de una manera efectiva un proceso acompañamiento pedagógico que le

permita asesorar y orientar al docente de aula de forma coherente con los postulados y principios educativos establecidos en la educación bolivariana.

### **Justificación de la propuesta.**

La formulación de un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida*, se justifica debido a que el mismo se sustenta en la necesidad que poseen los directivos como gerentes educativos de apropiarse de conocimientos que le permitan reflexionar sobre un adecuado acompañamiento pedagógico, al considerarlo como un elemento más del proceso educativo y gerencial, dirigido a contribuir a mejorar la intervención educativa al incorporarlo como un instrumento imprescindible para orientar la práctica pedagógica que se desarrolla en las aulas de clases.

La propuesta refleja su relevancia al abordar una de las áreas más complejas en el campo de la acción gerencial, por cuanto a partir del acompañamiento pedagógico, es posible analizar el proceso enseñanza y aprendizaje. Afrontar la problemática del acompañamiento pedagógico es encarar las fallas fundamentales de un sistema educativo. Este proceso representa el principal medio del directivo para tomar decisiones, asesorar y orientar sobre la acción educativa del docente de aula, porque suministra información, tanto en lo que se refiere al desempeño del docente y al proceso de desarrollo y aprendizaje de los estudiantes.

La propuesta se justifica debido que su objetivo fundamental se basa en la búsqueda de la toma de conciencia en los directivos como gerentes educativos sobre el nuevo sentido que adquiere el acompañamiento pedagógico en el proceso educativo actual, superior a la simple supervisión o solicitud de datos, presentándose como pieza clave imprescindible para que el gerente educativo preste al docente la



ayuda necesaria, y en consecuencia, pueda valorar las transformaciones que se han ido produciendo.

El ámbito educativo asume el acompañamiento pedagógico como una herramienta para potenciar la acción educativa y los diversos procesos que ocurren en el aula, dentro del ciclo de calidad que busca fortalecer a las instituciones educativas y conjuga estándares básicos de competencia, procesos de evaluación y diseño e implementación de planes de mejoramiento institucional. Para ello, es necesario formar al gerente educativo para lograr un proceso de acompañamiento pedagógico donde su práctica ofrezca una retroalimentación positiva, que fortalezca la autoestima y empodere a los docentes para seguir mejorando.

### **Fundamentación de la propuesta.**

La propuesta se fundamenta en la formación del docente, la cual puede ser entendida como un proceso de actualización que le posibilita realizar una práctica pedagógica y profesional de una manera significativa, pertinente y adecuada a los contextos sociales en que se inscribe y las poblaciones que atiende. Dicha formación docente, permite profundizar conocimientos y construir herramientas para generar innovaciones y procesos de transformación, así como completar aspectos de la formación que aparecen como nuevos requerimientos.

Tedesco (2004) refiere que “la calidad del desempeño docente está directamente vinculada con la formación, tanto inicial como en servicio” (p. 469), es decir, que la formación docente contribuye al mejoramiento de la educación y a la profundización de los niveles de profesionalización de los docentes. Además está orientada a incrementar la calificación profesional de manera integral abarcando temas claves para mejorar las capacidades y habilidades en su desenvolvimiento en la labor educativa.

La formación docente es entendida como un proceso de desarrollo profesional que tiene lugar a lo largo de la vida del profesional de la educación, por lo que dichos programas se deben desarrollar como procesos continuos de aprendizaje con la participación activa y reflexiva del docente, y abarcar tanto la formación y desarrollo de cualidades cognitivas como afectivas y motivacionales. En tal sentido Díez (2006) señala que:

La formación docente ofrece espacios de trabajo académico que permiten a los profesores recuperar sus saberes y prácticas, ponerse en contacto con los de otros, conocer y/o reconocer nuevos aspectos de la práctica docente con lo cual los maestros están en posibilidades de desarrollar más eficazmente su labor. (p. 36).

La actividad de todo docente exige que su preparación y su capacitación se transformen en procesos permanentes, dirigidos a desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar eficientemente la docencia, dentro de un sistema o modelo educativo concreto. De igual manera se requiere fortalecer el liderazgo de los docentes, debido a que esto también propicia el perfeccionamiento y motiva la mejora de la enseñanza.

Para ello es necesario generar situaciones y experiencias de formación docente que contemplen un trabajo profesional entre los docentes, con un énfasis importante en el trabajo sobre prácticas y problemas concretos del aula, además del intercambio de experiencias innovadoras, así como efectivas y propuestas didácticas específicas para el trabajo en el salón de clases. Además, transformarse en comunidades de aprendizaje permanente y espacios de intercambio dirigidos a lograr ambientes adecuados para la formación docente.

La formación docente debe estar dirigida a actualizar y profundizar los conocimientos y habilidades adquiridas y en gran medida complementar la formación, así como desarrollar las capacidades pedagógicas y de producción intelectual, para mejorar el

desempeño profesional pedagógico de los docentes en los diferentes niveles del sistema educativo. Todo ello, permite indicar que la formación docente influye de manera directa para que el desempeño pedagógico del docente este acorde con las exigencias actuales.

La formación docente debe asumirse como una revisión crítica de los problemas que presentan las prácticas pedagógicas, que apunte a través de su análisis al fortalecimiento de la tarea, inducir nuevas motivaciones y actitudes profesionales, decir, ser un proceso incorporado a la definición misma del trabajo docente.

### **Factibilidad de la propuesta.**

La factibilidad está relacionada con aspectos sociales, legales, motivacionales, técnicos y financieros para ejecutar la propuesta; para ello se consultó a tres expertos (especialistas y magister) en el área de gerencia educativa, a quienes se les entregó un instrumento (ver Anexo D) a través del cual emitieron opinión sobre el respaldo del personal docente de la propuesta así como del sustento legal, el aspecto social y la factibilidad total del plan propuesto. En tal sentido, los expertos consultados señalaron que en cada uno de los factores referidos en la propuesta poseen factibilidad de aplicación. Estos aspectos son:

#### **Factibilidad social.**

Responde a necesidades en el ámbito institucional y constituye un factor para lograr optimizar la planificación y ejecución efectivos proceso de acompañamiento pedagógico, así como demostrar con acciones, que se trabaja para establecer la búsqueda de la calidad como un proceso que incide en todas las operaciones de las instituciones educativas. Bajo estas consideraciones, la propuesta es socialmente factible.

### **Factibilidad legal.**

La propuesta responde a los requerimientos de una formación integral y de calidad, reseñados en la *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999), la *Ley Orgánica de Educación* (2009), el *Reglamento de la Ley Orgánica* (1986) y el *Decreto N° 313* (1999) que dicta las normas de la reforma parcial del *Reglamento de la Ley Orgánica de Educación*, específicamente en todo correspondiente al proceso de acompañamiento pedagógico del docente.

### **Factibilidad motivacional.**

En función del diagnóstico realizado, se infiere que existe un alto grado de motivación en los directivos consultados para participar y llevar a cabo los procesos y orientaciones enmarcadas dentro del plan de formación gerencial formulado. Asimismo se evidenció que existe la voluntad, el interés y disposición para utilizar material de apoyo alternativo para mejorar su gestión en el proceso de acompañamiento y reciban el entrenamiento necesario para implementar con éxito el enfoque propuesto en el diseño curricular de la educación bolivariana.

### **Factibilidad técnica.**

Los facilitadores de los talleres serán personal del Ministerio del Poder Popular para la Educación y la ilustre Universidad de los Andes, con la finalidad de capacitar a los directivos en los aspectos que consideren necesarios para mejorar la formación profesional, con quienes la investigadora realizará las gestiones necesarias para lograr su motivación y colaboración en la implementación de la propuesta.

### **Recursos financieros.**

La ejecución de la propuesta no genera gastos, solamente el refrigerio para las jornadas de los docentes lo cual puede ser resuelto por autogestión o con apoyo de la asociación civil.

### **Objetivos de la propuesta.**

#### **Objetivo general.**

Proponer un Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida.

#### **Objetivos específicos.**

- Sensibilizar a los directivos con respecto a la importancia de la formación gerencial sobre el acompañamiento pedagógico.
- Generar espacios dirigidos a los directivos escolares para la apropiación de los conocimientos referidos a la gerencia y administración educativa.
- Propiciar espacios para la discusión sobre los aspectos relevantes de la administración educativa.
- Promover en los directivos el conocimiento de los procesos de comunicación y distribución de la información.

- Promover acciones para la interacción del docente con el conocimiento sobre aspectos conceptuales del acompañamiento pedagógico.
- Ofrecer a los directivos espacios para apropiarse de los conocimientos referidos al directivo como acompañante pedagógico.
- Brindar a los directivos la posibilidad de una interacción efectiva con los aspectos referidos a las estrategias para el acompañamiento pedagógico.
- Promocionar espacios para el conocimiento de las técnicas e instrumentos para el acompañamiento pedagógico.

### **Estructura de la propuesta.**

La propuesta tiene como base satisfacer las necesidades detectadas en el diagnóstico aplicado a los directivos, en el cual se evidencia la necesidad de formación gerencial sobre acompañamiento pedagógico, con la finalidad de lograr elevar la calidad educativa de las instituciones escolares que conforman el contexto en estudio. En tal sentido, la propuesta comprende ocho (8) encuentros dirigidos a fortalecer aspectos relacionados con la sensibilización, motivación y conocimiento sobre el proceso acompañamiento pedagógico; así como generar situaciones y experiencias en las cuales los directivos interactúen de forma directa con los aspectos fundamentales del acompañamiento pedagógico. Los encuentros están distribuidos de la siguiente manera:

<b>Encuentro</b>	<b>Título</b>
1	Sensibilización.
2	Gerencia y administración.
3	Administración educativa.
4	Comunicación.
5	Acompañamiento.
6	El acompañante.
7	Estrategias para el acompañamiento pedagógico.
8	Técnicas e instrumentos.

## Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico.

### Encuentro 1.

<b>Institución:</b>					
<b>Nombre del encuentro:</b>		Sensibilización		<b>Sección:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>			
<b>N° de Participantes:</b>		35 directivos		<b>Duración:</b>	
				3 horas	
<b>Responsable:</b>				<b>Facilitadores:</b>	
<b>Objetivo:</b> Sensibilizar a los directivos con respecto a la importancia de la formación gerencial sobre el acompañamiento pedagógico.					
<b>Contenido:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Presentación de la propuesta.</li> <li>– Gerencia educativa.</li> <li>– Administración educativa.</li> <li>– Acompañamiento pedagógico.</li> </ul>					
<b>Actividades:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar convocatorias.</li> <li>– Elaborar agenda.</li> <li>– Preparación de material de apoyo.</li> <li>– Preparación de logística.</li> <li>– Bienvenida.</li> <li>– Exposición por parte de la investigadora sobre la formación gerencial y el acompañamiento pedagógico.</li> <li>– Presentación de la ponencia.</li> <li>– Entrega de la propuesta a directivos y docentes.</li> <li>– Cierre de la actividad.</li> </ul>					
<b>Material entregado:</b>					
Dirección General de Currículo. (2011). <i>Líneas estratégicas en el proceso curricular venezolano.</i>					
<b>Acuerdos y compromisos:</b>					
Socializar la información con los docentes. Promocionar las actividades propuestas en el plan. Intercambiar ideas y experiencias con los colegas.					
<b>Recursos:</b>					
Humanos: supervisores, directivos y autora de la investigación. Materiales: equipos audiovisuales, materiales impresos, entre otros.					
<b>Evaluación:</b>					
Técnica: observación. Instrumento: guía de observación.					

## Encuentro 2.

<b>Institución:</b>			
<b>Nombre del encuentro:</b>		Gerencia y administración educativa.	<b>Sección:</b>
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>	
<b>Nº de participantes:</b>		35 directivos	<b>Duración:</b> 4 horas c/u
<b>Responsable:</b>		<b>Facilitadores:</b>	
<b>Objetivo:</b> Generar espacios dirigidos a los directivos escolares para la apropiación de los conocimientos referidos a la gerencia y administración educativa.			
<b>Contenido:</b>		<b>Actividades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia: concepto y características.</li> <li>- Gerencia educativa: concepto y características.</li> <li>- Administración educativa: concepto y características.</li> <li>- Procesos de la administración: Toma de decisiones. Planificación. Organización. Dirección. Comunicación. Control.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar convocatorias.</li> <li>- Elaborar agenda.</li> <li>- Preparación del material de apoyo.</li> <li>- Preparación de logística.</li> <li>- Bienvenida.</li> <li>- Presentación del ponente y participantes.</li> <li>- Participación del ponente.</li> <li>- Plenaria y reflexión.</li> <li>- Reflexión y compromiso.</li> <li>- Refrigerio.</li> <li>- Cierre de la actividad.</li> </ul>	
<b>Material sugerido:</b>			
REQUEIJO, D. & LUGO, A. (2003). <i>Administración escolar</i> . Caracas: Biosfera. GONZÁLEZ, A. (2000). <i>Los procesos administrativos y la administración escolar</i> . Caracas: Santino. LÓPEZ ORDOÑEZ, R. (2010). <i>Manual del supervisor director y docente</i> . Caracas.			
<b>Acuerdos y compromisos:</b>			
Socializar la información con los colegas. Intercambiar ideas y experiencias con los colegas. Asistir a los encuentros propuestos.			
<b>Recursos:</b>			
Humanos: directivos, autora de la Investigación y especialistas invitados. Materiales: equipos audiovisuales, materiales impresos, entre otros.			
<b>Evaluación:</b>			
Técnica: observación. Instrumento: escala de estimación.			



### Encuentro 3.

<b>Institución:</b>			
<b>Nombre del encuentro:</b>		Administración educativa	<b>Sección:</b>
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>	
<b>Nº de Participantes:</b>		35 directivos	<b>Duración:</b>
<b>Responsable:</b>		<b>Facilitadores:</b>	
<b>Objetivo:</b> Propiciar espacios para la discusión sobre los aspectos relevantes de la administración educativa.			
<b>Contenido:</b>		<b>Actividades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración: concepto y características.</li> <li>- Administración educativa: concepto características.</li> <li>- Gestión administrativa escolar.</li> <li>- Requerimientos internos y externos.</li> <li>- Proyectos educativos.</li> <li>- Acompañamiento pedagógico.</li> <li>- Talento humano.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibimiento.</li> <li>- Conversación para conocer las expectativas sobre el evento.</li> <li>- Explicación sobre los temas pautados.</li> <li>- Entrega de material fotocopiado sobre la administración educativa.</li> <li>- Explicación por parte de especialistas de los temas pautados.</li> <li>- Organización de grupos de trabajo.</li> <li>- Socialización de saberes.</li> <li>- Elaboración de conclusiones por equipo.</li> <li>- Exposición de conclusiones.</li> <li>- Cierre de la actividad.</li> </ul>	
<b>Material sugerido:</b>			
REQUEIJO, D. & LUGO, A. (2003). <i>Administración escolar</i> . Caracas: Biosfera. GONZÁLEZ, A. (2000). <i>Los procesos administrativos y la administración escolar</i> . Caracas: Santino. LÓPEZ ORDOÑEZ, R. (2010). <i>Manual del supervisor director y docente</i> . Caracas.			
<b>Acuerdos y compromisos:</b>			
Socializar la información con los colegas. Intercambiar ideas y experiencias con los colegas.			
<b>Recursos:</b>			
Humanos: directivos, autora de la Investigación, especialistas invitados. Materiales: equipos audiovisuales, materiales impresos, entre otros.			
<b>Evaluación:</b>			
Técnica: observación. Instrumento: guía de observación.			

#### Encuentro 4.

<b>Institución:</b>			
<b>Nombre del encuentro:</b>		Comunicación	<b>Sección:</b>
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>	
<b>Nº de Participantes:</b>	35 directivos.	<b>Duración:</b>	4 horas c/u
<b>Responsable:</b>		<b>Facilitadores:</b>	
<b>Objetivo:</b> Promover en los a directivos el conocimiento de los procesos de comunicación y distribución de la información.			
<b>Contenido:</b>		<b>Actividades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación y distribución de la información.</li> <li>- Tipos de comunicación.</li> <li>- Barreras.</li> <li>- Patrones de comunicación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida a los asistentes.</li> <li>- Breve explicación por parte de la investigadora sobre la actividad a realizar.</li> <li>- Presentación del ponente.</li> <li>- Presentación de contenido</li> <li>- Entrega de material fotocopiado sobre los procesos de comunicación y distribución de la información.</li> <li>- Conformación de grupos.</li> <li>- Lectura y discusión de material en grupo.</li> <li>- Ponencias sobre los temas pautados.</li> <li>- Trabajo de grupo.</li> <li>- Plenaria.</li> <li>- Conclusiones.</li> </ul>	
<b>Material sugerido:</b>			
REQUEIJO, D. & LUGO, A. (2003). <i>Administración escolar</i> . Caracas: Biosfera. GONZÁLEZ, A. (2000). <i>Los procesos administrativos y la administración escolar</i> . Caracas: Santino.			
<b>Acuerdos y compromisos:</b>			
Socializar la información con los colegas. Intercambiar ideas y experiencias con los colegas.			
<b>Recursos:</b>			
Humanos: directivos, autora de la investigación y especialistas invitados. Materiales: equipos audiovisuales, rotafolio, material impreso, fotocopidora, hojas de papel bond, pizarrón, tiza.			
<b>Evaluación:</b> Coevaluación.			

**Encuentro 5.**

<b>Institución:</b>			
<b>Nombre del encuentro:</b>		Acompañamiento pedagógico	<b>Sección:</b>
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>	
<b>N° de Participantes:</b>	35 directivos	<b>Duración:</b>	4 horas c/u
<b>Responsable:</b>		<b>Facilitadores:</b>	
<b>Objetivo:</b> Promover acciones para la interacción del docente con el conocimiento sobre aspectos conceptuales del acompañamiento pedagógico.			
<b>Contenido:</b>		<b>Actividades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompañamiento pedagógico: concepto y finalidad.</li> <li>- Metodología.</li> <li>- Procedimientos.</li> <li>- Prácticas pedagógicas.</li> <li>- Intercambio de ideas.</li> <li>- Asesoramiento docente.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida.</li> <li>- Breve explicación de la investigadora sobre la actividad.</li> <li>- Exposición de los temas pautados.</li> <li>- Entrega de material mimeografiado.</li> <li>- Discusión grupal sobre el tema.</li> <li>- Plenaria sobre el acompañamiento pedagógico.</li> <li>- Trabajo en grupo.</li> <li>- Establecimiento de conclusiones.</li> <li>- Exposición de Cierre.</li> </ul>	
<b>Material sugerido:</b>			
<p>LÓPEZ ORDOÑEZ, R. (2010). <i>Manual del supervisor director y docente</i>. Caracas</p> <p>DOMINGO SEGOVIA, J. (Coord.) (2001). <i>Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución</i>. Barcelona: Octaedro.</p> <p>ELIZONDO, A. (2003). <i>La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar</i>. España: Paidós.</p>			
<b>Acuerdos y compromisos:</b>			
<p>Socializar la información con los colegas.</p> <p>Intercambiar ideas y experiencias con los colegas.</p>			
<b>Recursos:</b>			
<p>Humanos: directivos, autora de la investigación y especialistas invitados.</p> <p>Materiales: equipos audiovisuales, rotafolio, material impreso, fotocopiadora, hojas de papel bond, pizarrón, tiza.</p>			
<b>Evaluación:</b> Heteroevaluación.			

## Encuentro 6.

<b>Institución:</b>			
<b>Nombre del encuentro:</b>		El acompañante	<b>Sección:</b>
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>	
<b>N° de Participantes:</b>		35 directivos	<b>Duración:</b> 4 horas
<b>Responsable:</b>		<b>Facilitadores:</b>	
<b>Objetivo:</b> Ofrecer a los directivos espacios para apropiarse de los conocimientos referidos al directivo como acompañante pedagógico.			
<b>Contenido:</b>		<b>Actividades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompañante pedagógico: definición.</li> <li>- Función que cumple.</li> <li>- Perfil.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida.</li> <li>- Presentación del ponente.</li> <li>- Temas a desarrollar</li> <li>- Generación de expectativas del taller.</li> <li>- Mesas de trabajo.</li> <li>- Entrega de material mimeografiado sobre el tema.</li> <li>- Organización de equipos.</li> <li>- Desarrollo de discusión del material entregado.</li> <li>- Socialización de saberes.</li> <li>- Elaboración de conclusiones.</li> <li>- Cierre</li> </ul>	
<b>Material sugerido:</b>			
<p>LÓPEZ ORDOÑEZ, R. (2010). <i>Manual del supervisor director y docente</i>. Caracas</p> <p>DOMINGO SEGOVIA, J. (Coord.) (2001). <i>Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución</i>. Barcelona: Octaedro.</p> <p>ELIZONDO, A. (2003). <i>La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar</i>. España: Paidós.</p>			
<b>Acuerdos y compromisos:</b>			
<p>Socializar la información con los colegas.</p> <p>Intercambiar ideas y experiencias con los colegas.</p>			
<b>Recursos:</b>			
<p>Humanos: directivos, autora de la investigación y especialistas invitados.</p> <p>Materiales: equipos audiovisuales, rotafolio, material impreso, fotocopiadora, hojas de papel bond, pizarrón, tiza.</p>			
<b>Evaluación:</b> Heteroevaluación.			

## Encuentro 7.

<b>Institución:</b>			
<b>Nombre del encuentro:</b>		Estrategias para el acompañamiento pedagógico.	<b>Sección:</b>
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>	
<b>Nº de Participantes:</b>		35 directivos	<b>Duración:</b> 4 horas
<b>Responsable:</b>		<b>Facilitadores:</b>	
<b>Objetivo:</b> Brindar a los directivos la posibilidad de una interacción efectiva con los aspectos referidos a las estrategias para el acompañamiento pedagógico.			
<b>Contenido:</b>		<b>Actividades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Frecuencia y tiempo de visitas.</li> <li>– Tareas y responsabilidades.</li> <li>– Modalidad de registro y uso de la información.</li> <li>– Mecanismos de gestión.</li> <li>– Aspectos formales y administrativos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bienvenida.</li> <li>– Solicitar a los participantes las expectativas relacionadas con las estrategias para el acompañamiento pedagógico.</li> <li>– Suministrar material fotocopiado sobre el tema.</li> <li>– Organizar grupos de trabajo.</li> <li>– Elaborar en grupo estrategias para el acompañamiento pedagógico.</li> <li>– Discusión grupal.</li> <li>– Reflexión.</li> <li>– Intercambio de ideas.</li> <li>– Análisis y discusión</li> <li>– Cierre.</li> </ul>	
<b>Material sugerido:</b>			
<p>LÓPEZ ORDOÑEZ, R. (2010). <i>Manual del supervisor director y docente</i>. Caracas</p> <p>DOMINGO SEGOVIA, J. (Coord.) (2001). <i>Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución</i>. Barcelona: Octaedro.</p> <p>ELIZONDO, A. (2003). <i>La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar</i>. España: Paidós.</p>			
<b>Acuerdos y compromisos:</b>			
<p>Socializar la información con los colegas.</p> <p>Intercambiar ideas y experiencias con los colegas.</p>			
<b>Recursos:</b>			
<p>Humanos: directivos, autora de la investigación y especialistas invitados.</p> <p>Materiales: equipos audiovisuales, material impreso, fotocopidora, hojas de papel bond, pizarrón, tiza.</p>			
<b>Evaluación:</b> Coevaluación.			

## Encuentro 8

<b>Institución:</b>			
<b>Nombre del Encuentro:</b>		Técnicas e Instrumentos	<b>Sección:</b>
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>	
<b>Nº de Participantes:</b>		35 docentes	<b>Duración:</b> 4 horas c/u
<b>Responsable:</b>		<b>Facilitadores:</b>	
<b>Objetivo:</b> Promocionar espacios para el conocimiento de las técnicas e instrumentos para al acompañamiento pedagógico.			
<b>Contenido:</b>		<b>Actividades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas para el acompañamiento pedagógico.</li> <li>- La reunión.</li> <li>- Observación.</li> <li>- Diálogo.</li> <li>- Entrevista.</li> <li>- Instrumentos para el acompañamiento pedagógico.</li> <li>- Registro de observación.</li> <li>- Guía de entrevista.</li> <li>- Diario de notas.</li> <li>- Notas de campo.</li> <li>- Lista cotejo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida.</li> <li>- Explicación de la actividad.</li> <li>- Ponencia sobre las técnicas e instrumentos para al acompañamiento pedagógico.</li> <li>- Suministrar material fotocopiado sobre las técnicas e instrumentos para el acompañamiento pedagógico.</li> <li>- Elaborar entre los participantes y el facilitador diversos diseños de instrumentos para al acompañamiento pedagógico.</li> <li>- Intercambio de ideas.</li> <li>- Análisis y discusión</li> <li>- Presentación de los instrumentos diseñados.</li> <li>- Cierre.</li> </ul>	
<b>Material sugerido:</b>			
<p>LÓPEZ ORDOÑEZ, R. (2010). <i>Manual del supervisor director y docente</i>. Caracas</p> <p>DOMINGO SEGOVIA, J. (Coord.) (2001). <i>Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución</i>. Barcelona: Octaedro.</p> <p>ELIZONDO, A. (2003). <i>La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar</i>. España: Paidós.</p>			
<b>Acuerdos y compromisos:</b>			
<p>Socializar la información con los colegas.</p> <p>Intercambiar ideas y experiencias con los colegas.</p>			
<b>Recursos:</b>			
<p>Humanos: directivos, autora de la investigación y especialistas invitados.</p> <p>Materiales: equipos audiovisuales, rotafolio, material impreso, fotocopidora, hojas de papel bond, pizarrón, tiza.</p>			
<b>Evaluación:</b> Heteroevaluación.			

### **Validez del plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico.**

Es importante resaltar que para dar una mayor fundamentación y factibilidad a la propuesta, se procedió a obtener la validación del *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico*, el cual consta de ocho (8) encuentros, que tienen por finalidad ofrecer a los directivos (sujetos de estudio) los espacios adecuados para fortalecer los aspectos relacionados con la sensibilización, motivación y conocimiento del proceso de acompañamiento pedagógico.

Para ello se seleccionaron cinco (5) expertos en el área pertenecientes al contexto en estudio a quienes se les hizo entrega del *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico*, acompañado de una Escala de Estimación (ver Anexo E) para evaluar y emitir sus consideraciones con respecto al plan. El instrumento consiste en una serie de proposiciones referidas a los indicadores: tema, material didáctico, organización del taller, recursos humanos y materiales audiovisuales.

Los expertos apreciaron una excelente organización de la presentación, estrategias para desarrollar el taller, ayuda pedagógica y asesoramiento; así como claridad y relación del objetivo con la temática, aspectos que evidencian una alta validez en cuanto a la pertinencia y relevancia del tema con la organización, estrategias y objetivos de los talleres propuestos en el plan.

Con respecto a los materiales didácticos los datos aportados por los expertos conducen a señalar que existe calidad y pertinencia en la información a desarrollar y presentación de las actividades, así como del material sugerido para el desarrollo de cada encuentro; elementos que generan un alto nivel de validez con relación a los materiales didácticos propuestos para llevar a cabo de forma efectiva los diferentes talleres diseñados y presentados en el plan.

En lo que se refiere a la organización del taller la información suministrada por los expertos permite señalar que existe un excelente ordenamiento de los temas presentados, al igual que de la sesión de acuerdos y compromisos, y del apartado de la evaluación, aspectos que dan validez al elemento organización.

Con relación al personal docente y los recursos materiales, se observa que los expertos muestran un alto grado de satisfacción por la calidad del equipo o material a utilizar, así como del tiempo destinado para el abordaje de cada encuentro; entre otros aspectos que reflejan claramente una alta validez de los recursos de apoyo audiovisual en los talleres propuestos.

En definitiva, la información suministrada por los expertos conduce a resaltar que existe un alto nivel de validez que respalda tanto el diseño como futura ejecución del *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico*, para de esta manera cumplir con el objetivo general del presente estudio.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones.

En estrecha relación con la información obtenida a través de la revisión bibliográfica realizada, así como del análisis de los resultados en concordancia con las variables y objetivos de la investigación, fue posible conformar un conjunto de conclusiones relevantes y pertinentes, que se especifican a continuación:

Con relación a las necesidades de formación gerencial sobre acompañamiento pedagógico que poseen los directivos pertenecientes al contexto en estudio; es relevante señalar que la información aportada por los directivos sujetos de estudio conduce a referir que los mismos muestran apatía y desconociendo sobre las funciones, así como desempeño de la función gerencial en el área del acompañamiento pedagógico, por cuanto reflejan poseer un bajo nivel de conocimiento, así como trabajo en aspectos tales como: procedimientos, prácticas pedagógicas, intercambios de ideas y asesoramiento docente, entre otros, que reflejan las necesidades que poseen los directivos que conformaron la población en estudio de recibir formación gerencial en lo referente al acompañamiento pedagógico.

En cuanto a la factibilidad de un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico* dirigido a los directivos de las instituciones educativas objeto de estudio, se pudo determinar que existe la factibilidad social, legal, técnica, financiera institucional y motivacional para llevar a cabo dicha propuesta.

Con respecto al diseño de un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes la parroquia Tucaní, municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida* es importante destacar que los argumentos antes señalados y reflejados en el diagnóstico, se muestran como los factores que motivaron el diseño de 8 encuentros de formación gerencial dirigidos al fortalecimiento del desempeño directivo en el área del acompañamiento pedagógico; además los mismos se adaptan totalmente a las necesidades y realidades de los directivos del contexto en estudio y tiene por finalidad sensibilizarlos, motivarlos y dotarlos sobre ciertos aspectos de importancia referidos a su función gerencial y administrativa para la efectiva gestión del acompañamiento pedagógico.

En referencia a la validación del mencionado *Plan*, la misma se realizó mediante la aplicación de una escala de estimación a un grupo de 5 expertos en el área y pertenecientes al contexto en estudio, quienes señalaron a través de los datos aportados que el plan es totalmente válido en los aspectos referidos al tema, materiales didácticos, organización del taller y recursos audiovisuales.

La educación venezolana ha presentado grandes modificaciones en las prácticas educativas, por tal razón se hace necesario un directivo dispuesto al cambio con la finalidad de contribuir en el desarrollo de una gestión educativa de calidad. El diseño de un proceso de formación, capacitación y actualización no es más que una herramienta que contribuirá en el desarrollo de la práctica docente, así como en la optimización del proceso gerencial en la administración educativa en las instituciones escolares. En ese sentido, el acompañamiento pedagógico conjuntamente con la aplicación de los procesos gerenciales, contribuirán en gran manera al fortalecimiento del desempeño directivo y docente en la aplicación de estrategias, así como técnicas y por ende a la optimización de los procesos educativos, por cuanto la misma está dirigida a proporcionar soluciones a las debilidades y problemas encontrados en el aula de clase, con la finalidad de optimizar el proceso didáctico del docente, a través

de la puesta en práctica de los diferentes métodos y fases del coach: antes, durante y después de la asesoría, según la necesidad encontrada, optimizando de forma directa el proceso gerencial en la institución educativa.

### **Recomendaciones.**

A partir del análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado, en las conclusiones generadas del mismo, así como de la teoría que sustenta la investigación, se hacen las siguientes recomendaciones a los directivos:

1. Generar una apertura al conocimiento en el área del acompañamiento pedagógico, estableciendo alianzas que les permitan obtener la posibilidad de formación y capacitación en una mayor proporción a la actual.
2. Ofrecer un óptimo desempeño y acompañamiento pedagógico para que el trabajo diario no se muestre lleno de monotonía y estimule en el docente la importancia que tiene ejercer con la debida ejecución de sus funciones.
3. Asumir el acompañamiento pedagógico como una herramienta gerencial capaz de crear un clima de confianza, en el cual el docente se abra a nuevas experiencias para el mejoramiento de su desempeño pedagógico.
4. El proceso de acompañamiento dentro de la escuela, debe construir, orientar y generar junto al docente la reflexión sobre su práctica pedagógica y la coherencia de la misma con el ser humano que se pretende formar. Además debe suponer retos y compromisos, debe constituirse como un proceso no la acción de un momento.
5. Para el desarrollo de un efectivo proceso de acompañamiento docente, es fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Frecuencia y tiempo de visitas;
- b. Tareas, responsabilidades, temas y actividades desarrollados en el acompañamiento.
- c. Modalidad de registro y uso de la información que se recoge y reporta.
- d. Resultados que se propone lograr: cambios esperables en el desempeño del maestro.
- e. Mecanismos de gestión, supervisión y apoyo de su labor, al igual que los aspectos formales y administrativos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ANDRADE, R. (2010). *Guía de estudio sobre gerencia educativa*. Caracas: Material mimeografiado del Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- ARIAS, F. (2006). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración*. Caracas: Episteme.
- AZUAJE, R. (2008). *Concepción del acompañamiento pedagógico en el sistema educativo bolivariano del subsistema de básica*. Investigación para optar por el título de Magister de la Universidad de Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- BALESTRINI, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de la Investigación*. Caracas: Consultores Asociados.
- CARDONA, C. (2007). *Ética del quehacer educativo*. Madrid: Rialp.
- CARRERO, E. (2009). *El acompañamiento directivo hacia la efectividad de los proyectos de aprendizaje*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Valle del Momboy. Valera.
- CASES, I. (2002). *La investigación educativa como herramienta de formación del profesorado. Reflexión y experiencias de investigación educativa*. Barcelona: Grao.
- CASTILLO, A. (2000). *Administración educativa. Técnicas, estrategias y prácticas gerenciales*. Puerto Rico: Publicaciones puertorriqueñas.
- CHEHAYBAR Y KURI, E. (2006). *La formación docente. Perspectivas teóricas y metodológicas*. México: CISE-UNAM.

- CHIAVENATO, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN. (2007). *Programa de acompañamiento pedagógico para mejorar aprendizajes en las instituciones educativas de áreas rurales*.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (1999). Gaceta Oficial N. 36.860. Caracas: Romor.
- DÍEZ, R. (2006). *Aprender para el futuro: nuevo marco de la tarea docente*. Madrid: Santillana.
- DOMINGO SEGOVIA, J. (Coord.) (2001). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona: Octaedro.
- ELIZONDO, A. (2003). *La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. España: Paidós.
- EYSSAUTIER, M. (2000). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. México: Trillas.
- FOREST, C. & GARCÍA B. & FRANCISCO, J. (2006). *Comunicación cooperativa entre la familia y la escuela*. Valencia: Naus Libres.
- GARCÍA MUÑOZ, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Barcelona: Almendralejo.
- GONZÁLEZ, A. (2000). *Los procesos administrativos y la administración escolar*. Caracas: Santino.

- GONZÁLEZ, O. (2002). *El trabajo docente*. México: Trillas.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (1994). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, R. & FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- HURTADO, J. (2008). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Caracas: Quirón-Sypal.
- HURTADO, L. & PAREDES, C. (2005). *La importancia del acompañamiento docente*. Maracaibo: Fe y Alegría.
- KATZ, L. (2004). *El método llamado proyecto*. Portuguesa: Candidus.
- Ley Orgánica de Educación*. (2009). Gaceta Oficial de la República de Venezuela. 5.929. Extraordinaria, 15 de agosto. Caracas.
- LONDOÑO, J. (2009). *Acciones para optimizar la acción de acompañamiento pedagógico en la educación media*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Valle del Momboy. Valera.
- LÓPEZ ORDOÑEZ, R. (2010). *Nuevo manual para supervisores, directores y docentes*. Caracas: Monfort.

- MACHA, R. (2006). *La gerencia educativa eficaz*. [Documento en Línea]. [Consulta: 2012, agosto 11]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos33/gerenciaeducativa/gerencia-educativa.shtml>.
- MANES, J. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- MENDEZ, C. (2004). *Metodología: diseño y desarrollo de investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- MEZONES, L. (2007). *Importancia de la comunicación efectiva en el desempeño del profesional docente y directivo HERES, estado Bolívar*. [Trabajo de Grado: Especialización en Educación Mención Gerencia Educativa] UPEL-IMP. Núcleo Bolívar.
- MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN (2011). *Líneas estratégicas en el marco del proceso curricular venezolano*. Recuperado el 2 de julio de 2013 de [www.me.gob.ve/lineas\\_orientadoras\\_curriculo.pdf](http://www.me.gob.ve/lineas_orientadoras_curriculo.pdf).
- MOLINAR, F. & VELÁSQUEZ, C. (2006). *Liderazgo en educación*. México: Iberoamérica.
- NIETO, S. (2006). *Razones del profesorado para seguir con entusiasmo*. Barcelona: Octaedro.
- OMAHÑA, R. (2010). *El acompañamiento pedagógico como apoyo al directivo para el fortalecimiento de la práctica docente*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Mérida.



OVIEDO, R. (2004). *Manual de procedimiento para el acompañamiento y seguimiento en los centros educativos*. Santo Domingo R. D.: Secretaria De Estado De Educación - Dirección General de Educación Básica - Proyecto de Apoyo a la Calidad Educativa (PACE). En línea, disponible en: [www.educando.edu.do/.../manualdeacompanamientoyseguimiento](http://www.educando.edu.do/.../manualdeacompanamientoyseguimiento)

PALELLA STRACUZZI, S. & MARTINS PESTANA, F. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas: FEDUPEL.

PORLÁN, R. & MARÍN, J. (2006). *El diario del profesor*. Madrid: Siglo XXI.

PROYECTO REGIONAL DE EDUCACIÓN PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (PRELAC). *Modelo de acompañamiento apoyo, monitoreo y evaluación del proyecto regional de educación para América Latina y el Caribe*. En línea, disponible en: [http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL\\_ID=7705&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL_ID=7705&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª. ed., Vols. 1-10). Madrid: Espasa Calpe.

*Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente*. (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5496 del 31 de octubre de 2000.

*Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación*. Decreto N° 313. Gaceta Oficial N° 36.787 (Reforma) del 16/11/1999

REQUEIJO, D. & LUGO, A. (2003). *Administración escolar*. Caracas: Biosfera.

RIVAS FRANCO, J. (2005). *Metodología de la investigación*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.

- RODRÍGUEZ, J. (2006). *Bases y estrategias de formación permanente del profesorado*. Huelva: Hergué.
- SABINO, C. (2007). *El proceso de la investigación*. Caracas: Panapo.
- SÁINZ DE ROBLES, F. C. (1989). *Diccionario español de sinónimos y antónimos* (1ª. ed., Vol 1). Madrid: Aguilar.
- SALAZAR, J. (2006). *Gerencia de aula una alternativa para la educación*. Maracay: Impar.
- SOTOMAYOR, E. (2004). *Elaboración de proyectos sociales*. Portuguesa: Editores Educativos.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- TEDESCO, J. (2004). *El nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna*. España: Anaya.
- VILLALOBOS, M. (2008). *Supervisión clínica y calidad educativa en las escuelas básicas*. [Trabajo de Grado: Investigación para optar al título de Magíster Scientiarum en Supervisión Educativa de la Universidad Rafael Urdaneta]. Maracaibo.

**ANEXOS**  
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **ANEXO A**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION EDUCACIONAL**

**INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS DE LA PARROQUIA  
TUCANÍ MUNICIPIO CARACCIOLO PARRA Y OLMEDO**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Lucia Quintero

C.I. 16.657.608

Tutor: Ramón Devía

*Mérida, noviembre de 2012.*

**INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS DE LA PARROQUIA  
TUCANÍ MUNICIPIO CARACCILO PARRA Y OLMEDO.**

El presente instrumento tiene como finalidad recolectar información relacionada con la elaboración de un *Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida.*

**Instrucciones generales:**

1. El cuestionario consta de una serie de ítems referidos a la Formación gerencial y Acompañamiento pedagógico que realizan los directivos.
2. Cada proposición consta de tres (3) alternativas de respuesta, de las cuales, usted deberá seleccionar sólo una, marcando con una X en la cuadrícula correspondiente, de acuerdo a su opinión y a las siguientes opciones de respuesta:  
Siempre (S)  
Algunas veces (A/V)  
Nunca (N)
3. Las respuestas dadas por usted, serán estrictamente confidenciales y sólo se reportarán colectivamente con fines estadísticos.
4. El cuestionario es de carácter anónimo, por tanto, se le agradece responder con la mayor sinceridad, de ello depende el éxito de la investigación.

Gracias por su colaboración.

**Lucia Quintero**  
**Investigadora**

## Formación en gerencia educacional.

### I. Capacitación docente.

Nº	Ítem	Alternativas		
		S	A/V	N
01	Ofrece el sistema educativo venezolano diferentes estrategias de formación gerencial con el objetivo de capacitarlo(a) en el área del acompañamiento pedagógico.			
02	Los programas de formación gerencial en acompañamiento pedagógico, deben incluir contenidos referentes a los procesos básicos de la gerencia.			
03	Considera que los planes de formación gerencial relacionados con el acompañamiento pedagógico, deben poseer un balance entre contenido teórico y práctico.			
04	Es necesario que los órganos con competencia en materia educativa organicen jornadas de formación gerencial dirigidas a la capacitación en el acompañamiento pedagógico.			
05	La planificación educacional se asume como un instrumento para la toma de decisiones con respecto a los procesos de acompañamiento pedagógico.			
06	Considera que la formación y actualización gerencial en acompañamiento pedagógico debe ser evaluada continuamente.			
07	Es importante una evaluación diagnóstica sobre las necesidades de formación gerencial en el acompañamiento pedagógico.			
08	Planifica de forma conjunta con el equipo docente las visitas de acompañamiento pedagógico.			
09	Existe en las instituciones educativas un clima organizacional adecuado que permita desarrollar el proceso de acompañamiento pedagógico de forma efectiva.			
10	Estima que en la actualidad la escuela posee una estructura organizacional propicia para la efectiva gestión del acompañamiento pedagógico.			
11	El directivo posee el liderazgo gerencial necesario para realizar un efectivo proceso de acompañamiento pedagógico.			
12	Se evalúa constantemente las actividades docentes y administrativas con la finalidad de generar retroalimentación en la gerencia educativa.			

N°	Ítem	Alternativas		
		S	A/V	N
13	La gerencia educativa genera procesos de control y seguimiento sobre los objetivos y metas propuestas en la institución.			
14	Posee la escuela un apropiado trabajo gerencial capaz de generar la motivación necesaria para crear un excelente proceso de acompañamiento pedagógico.			

## II. Acompañamiento pedagógico.

N°	Ítem	Alternativas		
		S	A/V	N
15	Asiste a jornadas de formación gerencial orientadas a conocer los nuevos lineamientos y procedimientos administrativos para el desarrollar un efectivo acompañamiento pedagógico.			
16	Es el acompañamiento pedagógico un medio para monitorear de forma efectiva las prácticas pedagógicas del docente en el aula.			
17	Utiliza el acompañamiento pedagógico como herramienta para mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes.			
18	Conoce los procedimientos actuales que se utilizan para desarrollar el acompañamiento pedagógico.			
19	Genera un proceso de formación, asesoría e investigación a los docentes dirigido a mejorar el proceso de evaluación de los proyectos educativos.			
20	El intercambio de experiencias a través de acompañamiento pedagógico permite dar respuesta a las necesidades y expectativas del docente.			
21	Orienta el plan de evaluación de los docentes para el desarrollo de los proyectos.			
22	El acompañamiento pedagógico permite el intercambio de ideas entre el acompañante y acompañado.			
23	Ofrece a los docentes espacios para la discusión colectiva sobre los objetivos de los proyectos.			
24	Orienta a los docentes para que el proceso evaluativo sea efectivo en la utilización de los proyectos de aprendizaje.			
25	Revisa en conjunto con los docentes los objetivos propuestos en los proyectos de la institución.			
26	Revisa a través del acompañamiento pedagógico el diagnóstico, para la formulación del proyecto de aprendizaje (PEIC, PA, PDE).			
27	El acompañamiento pedagógico se asume como un proceso de formación y asesoría docente.			
28	Ofrece asesoramiento constante a los docentes en la ejecución del proceso educativo que desarrolla en el aula.			

## **ANEXO B**

### **FORMATO DE VALIDEZ**

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**FORMATO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
DEL INSTRUMENTO APLICADO A LOS DIRECTIVOS  
PERTENECIENTES A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
DE LA PARROQUIA TUCANI, MUNICIPIO CARACCILOLO PARRA  
Y OLMEDO DEL ESTADO MÉRIDA.**

Autora: Lucia Quintero

*Mérida, noviembre de 2012.*



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**TITULO DEL TRABAJO DE GRADO.**

*Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico.*

**Objetivos.**

**Objetivo general.**

Proponer un Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico, dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida

**Objetivos específicos.**

1. Diagnosticar la formación gerencial (la situación real-actual) que sobre acompañamiento pedagógico poseen los directivos pertenecientes a las instituciones educativas objeto de estudio.
2. Determinar la factibilidad del diseño de un plan de formación gerencial que le dé a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes la parroquia Tucaní (Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida) las herramientas para lograr ejecutar óptimamente el acompañamiento pedagógico a los docentes.
3. Diseñar un plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico dirigido a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la parroquia Tucaní, Municipio Caracciolo Parra y Olmedo del estado Mérida.
4. Determinar la validez del plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico.

### Operacionalización de variables.

Variables	Dimensiones	Indicadores
	Capacitación docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formación académica.</li> <li>– Contenidos.</li> <li>– Evaluación.</li> </ul>
Formación gerencial.	Procesos gerenciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificación.</li> <li>– Organización.</li> <li>– Dirección.</li> <li>– Control.</li> </ul>
	Elementos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Procedimientos.</li> <li>– Prácticas pedagógicas.</li> <li>– Intercambio de experiencias.</li> <li>– Asesoramiento docente.</li> </ul>
Acompañamiento pedagógico.	Contexto social (PEIC, PA, PDE).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diagnóstico.</li> <li>– Objetivos.</li> <li>– Evaluación.</li> </ul>

### INSTRUMENTO PARA VALIDAR EL CUESTIONARIO.

Marque con una X en la columna que corresponda según su apreciación; si lo cree conveniente adicione sus observaciones.

ITEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					

www.bdigital.ula.ve

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

Nombre y apellido: \_\_\_\_\_  
 Cédula de identidad: \_\_\_\_\_  
 Profesión: \_\_\_\_\_  
 Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_  
 Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_  
 Firma: \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**VALIDACIÓN**

Quien suscribe \_\_\_\_\_, con título de:  
\_\_\_\_\_ a través de la presente, manifiesto  
que he validado el modelo de encuesta diseñado por la Licda. Lucia Quintero, titular  
de la Cédula de Identidad N° V.- 16.657.608 participante de Postgrado de la  
Universidad de los Andes en la Especialización en Administración Educacional, cuyo  
trabajo de grado se titula: *Plan de formación gerencial para el acompañamiento  
pedagógico.* Considero que el cuestionario  
presentado: \_\_\_\_\_

www.bdigital.ula.ve

En Mérida, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2012.

\_\_\_\_\_  
VALIDADOR / EXPERTO

## ANEXO C

### Confiabilidad Alfa de Cronbach

#### Matriz de Confiabilidad de la Prueba Piloto

SUJETOS	ÍTEMS																												TOTAL			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28			
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28		
3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	38		
4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	32		
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28		
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28		
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28		
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28		
9	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	43		
10	3	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	3	1	42			
<b>SUMA</b>	14	11	10	12	11	11	14	11	10	12	11	11	14	11	10	12	11	11	14	11	10	12	11	11	11	11	14	11	323	N	28	
<b>MEDIA</b>	1,40	1,10	1,00	1,20	1,10	1,10	1,40	1,10	1,00	1,20	1,10	1,10	1,40	1,10	1,00	1,20	1,10	1,10	1,40	1,10	1,00	1,20	1,10	1,10	1,10	1,10	1,40	1,10	32,30	□	S <sup>2</sup>	4,66
<b>S</b>	0,70	0,32	0,00	0,42	0,32	0,32	0,70	0,32	0,00	0,42	0,32	0,32	0,70	0,32	0,00	0,42	0,32	0,32	0,70	0,32	0,00	0,42	0,32	0,32	0,32	0,70	0,32	6,25	S <sup>2</sup>	39,12		
<b>S<sup>2</sup></b>	0,49	0,10	0,00	0,18	0,10	0,10	0,49	0,10	0,00	0,18	0,10	0,10	0,49	0,10	0,00	0,18	0,10	0,10	0,49	0,10	0,00	0,18	0,10	0,10	0,10	0,49	0,10	39,12	□	0,91		

## ANEXO D

### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Instituto donde trabaja: \_\_\_\_\_

Título de pregrado: \_\_\_\_\_

Título de postgrado: \_\_\_\_\_

Instituto donde los obtuvo: \_\_\_\_\_

Años: \_\_\_\_\_

### INSTRUMENTO PARA FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

CRITERIOS	Alternativas	
	SÍ	NO
Cuenta la propuesta con el respaldo del personal docente para su aplicación.		
Posee la propuesta sustento legal.		
La propuesta favorece el desempeño escolar y social de los docentes del contexto en estudio.		
Contribuye a la elevar la calidad educativa de las instituciones pertenecientes al contexto en estudio.		
Considera factible la aplicación de la propuesta.		

\_\_\_\_\_  
**FIRMA**

## ANEXO E

### Escala de Estimación para validar la propuesta de un Plan de formación gerencial para el acompañamiento pedagógico.

#### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_  
 Instituto donde trabaja: \_\_\_\_\_  
 Título de pregrado: \_\_\_\_\_  
 Título de postgrado: \_\_\_\_\_  
 Instituto donde los obtuvo: \_\_\_\_\_  
 Años de servicio: \_\_\_\_\_

Aspectos a Evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
<b>El tema</b>				
Organización de la presentación.				
Estrategias para desarrollar el taller.				
Ayuda pedagógica/ Asesoramiento.				
Claridad y relación del objetivo con la temática.				
<b>Materiales didácticos</b>				
Calidad de la información.				
Pertinencia de la información.				
Calidad de las actividades y material sugerido.				
<b>Organización del taller</b>				
Ordenamiento de los temas presentados.				
Sesión de acuerdos y compromisos.				
Sesión evaluación.				
<b>Recursos humanos y materiales</b>				
Tiempo de cada taller.				
Calidad del equipo o material.				

\_\_\_\_\_  
**FIRMA**