

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

*Enrique Guzmán y Valle*

ALMA MÁTER DEL MAGISTERIO NACIONAL

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

**Monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional en el contexto del COVID-**

**19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de**

**Cusco - 2020**

**Presentada por**

**Jaime AUCCA MARÍN**

**ASESOR**

**Fernando Antonio FLORES LIMO**

**Para optar al Grado Académico de  
Doctor en Ciencias de la Educación**

**Lima-Perú**

**2021**

**Monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional en el contexto del COVID-  
19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de  
Cusco - 2020**

A Dios mi eterno compañero en la prosperidad y adversidad, quien me guía con esa luz de esperanza en el camino de la verdad y la ética.

A mis adorados padres Hermenegildo Auca Alagón y Manuela Marín Enríquez, mis queridos y entrañables hermanos: Martha, Neliquita, Arturo, Luisa, Gloria, Edwin y Roli, por su apoyo permanente a lo largo de mi formación profesional y personal, a ellos con mucho amor y eterna gratitud.

A mi princesa, mi adorada hija Paloma Eskarlet con profundo amor para ella.

A Judith el amor de mi vida, por su apoyo incondicional en la realización de este trabajo, a ella con mucho amor y gratitud.

**JAIME AUCCA MARÍN**

### **Reconocimiento**

A las autoridades y docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, alma máter del magisterio nacional.

Así mismo, mi agradecimiento profundo al Dr. Luís Rodríguez de los Ríos y el Dr. Fernando Antonio Flores Limo, por sus aportes y enseñanzas en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Finalmente, mis palabras de gratitud al Director de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del Cusco, por las facilidades en el desarrollo de la investigación.

## Lista de contenidos

Título .....	ii
Reconocimiento .....	iv
Tabla de Contenidos.....	v
Lista de tablas .....	viii
Lista de figuras .....	x
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Introducción.....	xiii
Capítulo I. Planteamiento del Problema .....	1
1.1. Determinación del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	3
1.2.1. Problema general. ....	3
1.2.2. Problemas específicos. ....	3
1.3. Objetivos .....	4
1.3.1. Objetivo general. ....	4
1.3.2. Objetivos específicos. ....	4
1.4. Importancia y Alcance de la Investigación .....	5
1.4.1. Importancia. ....	5
1.4.2. Alcance .....	7
1.5. Limitaciones de la Investigación.....	7
Capítulo II. Marco Teórico .....	8
2.1. Antecedentes del Estudio.....	8
2.1.1. Nivel internacional. ....	8
2.1.2. Nivel nacional .....	11

2.2. Bases Teóricas .....	18
2.2.1. El Monitoreo y acompañamiento pedagógico. ....	18
2.2.2. Clima Institucional.....	50
2.3. Definición de Términos Básicos .....	64
Capítulo III. Hipótesis y Variables .....	68
3.1. Hipótesis.....	68
3.1.1. Hipótesis general. ....	68
3.1.2. Hipótesis específicas.....	68
3.2. Variables .....	69
3.2.1. Variable Independiente: Monitoreo y acompañamiento. ....	69
3.2.2. Variable Dependiente: Clima institucional.....	69
3.2.3. Variable Interviniente: Edad, sexo, grado académico, costumbres y hábitos. ....	69
3.3. Operacionalización de Variables .....	70
3.3.1. Operacionalización de la Variable Independiente. ....	70
Capítulo IV. Metodología .....	73
4.1. Enfoque de Investigación .....	73
4.2. Tipo de Investigación.....	73
4.3. Diseño de Investigación .....	73
4.4. Población y Muestra .....	74
4.4.1. Población.....	74
4.4.2. Muestra.....	75
4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	75
4.5.1. Técnica. ....	75
4.5.2. Instrumento. ....	76
4.6. Tratamiento Estadístico .....	76

Capítulo V. Resultados .....	78
5.1. Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	78
5.2. Presentación y Análisis de los Resultados.....	80
5.2.1. Presentación de los datos generales. ....	81
5.2.2. Presentación de datos en función a cada dimensión. ....	82
5.2.3. Presentación de promedios en función a las variables.....	91
5.2.4. Prueba de hipótesis. ....	92
5.3. Discusión.....	100
Conclusiones .....	104
Recomendaciones .....	106
Referencias.....	108
Apéndice.....	111

## Lista de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variable independiente.....	70
Tabla 2:Operacionalización de la variable dependiente.....	71
Tabla 3: Población.....	74
Tabla 4: Muestra .....	75
Tabla 5: Validación de expertos.....	78
Tabla 6: Escala para la confiabilidad del instrumento .....	79
Tabla 7: Resumen de procesamiento de casos .....	79
Tabla 8: Estadísticas de fiabilidad.....	79
Tabla 9: Encuestados.....	80
Tabla 10: Información sociodemográfica.....	81
Tabla 11: Dimensión orientación y asesoramiento .....	82
Tabla 12: Dimensión acompañamiento.....	83
Tabla 13: Dimensión crecimiento pedagógico.....	84
Tabla 14: Dimensión toma de decisiones.....	85
Tabla 15: Dimensión responsabilidad .....	86
Tabla 16: Dimensión trabajo en equipo .....	87
Tabla 17: Dimensión recompensa .....	88
Tabla 18: Dimensión resolución de conflictos.....	89
Tabla 19: Promedio de variables y dimensiones.....	91
Tabla 20: Tabla cruzada de monitoreo y acompañamiento / clima institucional .....	92
Tabla 21: Prueba de chi-cuadrado.....	93
Tabla 22: Tabla cruzada de monitoreo y acompañamiento / responsabilidad.....	94
Tabla 23: Prueba de chi-cuadrado.....	94



Tabla 24: Tabla cruzada monitoreo y acompañamiento / trabajo en equipo.....	95
Tabla 25: Prueba de chi-cuadrado.....	96
Tabla 26: Tabla cruzada monitoreo y acompañamiento / recompensa .....	97
Tabla 27: Prueba de chi-cuadrado.....	97
Tabla 28: Tabla cruzada monitoreo y acompañamiento / resolución de conflictos .....	98
Tabla 29: Prueba de chi-cuadrado.....	99

## Lista de figuras

Figura 1: Información sociodemográfica .....	82
Figura 2: Dimensión orientación y asesoramiento .....	83
Figura 3: Dimensión acompañamiento .....	84
Figura 4: Dimensión de crecimiento pedagógico.....	85
Figura 5: Dimensión toma de decisiones .....	86
Figura 6: Dimensión responsabilidad.....	87
Figura 7: Dimensión trabajo en equipo .....	88
Figura 8: Dimensión recompensa.....	89
Figura 9: Dimensión resolución de conflictos.....	90
Figura 10: Promedio de variables y dimensiones.....	91

## Resumen

El presente trabajo de investigación lleva por título: Monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020, se realizó con la finalidad de demostrar la influencia del monitoreo y acompañamiento pedagógico en el clima institucional de la gran unidad educativa en mención. El tipo de investigación está enmarcada en lo básico-sustantivo, porque está orientada a determinar y explicar desde un punto de vista teórico, el nivel de la investigación, descriptivo – explicativo, y su diseño es correlacional – causal. Las variables de estudio fueron: Monitoreo y acompañamiento pedagógico como variable independiente, clima institucional la variable dependiente. Como muestra de estudio se tomó la totalidad de los docentes en número de 196 que representan el 100% de la población, la técnica para seleccionar la muestra fue no probabilístico intencionado llegando a las conclusiones:

Como el valor de sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir al 95% de confianza, se concluye que el monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el clima institucional, como el valor de sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir al 95% de confianza, se concluye que el monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la responsabilidad, como el valor de sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir al 95% de confianza, se concluye que el monitoreo, acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el trabajo en equipo, como el valor de sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir al 95% de confianza, se concluye que el monitoreo,

acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la recompensa y como el valor de sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0.05$  rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir al 95% de confianza, se concluye que el monitoreo, acompañamiento se relaciona directamente con la resolución de conflictos en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

Palabras claves: Monitoreo, acompañamiento, clima institucional y COVID-19

## Abstract

This research work entitled: Monitoring, pedagogical accompaniment, and institutional environment in the context of COVID-19 of the Great Inca Garcilaso de la Vega School Unit of the district of Cusco – 2020, was carried out to demonstrate the influence of pedagogical monitoring and accompaniment in the institutional environment of the great educational unit in question. The kind of investigation is framed in the basic-substantive because it is oriented to determine and explain from a theoretical point of view, the level of the investigation, descriptive - explicative, and its design is correlational – causal. The study variables were: Pedagogical monitoring and accompaniment as the independent variable and institutional environment as the dependent variable. As a study sample, all the teachers were taken in a number of 196 who represent 100% of the population, the technique to select the sample was intentional non-probabilistic reaching the conclusions:

As the value of sig (critical value observed)  $0.000 < 0.05$  we reject the null hypothesis and the alternative hypothesis is accepted, that is, at 95% confidence, it is concluded that pedagogical monitoring and accompaniment is directly related to the institutional environment, as the value of sig (critical value observed)  $0.000 < 0.05$  we reject the null hypothesis and the alternative hypothesis is accepted, that is, at 95% confidence, it is concluded that pedagogical monitoring and accompaniment are directly related to responsibility, as the value of sig (critical value observed)  $0.000 < 0.05$  we reject the null hypothesis and the alternative hypothesis is accepted, that is, at 95% confidence, it is concluded that pedagogical monitoring and accompaniment is directly related to teamwork, as the value of sig (observed critical value)  $0.000 < 0.05$  we reject the null hypothesis and the alternative hypothesis is accepted, that is, at 95% confidence, it is concluded that pedagogical

monitoring and accompaniment is directly related to the reward and since the value of sig (critical value observed)  $0.000 < 0.05$  we reject the null hypothesis and the alternative hypothesis is accepted, that is, at 95% confidence, it is concluded that of pedagogical monitoring and accompaniment is directly related to the resolution of the conflicts in the context of COVID-19 of the Great Inca Garcilaso de la Vega School Unit of the district of Cusco - 2020.

**Keywords:** Monitoring, accompaniment, institutional environment, and COVID-19.

## Introducción

La presente investigación titulada Monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020, responde a la necesidad de contextualizar la actividad educativa de los actores pedagógicos dentro del marco de emergencia educativa en el cual se encuentra la educación, local, nacional y mundial sin precedentes.

El estudio trata de abordar el monitoreo, acompañamiento pedagógico y su impacto en el clima institucional, en un marco totalmente diferente a la educación tradicional presencial, en ese sentido contempla una investigación profunda sobre el trabajo remoto que realizan los docentes en el proceso enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta la educación en entornos virtuales, en los cuales la amplia mayoría del personal docente no cuenta con el perfil adecuado para responder a esta realidad atípica, rompiendo los esquemas de una educación de calidad que tenía un progreso significativo, adaptándose a esta concreta realidad de educación a distancia sincrónica y asincrónica.

Consecuentemente frente a este panorama las medidas fueron urgentes, en el sentido de permanentes capacitaciones en entornos virtuales, sin embargo, por las limitaciones de la comunidad educativa en conocimiento y aplicación de las TICs en el ámbito educativo, sumados a la carencia de Laptops, computadoras, tablets etc. No es viable en las instituciones públicas optar por una educación de calidad virtual, por ello las instituciones educativas estatales siguen los lineamientos del Ministerio de Educación basado en la estrategia “Aprendo en casa” complementada por la labor restringida de los maestros mediante la red social del WhatsApp, a ello se suma la limitada cultura tecnológica de los padres de familia que poco o nada apoyan la labor de sus hijos.

En el ámbito de clima institucional, no es nada favorable por el constante monitoreo virtual a la plana docente mediante fichas de supervisión y permanentes informes de su labor, esta realidad conlleva sin lugar a dudas a inestabilidad institucional, profesional y personal, justificada en el incremento de actividades educativas para con sus estudiantes, como también con sus hijos y familia lo que implica un estrés permanente.

El presente trabajo de investigación, consta de cinco capítulos:

En el primer capítulo sustentamos la determinación y formulación del problema, describimos el sistema de objetivos, importancia, alcance y limitaciones.

El segundo consta de los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

El tercer capítulo describe el sistema de hipótesis, variables y la operacionalización de las variables.

El cuarto capítulo señala el enfoque, el tipo y el diseño, la población y la muestra; las técnicas e instrumentos, el tratamiento estadístico y el procedimiento.

El quinto capítulo consta de la validez y confiabilidad de los instrumentos, la presentación, análisis de los resultados, la prueba de hipótesis y la discusión de resultados, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.



## **Capítulo I. Planteamiento del Problema**

### **1.1.Determinación del Problema**

Hoy en día muchas personas que laboran en el sistema educativo hacen referencia al Estado y su rol en la calidad educativa, sin realizar una investigación apropiada para conocer la realidad de la misma. Por lo que corresponde ahora, abordar la problemática respecto al monitoreo y acompañamiento pedagógico para garantizar el logro de los aprendizajes en los estudiantes dentro del contexto crítico del COVID – 19 que azota nuestra comunidad mundial en todos los ámbitos, considerando que una de las funciones del Ministerio de Educación es asegurar que el servicio educativo responda a los intereses y necesidades nacionales, desarrollo regional, local y de la comunidad frente a esta pandemia; por ello es necesario, desarrollar acciones sostenidas al monitoreo y acompañamiento pedagógico en las regiones del país. En ese sentido, es indispensable contar con lineamientos y estrategias pertinentes, que promueva acciones adecuadas en la ejecución del monitoreo y acompañamiento pedagógico contemplando el estado de emergencia educativa.

En razón a lo mencionado la situación problemática de la investigación se centra en puntos neurálgicos, que sin lugar a dudas constituyen debilidades que de seguro se superarán de manera progresiva, como: Resistencia al cambio de lineamientos del Ministerio de Educación, indiferencia, incomodidad y malestar al proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico, clima institucional inestable y liderazgo limitado.

El presente argumento enfatiza la importancia de las acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico, para ello parte de un análisis de la problemática respecto al monitoreo y acompañamiento que se practica en el país. El Estado mediante el Ministerio

de Educación, propone lineamientos y estrategias básicas, que permitan el desarrollo adecuado, coherente, coordinado del monitoreo y acompañamiento pedagógico en el marco de la pandemia mundial, nacional, regional y local; promoviendo la participación y esfuerzo compartido entre las distintas instancias de gestión educativa de las autoridades y de la colectividad. Ante los cambios que se vienen operando en la dinámica educativa del país, el monitoreo y acompañamiento pedagógico enfrenta desafíos referidos a:

Contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones educativas, contribuir a la formación integral del estudiante, apoyar y estimular el trabajo del docente, promover la participación responsable de la comunidad en los procesos de monitoreo y acompañamiento, fortalecer y afianzar las relaciones con las instancias de gestión educativa institucional, teniendo en cuenta el panorama de propagación e inminente peligro del COVID -19 en nuestro territorio.

Estos desafíos conllevan a que el aprendizaje responda a las necesidades e intereses de la comunidad educativa y a las exigencias de la sociedad del conocimiento. En este contexto, la función de monitoreo y acompañamiento pedagógico, tiene una dimensión primordial, el de la orientación y asesoramiento, acompañamiento, crecimiento pedagógico y toma de decisiones en la comunidad educativa, además del carácter técnico – pedagógico, sin embargo, también asume una dimensión administrativa.

En tal sentido de acuerdo al análisis genérico, se enfatiza que en la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega, se aprecia que el monitoreo y acompañamiento pedagógico genera malestar, incomodidad, sobre todo por desconocimiento de entornos virtuales en la plana docente en el marco de su desarrollo pedagógico de aula virtual por el contexto actual que se está atravesando, esta disconformidad se da en su mayoría, lo

que implica que aún no se tiene una cultura de aceptación de este tipo de mecanismos que conllevan a mejorar significativamente la labor docente, sin embargo es importante resaltar que una minoría ya se enfoca en este proceso de cambio progresivo mediante el monitoreo y acompañamiento pedagógico.

De manera concluyente y objetiva este proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico se dará con la totalidad de docentes que integran la institución educativa con la finalidad de alcanzar la calidad educativa y un clima institucional favorable en el marco de emergencia educativa por el COVID - 19.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Qué relación existe entre el monitoreo, acompañamiento pedagógico y el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

1. ¿Cómo es el monitoreo y acompañamiento pedagógico en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020?
2. ¿Cómo es el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020?
3. ¿Qué relación existe entre el monitoreo, acompañamiento pedagógico y la responsabilidad en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020?

4. ¿Qué relación existe entre el monitoreo, acompañamiento pedagógico y el trabajo en equipo en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020?
5. ¿Qué relación existe entre el monitoreo, acompañamiento pedagógico y recompensa en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020?
6. ¿Qué relación existe entre el monitoreo, acompañamiento y la resolución de conflictos en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco -2020?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Determinar y explicar la relación que existe entre el monitoreo, acompañamiento pedagógico y el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

1. Describir el monitoreo y acompañamiento pedagógico en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.
2. Describir el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.
3. Determinar la relación que existe entre el monitoreo, acompañamiento pedagógico y la responsabilidad en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

4. Determinar la relación que existe entre el monitoreo, acompañamiento pedagógico y el trabajo en equipo en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.
5. Determinar la relación que existe entre el monitoreo, acompañamiento pedagógico y la recompensa en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.
6. Determinar la relación que existe entre el monitoreo, acompañamiento y la resolución de conflictos en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

#### **1.4. Importancia y Alcance de la Investigación**

##### **1.4.1. Importancia.**

La utilidad del trabajo de investigación se enfoca en aspectos importantes, como el conocimiento de la acción pedagógica, labor cotidiana del docente en estrecha relación con los directivos en el desarrollo del trabajo remoto educativo.

Teórica: La presente investigación incrementa el marco teórico y empírico sobre Monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

En el ámbito teórico, radica en contribuir con información confiable, bajo las normativas emanadas del Ministerio de Educación en el contexto del COVID-19, complementadas con referencias bibliográficas de autores reconocidos, que sin lugar a dudas constituye un aporte al marco teórico para futuras investigaciones,

además promueve el conocimiento de esta coyuntura excepcional que se vive en nuestro territorio, en el ámbito educativo.

Por consiguiente, los resultados de la investigación sirven como antecedente para, fortalecer el marco teórico de futuras investigaciones, constituyendo un aporte significativo al campo educativo y científico.

Metodológica: Pretende establecer la validez, confiabilidad y relación existente del monitoreo y acompañamiento pedagógico y su influencia en el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco.

Práctica: La Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco materia de estudio, en el ámbito práctico, busca la necesidad de describir y explicar los resultados del monitoreo y acompañamiento pedagógico más pertinente que contribuya a lograr el éxito en la gestión, pero sin deteriorar el clima institucional por que constituye la parte más importante de la institución educativa.

Sin duda el monitoreo y acompañamiento pedagógico y el clima institucional son variables importantes para los logros y propósitos de la Institución Educativa, ya que estos permiten que todos los estamentos que conforman una comunidad educativa trabajen de manera conjunta, consolidando un clima institucional positivo que conlleven a una labor pedagógica saludable.

La importancia del trabajo de investigación radica fundamentalmente en determinar la relación que existe entre el monitoreo y acompañamiento pedagógico en el clima institucional, el cual permitirá conocer de manera objetiva la realidad en el cual se desenvuelve la actividad pedagógica docente en el marco del COVID -

19, este contexto permitirá la toma de decisiones pertinentes en el logro de un clima institucional favorable que permita promover el trabajo en equipo.

#### **1.4.2. Alcance.**

- Alcance espacial: distrito, provincia y departamento de Cusco
- Alcance temporal: año 2020.
- Alcance temático: Monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional
- Alcance institucional: Institución pública
- Alcance profesional: Docentes y directivos de educación básica regular.

#### **1.5. Limitaciones de la Investigación**

- Limitado conocimiento sobre entornos virtuales, se evidenció la mínima capacitación de docentes en el manejo de herramientas virtuales.
- La aplicación de los instrumentos generó una actitud de rechazo en algunos docentes de aula, por algunas preguntas o ítems del test.
- Apoyo parcial antes, durante y después, de la ejecución de la investigación científico-pedagógica.
- El distanciamiento social en el marco de la emergencia educativa (contexto del COVID-19), desarrollando el trabajo de manera virtual, excepcionalmente presencial.
- Literatura limitada sobre el tema de investigación, básicamente educación en el contexto del COVID-19.
- El factor económico fue de relevancia en el desarrollo y conclusión del trabajo de investigación, fue autofinanciado en su totalidad por el propio investigador.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes del Estudio

#### 2.1.1. Nivel internacional.

Cantillo (2018) realizó su tesis titulada “Acompañamiento Pedagógico: Estrategia para la práctica reflexiva en los docentes del tercer grado de básica primaria” de la Universidad de la Costa CUC, Barranquilla, Colombia. Esta investigación es de tipo cualitativa interactiva en la modalidad de investigación acción orientada a la práctica educativa. La población para la investigación fue el cuerpo docente del grado tercero de la básica primaria de la Institución Educativa Departamental Euclides Lizarazo, cuyas características son mujeres, con más de diez años en la institución educativa, que tienen formación normalista y licenciadas, todas vinculadas al Programa para la Excelencia Docente. Los investigadores concluyen que el acompañamiento pedagógico realizado por docentes y dirigido a sus pares, mediados por la práctica reflexiva, es una buena estrategia para el mejoramiento de la práctica docente, vista desde la acción que se desarrolla en el aula, y dentro de ella. Además, el acompañamiento pedagógico sirve para mediar la reflexión del docente sobre su práctica funciona como un proceso sistemático que, partiendo de la observación, conlleva a reflexionar en torno a lo observado y para establecer estrategias que permitan mejorar el quehacer educativo.

Ruiz (2015) refirió en su tesis “Incidencia del Acompañamiento Pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del Colegio Liceo Franciscano”, Esta investigación es de tipo correlacional descriptiva, de enfoque cuantitativo, Siendo su objetivo general “Valorar la incidencia del Acompañamiento Pedagógico en el desempeño de los docentes...” cuyo objetivo específico que más se acerca a nuestra



investigación es: “Vincular la relación que existe entre el Acompañamiento Pedagógico y el Desempeño de los docentes de educación secundaria. Se trabajó con una población de 29 personas y su muestra de 24 entre directivos y docentes. Se ha utilizado el SPSS, para procesar los datos cuantitativos. En cuanto a los resultados obtenidos se sabe que la función del Acompañamiento Pedagógico se concentra en verificar el cumplimiento de las funciones del docente y brindar estrategias para la solución de conflictos en el aula.

Por lo tanto, se concluye que la relación entre la incidencia del Acompañamiento Pedagógico en el desempeño docente en este centro es mínima, ya que no se cumplen las etapas del proceso en sí, y que falta la retroalimentación y modelaje para una nueva práctica pedagógica.

Girón (2014) sustentó su tesis: “Acompañamiento Pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente” Universidad Rafael Landívar. Guatemala. El estudio presentado es de tipo descriptivo. Su objetivo general: Determinar la influencia del acompañamiento pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente. Utilizo la encuesta y su instrumento fue su cuestionario.

Sus resultados señalan que: El asesoramiento educativo a docentes desde la dirección fortalece el desarrollo de los proyectos y programas funcionales para los estudiantes.

Como se sabe estas reuniones deben versar sobre el seguimiento, control y evaluación del programa de acompañamiento y no, solamente cuando el caso lo amerita. Esta investigación concluye con:

- a) Que el acompañamiento si influye en la práctica de los docentes.
- b) Que los directivos podrían cumplir muy bien su condición de acompañantes.

- c) Que este acompañamiento o supervisión aún está entrando a ser parte de la realidad del docente y su continuidad hará que este programa mejore.
- d) Las debilidades de este programa están en la continuidad y la imagen que tiene el docente de una supervisión.

Bravo (2014) defendió su tesis. “Impacto de un programa de acompañamiento directivo en la satisfacción y percepción de los docentes hacia la labor de acompañamiento.” De la Universidad de Concepción. Chile. Su diseño de investigación es cuasi experimental. Siendo su objetivo general: Evaluar el impacto de un programa de desarrollo de habilidades de acompañamiento directivo sobre la satisfacción laboral de los docentes y la percepción de los docentes y directivos hacia la labor de acompañamiento y la satisfacción docente. Su muestra fue censal pues se aplicó a las tres instituciones en cuestión. En relación a sus resultados se evidencia buen nivel de satisfacción con respecto al programa de acompañamiento, así se concluyó que: El desarrollo del PAD en las escuelas mejora el nivel de las prácticas docentes y por ende la equidad en el trato por parte del equipo directivo, la forma en que se les supervisa el trabajo, las relaciones interpersonales y la forma en que los directivos valoran el trabajo de los docentes, fueron los reactivos con puntajes significativos en la prueba ATS. Validándose así su hipótesis de investigación sobre el impacto que tiene el PAD (acompañamiento a docentes) en la satisfacción y percepción de los docentes.

Las tres instituciones consideran que este programa cobraría vital importancia si se aplicaría con mayor continuidad y tuviera soporte pedagógico fundamentado.

### 2.1.2. Nivel nacional

Rojas (2019) realizó la investigación: La gestión institucional y el monitoreo y acompañamiento en la institución educativa Isabel Chimpu Ocllo - San Martín de Porres Lima – 2019; planteó como objetivo: Determinar que existe relación entre la gestión institucional y el monitoreo y acompañamiento pedagógico en la Institución Educativa Isabel Chimpu Ocllo, del distrito de San Martín de Porres, en la provincia de Lima.

Arribando a las siguientes conclusiones:

- Los resultados de esta investigación indican que existe una relación estadísticamente significativa ( $r = +0,716$ ) entre las variables Gestión institucional y Monitoreo y acompañamiento pedagógico de la Institución Educativa Isabel Chimpu Ocllo, del distrito de San Martín de Porres, en la provincia de Lima. Los resultados se interpretan que de acuerdo a lo que indican los docentes la gestión institucional de la institución educativa mencionada alcanza un nivel alto y tiene una relación buena con el Monitoreo y acompañamiento pedagógico que también alcanza un nivel alto.
- Los resultados de esta investigación indican que existe una relación estadísticamente significativa ( $r = +0,619$ ) entre la variable Gestión institucional y la dimensión Fortalecimiento pedagógico de la Institución Educativa Isabel Chimpu Ocllo, del distrito de San Martín de Porres, en la provincia de Lima. Los resultados se interpretan que de acuerdo a lo que indican los docentes la gestión institucional de la institución educativa mencionada alcanza un nivel alto y tiene una relación buena con el Fortalecimiento pedagógico del Monitoreo y acompañamiento que también alcanza un nivel alto.

- Los resultados de esta investigación indican que existe una relación estadísticamente significativa ( $r = +0,620$ ) entre la variable Gestión institucional y la dimensión Seguimiento pedagógico de la Institución Educativa Isabel Chimpu Oclo, del distrito de San Martín de Porres, en la provincia de Lima. Los resultados se interpretan que de acuerdo a lo que indican los docentes la gestión institucional de la institución educativa mencionada alcanza un nivel alto y tiene una relación buena con el Seguimiento pedagógico del Monitoreo y acompañamiento que también alcanza un nivel alto.
- Los resultados de esta investigación indican que existe una relación estadísticamente significativa ( $r = +0,565$ ) entre la variable Gestión institucional y la dimensión Evaluación pedagógica de la Institución Educativa Isabel Chimpu Oclo, del distrito de San Martín de Porres, en la provincia de Lima. Los resultados se interpretan que de acuerdo a lo que indican los docentes la gestión institucional de la institución educativa mencionada alcanza un nivel alto y tiene una relación buena con la Evaluación pedagógica del Monitoreo y acompañamiento que también alcanza un nivel alto.

Lozano (2018) realizó la investigación “Clima institucional y desempeño docente de los CEBAS del distrito de El Tambo - Huancayo 2018” planteó como objetivo general: Determinar la relación que existe entre clima institucional y el desempeño docente en los CEBAS del distrito de El Tambo Huancayo 2018.

Arribando a las siguientes conclusiones:

- Existe relación significativa moderada entre clima institucional y el desempeño docente en los Centros Educativos Básicas Alternativas del distrito de El Tambo,

puesto la mayoría de los docentes encuestados perciben un clima poco favorable y un desempeño docente bueno. La evidencia se observa en el siguiente párrafo.

- De los 57 encuestados perciben un clima institucional poco favorable como se observa en el resultado de las respuestas referidos a las dimensiones de: organización (56%), trabajo en equipo (48%), condiciones laborales ((53%) y resolución de conflictos (43%). Estos porcentajes, son las más altas frente a las categorías desagradable y agradable.
- De los 57 encuestados perciben un desempeño docente bueno como se observa en el resultado de las respuestas referidos a las dimensiones de: planificación curricular (42%), proceso de enseñanza y aprendizaje (37%), uso de materiales didácticos ((48%) y estrategias para evaluar el aprendizaje de los alumnos (31%). Estos porcentajes, son las más altas con relación a las categorías muy bueno, aceptable y deficiente. Sólo en la dimensión de acción de tutoría la respuesta es más alta (40 %).

Colonia (2018) realizó la investigación: Acompañamiento pedagógico para fortalecer la práctica pedagógica y mejorar la comprensión lectora en estudiantes - I.E. San Francisco de Asís Lima – 2018; planteó como objetivo: Mejorar el nivel de aprendizaje en comprensión lectora, aplicando estrategias innovadoras de enseñanza para el logro de aprendizaje de los estudiantes de la EBR de la I.E “San Francisco de Asís”.

Arribando a las siguientes conclusiones:

- El presente Plan de Acción ha sido formulado partiendo del análisis del contexto, haber sido diagnosticado con las técnicas de la chacana y el árbol de problemas, identificando la problemática, Limitado Nivel de Aprendizaje en Comprensión

Lectora de los estudiantes de la EBR de la I.E, San Francisco de Asís, y busca afrontar dicha problemática priorizada a partir de soluciones viables y utilizando los recursos adecuados y organizados.

- Las causas abarcan las tres dimensiones, Gestión curricular; monitoreo, acompañamiento y evaluación MAE; y convivencia escolar, las alternativas de solución para hacer frente al problema priorizado, han sido orientadas y enfocados al contexto y a la realidad teniendo presente los enfoques, territorial, procesos pedagógicos y liderazgo pedagógico. Asimismo, para solucionar la problemática se ha tenido en cuenta las dimensiones del liderazgo pedagógico de Vivian Robinson (2008) y el MBDDir, y los compromisos de gestión escolar.
- Las causas del problema, cuyos efectos son, estudiantes con niveles de aprendizajes insatisfactorios; docentes con prácticas tradicionales de enseñanza y de evaluación e inadecuado clima dificulta el logro de los aprendizajes, serán abordados a través de estrategias establecidas en las tres dimensiones con los enfoques antes mencionados, primordialmente con la estrategia del trabajo colaborativo, talleres socioemocionales y procesos didácticos pertinentes.
- Finalmente, para darle viabilidad, es necesario asigne un presupuesto e incorporar a los instrumentos de gestión institucional.

Pacheco (2016) realizó la investigación titulada “El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero” Arequipa. Para optar el Grado Académico de Magister en Ciencias: Educación con Mención en Gestión y Administración Educativa llega a las siguientes conclusiones:

- PRIMERA De acuerdo a los resultados obtenidos si existe la relación de niveles altos entre las variables de acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero.
- SEGUNDA Los directores tienen un 67% (que representan a 4 directores) de nivel alto en el acompañamiento pedagógico, porque logro los dominios, competencias y desempeño en el marco de buen desempeño del directivo hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela.
- TERCERA Los profesores tienen un 72% (que representan a 57 profesores) de nivel alto en el desempeño laboral, porque logro los dominios, competencias y desempeño en el marco de buen desempeño del docente hace referencia a que la dirección del proceso del aprendizaje es adecuada para los estudiantes. Este trabajo de investigación tiene mayor relación con el trabajo de investigación que realizo, porque, trata del seguimiento formativo docente acompañamiento pedagógico y desempeño del mismo donde la primera variable es detonante para la eficacia de la segunda variable. Explica que los directores de la Institución educativa tienen un mayor grado de seguimiento Pedagógico demostrándolo en el logro de los dominios. Competencias y desempeños de los docentes que esta dado en el marco del buen desempeño docente, esto quiere decir que los directores realizan un acompañamiento eficaz con sus docentes brindándoles todo el apoyo que necesitan a partir de la reflexión crítica.

Robles (2018) realizó la investigación: Acompañamiento pedagógico para fortalecer la práctica pedagógica y mejorar la competencia resuelve problemas de cantidad en la I.E.

N° 89007 Lima – 2018; planteo como objetivo: Incrementar el nivel de aprendizaje de la competencia resuelve problemas de cantidad en los estudiantes del nivel primaria de la I.E. N° 89007

Arribando a las siguientes conclusiones:

- El problema en educación no solo responde a labor que ejerce el docente en aula, son muchos los factores que tiene mayor incidencia, ejecutar un Plan de Acción permitirá planificar un conjunto de acciones para hacer frente a las problemáticas que encontramos en la escuela, para ello se debe de utilizar herramienta como la Chakana en problemas, potencialidades, para priorizar los problemas y seleccionar estrategias que nos permitan solucionar ejerciendo el liderazgo pedagógico con eficiencia a mejorar los aprendizajes en los estudiantes.
- El acompañamiento pedagógico es un espacio de reflexión entre el directivo y docente, por lo que se convierte en una estrategia de formación continua en la propia escuela el objetivo es que el docente mejore su trabajo en el aula, con el fin de que los estudiantes tengan mejores oportunidades de aprender haciendo uso de los materiales y tecnológicos. Del estudio realizado podemos afirmar que el director debe asumir su liderazgo gestionando los aprendizajes con las herramientas necesarias hasta alcanzar las metas trazadas y superar cada año hasta lograr la calidad.
- El liderazgo pedagógico es una pieza clave en la gestión de los aprendizajes de los estudiantes, es decir que el director a través del acompañamiento pedagógico pueda brindar el soporte técnico para de construir, reconstruir y fortalecer su desempeño profesional.



Arce (2018) realizó la investigación: Acompañamiento pedagógico y práctica pedagógica en profesores de la red 7, UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2018; planteo como objetivo: Determinar la relación que existe entre el Acompañamiento Pedagógico y la práctica pedagógica de los docentes de las I. E. de la RED 7 de la UGEL N° 5.

Arribando a las siguientes conclusiones:

- La presente investigación en cuanto al objetivo general se determina que no existe relación entre las variables, dado que la significancia  $p$  ( $\text{sig}=,865$ ) indica que se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula. Asimismo, la correlación es positiva muy débil ( $\rho=,017$ ), entre las variables acompañamiento pedagógico y la práctica pedagógica en los docentes de la Red 07, UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
- En lo referente al objetivo específico 1, se determina que no existe relación entre la dimensión acompañamiento y la variable práctica pedagógica, dado que la significancia  $p$  ( $\text{sig}=,760$ ) indica que se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula. Asimismo, la correlación es positiva muy débil ( $\rho=,030$ ), en los docentes de la Red 07, UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.
- En referencia al objetivo específico 2, se determina que no existe relación entre la dimensión asesoramiento y la variable práctica pedagógica, dado que la significancia  $p$  ( $\text{sig}=,839$ ) indica que se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula. Asimismo, la correlación es positiva muy débil ( $\rho=,020$ ), en los docentes de la Red 07, UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Monitoreo y acompañamiento pedagógico.**

#### **2.2.1.1. Monitoreo pedagógico.**

Sovero (2012) indicó, el monitoreo pedagógico es el recojo de información que realiza el director, subdirector, coordinadores académicos según el tipo de plantel, de la labor docente en aula, sobre las acciones que realiza al dirigir la clase, mediante la observación directa, registrando en un cuaderno de campo las evidencias y trasladando a la ficha de observación ubicando en los desempeños en el nivel respectivo de I a IV según corresponda. Estrictamente en el campo pedagógico el monitoreo es un servicio técnico de orientación y asesoramiento que ha sido instituido para optimizar la labor docente.

Monitoreo es la acción de acumular indagación de los procesos pedagógicos que realiza el docente, para poder establecer ánimo y agotamiento partiendo de ello tomar las medidas correctivas respectivas. El monitor es una persona con determinadas cualidades que apoya al docente de aula, hace que reconozca sus dificultades y fortalezas, para generar aprendizajes significativos aprovechando los espacios y materiales educativos. (págs. 17 - 19)

Con el monitoreo educativo logramos consolidar los procesos académicos, controlar la calidad educativa y los niveles de rendimiento académico de los estudiantes. Concretamente, se centra en la orientación y la asesoría para mejorar el desempeño docente.

Por otro lado, Ortiz (2015) sostuvo, en el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, destaca que el monitoreo es la recopilación y el análisis de información

sobre procesos y productos pedagógicos para la correcta toma de decisiones. Del mismo modo, se puede definir como un proceso organizado para verificar si una actividad o secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurre según lo programado y dentro de un cierto período de tiempo. (pág. 17)

Desde estas perspectivas el monitoreo pedagógico garantiza una acción más enriquecedora y formativa, facilitando un trato más humano con todos los agentes y actores educativos; dando pase a la creatividad y criticidad, dejando de lado la búsqueda de errores para mal juzgar y sancionar. Como proceso incorpora el monitoreo pedagógico como estrategia de seguimiento destinado a identificar de manera sistemática la calidad de desempeño de un sistema, sub-sistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o los cambios pertinentes y oportunos para el logro de resultados y efectos en el entorno.

Específicamente en la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega, este proceso si bien es cierto que beneficia al docente para su crecimiento pedagógico y profesional, a veces se convierte en una presión y tensión laboral donde los colegas se sienten afectados porque las normas de muchas instituciones de esta naturaleza son por resultados.

Para el MINEDU (2017) en el marco de la gestión pública por resultados el monitoreo es una herramienta gerencial dirigida a verificar la ejecución de las actividades, el uso de los recursos y el logro de los objetivos y metas planteados en el momento de la planificación.

En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones.

Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes.

El monitoreo pedagógico es entonces, también, una estrategia orientada a generar cambios en los actores involucrados con la tarea de generar condiciones para que el trabajo pedagógico se materialice en un servicio educativo de calidad.

#### ***2.2.1.2. Acompañamiento pedagógico.***

Acción de ayuda a los docentes que tiene dificultades en el dominio de los desempeños, reflexionado, orientando, dando pautas, sugerencias, relejendo, analizando los desempeños y realizando sesiones compartidas.

Sovero (2012) sostuvo, el acompañamiento pedagógico es un medio que sirve de apoyo al desempeño docente, donde el acompañado y acompañante comparten experiencias para el crecimiento de ambos, utilizando diferentes estrategias de acuerdo a las características del contexto en que se ejecuta y debe propiciar:

- La reflexión sobre lo que conoce, desconoce, que falta por conocer para mejorar su desempeño docente, desarrollar habilidades meta cognitivas.
- Practicar la autorregulación a fin de gestionar su propio aprendizaje, manejando la planificación, control, regulación y supervisión de sus propios procesos mentales. (págs. 19 - 22)

Por otro lado, Martínez & González (2010) señalaron que, “En el acompañamiento pedagógico, se debe profundizar las relaciones profesionales especializadas, que faciliten el fortalecimiento de competencias pedagógicas y habilidades sociales suficientes y pertinentes para el desarrollo de situaciones de aprendizajes individuales y comunitarias significativas y efectivas” (pág. 122).

MINEDU (2017), sostuvo, el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (pág. 3)

En ese sentido se entiende que el acompañamiento pedagógico es estar al lado del docente, con el fin de permitir que él reflexione sobre el desarrollo de su práctica pedagógica en tres momentos; antes, durante y después de la ejecución de la sesión. El equipo directivo es el que provoca a través de preguntas que el propio docente proponga sus respuestas y sugerencias a las dificultades encontradas en el desarrollo de su sesión, y finalmente el directivo brinda orientaciones, y sugerencias que se enmarca en un enfoque crítico reflexivo.

En el contexto del cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, el monitoreo y acompañamiento pedagógico se realiza con énfasis en el uso efectivo del tiempo en el aula y el uso adecuado de las rutas de aprendizaje, los materiales y recursos educativos, lograr un cambio de actitud y un mejor aprovechamiento de los

recursos para el logro de los aprendizajes, enfatizando el contexto actual de la influencia del COVID -19 en el desarrollo de las actividades educativas.

### ***2.2.1.3. Objetivos del monitoreo y acompañamiento pedagógico.***

Lograr la eficiencia en el desempeño del docente por mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando la coyuntura actual por la que atraviesa la comunidad nacional y mundial por el impacto que está generando el COVID - 19, sobre todo enfatizando regiones, provincias y distritos focalizados con mayor tasa de vulnerabilidad.

- Desencadenar procesos de cambio institucional en las Instituciones Educativas a nivel pedagógico y de gestión, enfrentando los problemas más críticos en su desempeño mediante planes de asesoramiento enfocados al desarrollo de capacidades, con metas claras y plazos específicos.
- Complementar el impacto de los programas de formación docente en servicio, posibilitando a los profesores aprender de su propia práctica, fortaleciendo competencias en colaboración con los colegas de su propia institución educativa.
- Ayudar a los docentes a articular pedagógicamente las necesidades reales de las escuelas rurales para lograr aprendizajes de calidad y los insumos entregados por el Ministerio de Educación, como materiales, textos, computadoras, etc.
- Generar en los centros educativos climas amigables, integradores y estimulantes, de altas expectativas en las posibilidades de logro de sus estudiantes, y crecimiento personal y profesional de sus docentes.

#### **2.2.1.4. Características del monitoreo y acompañamiento pedagógico.**

Según el MINEDU (2013) las características del monitoreo y acompañamiento pedagógico son los siguientes:

- Sistemático y pertinente, supone un seguimiento secuencial y organizado al personal jerárquico y docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de la práctica pedagógica de cada docente.
- Flexible y gradual, propone distintas alternativas para apoyar a los docentes.
- Formativa, motivadora y participativa, promueve el crecimiento profesional del docente generando espacios de reflexión y de mejora continua. Así mismo promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.
- Permanente e integral, acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos; planificación, ejecución y evaluación de modo continuó. (pág. 21)

#### **2.2.1.5. Dimensiones del monitoreo y acompañamiento pedagógico.**

Araujo (2011) indicó, la supervisión pedagógica, entendida como monitoreo y acompañamiento pedagógico considera cuatro dimensiones que se tienen que tomar en cuenta:

##### **2.2.1.5.1. Orientación y asesoramiento.**

Está vinculado al verbo orientar. Esta acción hace referencia a situar una cosa en una cierta posición, a comunicar a una persona aquello que no sabe y que pretende conocer o a guiar a un sujeto hacia un objetivo, de la misma forma la orientación educativa se extiende a los profesores y a los propios padres de los estudiantes.

Tanto en uno como en otro caso, el profesional de dicha disciplina respaldará y ayudará a ambos en sus roles para que contribuyan de la mejor manera posible al desarrollo y logro de la calidad de la educación.

Es la acción y efecto de asesorar o asesorarse. Este verbo hace referencia a dar o recibir consejo o dictamen. La noción de asesoramiento está vinculada a la de consultoría ya que, justamente, el latín *consultus* significa “asesoramiento”.

En este sentido, puede decirse que un consultor es un especialista en determinado tema que ofrece consejos y asistencia sobre su área de experiencia. De esta manera, tendríamos que hablar de que existe lo que se conoce como asesoramiento educativo que estrictamente se refiere ayudar a encaminar en la forma más sencilla a los docentes en el ámbito educativo.

#### *2.2.1.5.2. Acompañamiento.*

El acompañamiento constituye una forma de apoyo para el mejoramiento del desempeño profesional, a través del cual se busca que el docente acompañante genere de manera sutil y creativa los cambios que se desea alcanzar en la práctica del docente acompañado, sin apartarse del entorno institucional en el que éste labora.

El modelaje no es sinónimo de imitación sino de recrear el desarrollo de una práctica de clase diferente a la que se venía realizando, enriquecida con la aplicación de nuevos conocimientos o experiencias metodológicas que garanticen mayores logros y respondan a las directrices técnicas establecidas para el cumplimiento de la normativa vigente.



El objetivo es presentar una gama de opciones metodológicas para que el acompañado tenga la oportunidad de elegir y adaptar la que responda a su necesidad de mejoramiento y a la adquisición de habilidades cognitivas y nuevos patrones de conducta basadas en una actitud proactiva.

La Ley de Educación reconoce que la orientación educativa es un derecho de todo el alumnado a lo largo de su escolaridad, así como un factor de calidad de la educación.

Ello supone que los profesionales de la Orientación han de trabajar en colaboración con la comunidad escolar (profesorado, tutores familias, equipo directivo, y especialistas diversos del centro) y el entorno comunitario para conseguir conjuntamente una educación de calidad que llegue a todos y todas las estudiantes.

Así mismo, han de prestar apoyo especializado para atender a la diversidad de necesidades educativas específicas, tanto de los alumnos con algún tipo de discapacidad, como de los que tienen distintos ritmos y o dificultades de aprendizaje.

#### *2.2.1.5.3. Crecimiento pedagógico.*

Se promueve el afán de conseguir un nivel académico alto, que permita llevar a cabo satisfactoriamente estudios de perfeccionamiento, mantener a lo largo de la vida la inquietud por buscar la calidad de la educación.

Esta educación procura desarrollar una sólida base cultural, una formación humanística y científica, intercultural y la utilización eficiente de los recursos tecnológicos.

En el ámbito estrictamente educativo el crecimiento pedagógico es una función inherente a todo docente y está referido a mejorar las condiciones sociales, económicas, de realización y ascenso social.

Davini (1995) sustentó, el maestro debe buscar su continuo crecimiento profesional. Para un buen desempeño en su quehacer educativo el maestro tiene que pensar en enriquecer su acervo profesional y los fundamentos de su conocimiento, destrezas, métodos educativos y pedagógicos. A mayor educación del maestro mayor serán los beneficios en el proceso de desarrollo educativo y cognitivo de sus alumnos. (pág. 32)

Freire (1993) indicó, el maestro no debe dejar a un lado lo que el estudiante trae consigo de su comprensión del mundo; su manera de hablar, su manera de contar, calcular, sus saberes en torno a su mundo, su religiosidad, sus saberes en torno a la salud, el cuerpo, la muerte, el sexo, los conjuros, el ambiente y la tecnología. (pág. 65)

Por tanto, el maestro debe concebir el salón de clases como el lugar donde investiga, experimenta, modela, se comparten ideas, se toman decisiones para la solución de problemas y se reflexiona sobre lo que es necesario y pertinente aprender.

Para los estudiantes de escuela primaria el maestro es visto como un modelo que inspira confianza al cual los niños tienden a imitar. Es un modelo dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Esto significa que el maestro en el escenario educativo tendrá que modelar conductas dignas, pertinentes, valiosas y apropiadas de un individuo debidamente

educado. Por ésta razón el maestro debe reflexionar sobre sus debilidades y fortalezas con el propósito de mejorar su auto-desarrollo como un profesional educado y altamente cualificado.

#### *2.2.1.5.4. Toma de decisiones*

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos, cuando se refiere al ámbito educativo, la toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial de la educación.

Toma de decisiones es elegir entre varias alternativas de acciones, sabiendo que las consecuencias de nuestras decisiones son inciertas. Algunas decisiones no dependen del juicio de probabilidad y lo más racional es elegir la alternativa más razonable, sopesar los beneficios o costo que nos reportara a corto y largo plazo, toda elección que hagamos tiene algunos riesgos. Y siendo la educación una ciencia social es totalmente dinámica.

Cooper (2001) expuso los elementos que un maestro toma en cuenta o debe tomar en cuenta para que su labor se cumpla de manera eficaz y finalmente el alumno adquiriera el conocimiento que pretende transmitir, situación que es de suma importancia, ya que el esquema planteado por el autor deja al descubierto que la docencia implica el manejo de técnicas de aprendizaje en las que confluyen diferentes ciencias. (2001, pág. 49)

En efecto, como el mismo expositor lo señala, hasta antes de los tiempos modernos el maestro dominaba conocimientos mínimos para realizar su tarea, lo

cual no es igual en estos momentos, en los que la exigencia es mayor y la necesidad de transmitir la enseñanza es más demandante, de tal suerte que ahora el maestro debe ser eficaz y para ello requiere de saber y dominar las llamadas “áreas generales de competencia” y tomar decisiones que impacten desde la forma en que el profesor planea su cátedra, hasta en la retroalimentación que obtenga respecto de sus alumnos.

Pues bien, maestro no sólo es quien tiene la función de enseñar una asignatura o un conocimiento específico, sino que son designados por la sociedad para facilitar el desarrollo intelectual, personal y social de quienes acuden a la escuela y claro está, de quienes están a su cargo.

Pero el elemento distintivo del aprendizaje que un profesor está obligado a transmitir es precisamente que este debe ser válido o científico, apartado lo más posible del sentido común y para lo cual frente al salón de clases deberá dominar cuatro áreas de competencia, enfocados en los siguientes aspectos: “Dominio del conocimiento teórico acerca del aprendizaje y la conducta humana” a fin de comprender la realidad que se vive en los salones y por lo tanto, deberá apoyarse de disciplinas como la psicología, la antropología, la lingüística y la sociología principalmente. (pág. 51)

#### ***2.2.1.6. Compromisos de gestión 2017.***

Según el MINEDU (2017) sostuvo que, los compromisos de gestión escolar sirven para orientar el accionar de la institución educativa, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes.

Los compromisos constituyen:

- 1) Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa.
- 2) Retención anual de estudiantes en la institución educativa.
- 3) Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa.
- 4) Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa
- 5) Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa

Compromiso 4: Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica Pedagógica en la Institución Educativa

El Marco del Buen Desempeño del Directivo establece como competencias de los directores, la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de su equipo de docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr las metas de aprendizaje establecidas; es decir, el liderazgo pedagógico del directivo se centra en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente, para ello, se genera una dinámica de inter-aprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica.

Además, a través de este Compromiso el equipo directivo concretiza en la práctica las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo, relacionadas con el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de monitoreo y acompañamiento sistemático al profesor para la mejora de los aprendizajes.

### ***2.2.1.7. Monitoreo y acompañamiento pedagógico en el contexto del COVID-19.***

El marco en el cual se desarrolla la educación peruana en todos los niveles, no es el habitual, estamos frente a una realidad atípica en el contexto de la emergencia educativa, por la pandemia del COVID-19. En ese enfoque las tendencias educativas cotidianas tuvieron que establecer nuevos lineamientos amparados en resoluciones ministeriales de emergencia educativa para poder enfrentar con la mejor predisposición esta realidad.

### ***2.2.1.8. Principales resoluciones para la educación a distancia/trabajo remoto en el contexto del COVID-19.***

#### ***2.2.1.8.1. RVM-00093-2020- Minedu.***

Que aprueba la norma técnica denominada “Orientaciones pedagógicas para el servicio educativo de Educación Básica durante el año 2020 en el marco de la emergencia sanitaria por el Coronavirus COVID-19” norma que tiene como objetivo brindar a los docentes, directivos y otros actores educativos, orientaciones pedagógicas para la reprogramación curricular del servicio educativo durante el año 2020 en el marco de la implementación del Currículo Nacional de la Educación Básica y en el contexto de la emergencia sanitaria generada por el coronavirus COVID-19.

#### ***2.2.1.8.2. RVM- 094-2020-Minedu.***

Que aprueba la norma técnica “Disposiciones que orientan el proceso de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones y programas educativos de la Educación Básica”, esta norma tiene como objetivo establecer las disposiciones, criterios y el procedimiento de gestión pedagógica para los procesos

de evaluación de las competencias, de manera que contribuyan al desarrollo integral del estudiante y a la mejora continua de la enseñanza en las instituciones y programas educativos públicos y privados de Educación Básica; en el marco de la implementación del Currículo Nacional de la Educación Básica.

#### *2.2.1.8.3. RVM 097 - 2020 – Minedu.*

Que aprueba la Norma Técnica “Disposiciones para el trabajo remoto de los profesores que asegure el desarrollo del servicio educativo no presencial de las instituciones y programas educativos públicos, frente al brote del COVID-19”, para orientar a los docentes de las instituciones educativas focalizadas.

#### **2.2.1.9. Currículo por emergencia.**

El currículo por emergencia se elabora en función de la situación que afecta directa o indirectamente a los estudiantes, cuyas necesidades de aprendizaje en estos escenarios ameritan un abordaje pertinente y excepcional puesto que las condiciones educativas normales se han alterado por diversas amenazas, como es la pandemia del coronavirus COVID-19. En referencia al artículo 34.º de la Ley General de Educación N° 28044, las características del currículo en situaciones de emergencia o desastres, responden al aspecto de significatividad, “en tanto toma en cuenta las experiencias y conocimientos previos y las necesidades de los estudiantes”; así mismo, en el aspecto de su formulación “es participativo y se construye por la comunidad educativa y otros actores de la sociedad; por tanto, está abierto a enriquecerse permanentemente y respeta la pluralidad metodológica”. (Guía metodológica para la intervención del currículo por la emergencia en IIEE MINEDU).

**2.2.1.10. *El Estado y su rol de monitoreo y acompañamiento pedagógico en el contexto del COVID – 19.***

El Estado a través de las instancias correspondientes establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del Coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional, sobre todo en el ámbito educativo.

El Ministerio de Educación como ente rector de la educación, toma como eje principal en sus lineamientos la emergencia sanitaria por el COVID - 19, el cual le permite establecer disposiciones normativas y/u orientaciones, según corresponda, que resulten pertinentes para que las instituciones educativas públicas y privadas bajo el ámbito de competencia del sector, en todos sus niveles, etapas y modalidades, presten el servicio educativo utilizando mecanismos no presenciales o remotos bajo cualquier otra modalidad, quedando sujetos a fiscalización posterior.

El Ministerio de Educación dispuso el inicio del año escolar a través de la implementación de la estrategia denominada "Aprendo en casa", a partir del 6 de abril de 2020 como medida del MINEDU para garantizar el servicio educativo mediante su prestación a distancia en las instituciones educativas públicas de Educación Básica, a nivel nacional, en el marco de la emergencia sanitaria para la prevención y control del COVID - 19.

Así mismo el Ministerio de Educación, aprobó la Norma Técnica denominada "Norma que establece disposiciones para el desarrollo del Monitoreo y acompañamiento Pedagógico en instituciones educativas focalizadas de la Educación Básica Regular, para el periodo 2020-2022" en el marco de la emergencia educativa por el COVID – 19.



#### *2.2.1.10.1. Acompañamiento pedagógico.*

Genera espacios de trabajo colegiado a través de los medios de comunicación pertinentes y acompaña a tu equipo docente en la revisión, ajuste y mejora de la planificación curricular según las competencias priorizadas en la estrategia Aprendo en casa y las necesidades de aprendizaje de las y los estudiantes. Promueve la capacitación constante del equipo docente y motiva a que revisen continuamente las experiencias de aprendizaje, materiales y recursos que el MINEDU publica mediante la página web Aprendo en casa, TV y radio. Registra cómo el equipo docente está logrando adecuarse al trabajo a distancia y qué dificultades presentan; por ejemplo, consolida información sobre el número de personal docente que logró acceder a las estrategias y recursos brindados por el MINEDU (página web, TV y radio), de acuerdo con sus condiciones de conectividad.

#### *2.2.1.10.2. Monitoreo de la práctica pedagógica.*

Orienta a tu equipo docente sobre los mecanismos a usar y cómo organizar el monitoreo de las y los estudiantes para verificar si están desarrollando las estrategias y accediendo a los recursos brindados por el MINEDU, en el marco de Aprendo en casa. Asimismo, despeja sus dudas, incrementa su confianza y flexibilidad para que puedan adaptarse a esta nueva manera de practicar la docencia. Promueve que tu equipo docente identifique las dificultades que enfrenta en el monitoreo a las y los estudiantes. Asimismo, establece estrategias institucionales para su atención y plantea recomendaciones y adecuaciones.

### ***2.2.1.11. Escenarios del trabajo remoto.***

Según la RVM 097-2020-MINEDU, se presentan escenarios diferentes en el trabajo remoto o educación a distancia en el contexto de la emergencia educativa por la pandemia del COVID-19, los cuales se debe abordar de la mejor manera posible.

#### ***2.2.1.11.1 Escenarios con conectividad.***

Comunicación Acompañante director - docente: El acompañante pedagógico definirá los medios de comunicación a través de los cuales estará en contacto con los directores y docentes de la institución educativa focalizada: correo electrónico, WhatsApp, reuniones virtuales a través de zoom, hangouts, redes sociales u otros medios de comunicación a los que puedan acceder según las características territoriales y condiciones de conectividad.

#### ***2.2.1.11.2. escenarios sin conectividad: comunicación acompañante - director – docente.***

Al no contarse con acceso a internet el acompañante pedagógico en coordinación con los especialistas de la DRE/UGEL, definirán los medios de comunicación y la frecuencia con los directivos y docentes de la Institución educativa focalizada, para ello el medio de comunicación más usado será el teléfono, puede ser con mensajes de texto telefónico a partir de la programación transmitida en medios masivos: radio y televisión, llamadas telefónicas u otro medio al que se pueda acceder según el contexto.

### ***2.2.1.12. Estrategias formativas del monitor y acompañante pedagógico a distancia.***

Según la RVM N° 097 2020 MINEDU. El monitor y acompañante pedagógico elaboran su planificador de actividades de acuerdo a las coordinaciones, metas, características, condiciones y estrategias que utilizará en la formación en servicio a los docentes y directivos de las Instituciones Educativas asignadas.

A través de las estrategias se fortalece las capacidades del docente, para la atención de sus estudiantes desde la estrategia Aprendo en casa, para que en el corto plazo se logre el objetivo de brindar a las y los estudiantes la posibilidad de avanzar en el desarrollo de las competencias establecidas en el Currículo Nacional y contribuir a superar la emergencia que venimos enfrentando, convirtiéndola en una oportunidad para fortalecer la ciudadanía, el cuidado de uno mismo y la responsabilidad con el bien común. Para contextos sin conectividad se desarrollan: la asesoría pedagógica y los cursos y tutoriales virtuales, como estrategias formativas dado las condiciones de acceso del docente acompañado.

Las estrategias formativas a desarrollar desde la modalidad a distancia son vitales para el logro de objetivos en el contexto de emergencia educativa por la pandemia del COVID-19.

#### ***2.2.1.12.1. Asesoría pedagógica.***

Es la estrategia formativa a través de la cual se brinda soporte Técnico Pedagógico para el fortalecimiento de las competencias profesionales del docente, que le permitirán asumir su rol mediador en la educación a distancia, diseñando y gestionando actividades y experiencias de aprendizaje. (Conjunto de actividades

que conducen a los estudiantes a enfrentar una situación, un desafío o problema complejo RVM N° 097 2020 MINEDU).

La Asesoría pedagógica, se desarrollará considerando el acceso a la conectividad a través de reuniones virtuales, video llamadas, llamadas telefónicas, correo electrónico, mensajes de textos o las redes sociales con una duración acumulada de 4 horas al mes. En contextos sin conectividad la asesoría pedagógica será telefónica y tiene un tiempo y frecuencia variable según las condiciones de comunicación existentes acumulando 6 horas al mes.

#### *2.2.1.12.2. Grupos de interaprendizaje.*

Los GIA es una estrategia formativa dirigida al conjunto de docentes acompañados en el que se generan espacios de intercambio de experiencias y de reflexión colectiva de manera virtual, a partir de las cuales los docentes podrán realizar propuestas que permitan replantear estrategias de enseñanza para la mejora de los aprendizajes. Los GIA en esta oportunidad, debido a las circunstancias que viene experimentando el país, se desarrollarán mediante la aplicación de herramientas de educación a distancia: Entornos virtuales (Video llamadas, llamadas telefónicas entre otros), a fin de garantizar la participación activa de todos los participantes. La convocatoria a los directivos y docentes responderá a las características de las instituciones educativas que tenga a su cargo el acompañante pedagógico.

#### *2.2.1.12.3. La reunión de trabajo colegiado.*

La Reunión de trabajo colegiado (RTC) es una estrategia formativa orientada a lograr la articulación del Acompañamiento Pedagógico con la gestión institucional,

fortaleciendo el liderazgo del director en la comunidad educativa y genere las condiciones para la conformación de espacios de dialogo y reflexión para que de manera progresiva y autónoma asuman la formación continua de su comunidad de aprendizaje. Se propicia el trabajo entre el director (directivos en caso de instituciones educativas Polidocente), docentes y acompañante pedagógico de la institución educativa, para tomar decisiones en función a los temas de interés de la comunidad educativa, en respuesta a las evidencias recogidas y a las necesidades formativas detectadas durante la implementación de la estrategia “Aprendo en casa” coordinando y contextualizando las actividades, experiencias y recursos de enseñanza a distancia con el objetivo de lograr aprendizajes en los estudiantes, generando condiciones para el desarrollo de la autonomía de la comunidad de aprendizaje a partir de un trabajo colaborativo.

La reunión de trabajo colegiado, se desarrolla dos veces al año y aporta a la formación promoviendo la competencia 6, referida al trabajo colaborativo y al fortalecimiento de las comunidades profesionales de aprendizaje.

#### *2.2.1.12.4. Cursos y tutoriales virtuales.*

En el marco del Acompañamiento Pedagógico se ha previsto que los docentes participen en cinco cursos y dos tutoriales virtuales desde la plataforma de DIFODS, a través de ellos tendrán a su disposición recursos interactivos (on line y off line). El acompañante pedagógico brindará soporte y asesoría pedagógica que oriente y permita que los docentes incorporen los nuevos conocimientos en su desempeño profesional y culminen exitosamente los cursos virtuales.

### ***2.2.1.13. Monitoreo y acompañamiento pedagógico a distancia.***

#### ***2.2.1.13.1. Propósito del monitor y acompañante pedagógico a distancia.***

A través del Acompañamiento Pedagógico a distancia se busca acompañar y fortalecer las competencias de los docentes de las instituciones educativas focalizadas para asumir progresivamente el rol mediador con sus estudiantes en la educación a distancia a través de una asesoría personalizada para orientar pedagógicamente el logro de aprendizajes en el marco de la estrategia “Aprendo en casa”, dar acompañamiento y soporte a los estudiantes, promover la comunicación e interacción con las familias así como el trabajo colaborativo entre docentes.

#### ***2.2.1.13.2. Rol del monitor y acompañante pedagógico en la estrategia “aprendo en casa”.***

La RVM N° 097-2020-MINEDU, señala que “los monitores y acompañantes pedagógicos durante el periodo de emergencia y aislamiento además de trabajar con sus docentes e instituciones focalizadas, podrán colaborar en otras labores de soporte pedagógico. El soporte pedagógico se centrará en la colaboración para la formulación de las actividades o proyectos elaborados por los profesores.

Transmitirán formación e información a directivos y profesores respecto de estrategias y modos de formulación de actividades o proyectos. Promoverán en la UGEL un “Banco de Proyectos”, desarrollado por los profesores e instituciones educativas que acompañan y que pueden ser compartidos con otras instituciones educativas; así como, propiciar el intercambio de experiencias entre instituciones educativas y profesores del ámbito de la UGEL. Los acompañantes apoyarán en

esta tarea a los profesores que acompañan y a otros de la misma institución educativa, según coordinación realizada por el MINEDU y cada UGEL”.

#### *2.2.1.13.3. Rol del monitor y acompañante pedagógico.*

Brinda monitoreo y acompañamiento personalizado y colectivo en aspectos fundamentales como:

- Soporte emocional al docente acompañado.
- Asesoría en planificación de actividades y/o proyectos de aprendizaje vinculados a la Estrategia Aprendo en casa y el manejo de herramientas y recursos tecnológicos.
- Estrategias para acompañamiento remoto y soporte emocional a los estudiantes.
- Desarrollo de la Asesoría pedagógica, GIA, RTC.
- Desarrollo de los cursos y tutoriales virtuales.
- Desarrollo de estrategias para la comunicación e involucramiento de padres de familia.
- Uso pedagógico de materiales educativos: Cuadernos de trabajo, Textos escolares, cuadernos de auto aprendizaje.

#### *2.2.1.13.4. Monitoreo virtual de directores al trabajo docente.*

Según la RVM N° 088-2020- MINEDU, establece lineamientos para el monitoreo virtual a los profesores por parte de los Directores, determinada en 3 etapas.

**Antes.**

El director deberá informar sobre las acciones del monitoreo y acompañamiento que desarrollará en el marco de la RVM N° 088-2020-MINEDU a través de los canales de comunicación establecidos en la institución educativa.

Asimismo, en conjunto se analizará la programación de TV y radio para atender a los estudiantes de acuerdo al medio de conectividad. El director solicitará que se le presente el Planificador de actividades de acuerdo a la estrategia Aprendo en casa.

Ambos coordinarán el día que se llevará a cabo el monitoreo a fin de garantizar la participación del director en la videoconferencia o videollamada que se realizará con los estudiantes, para observar y escuchar las interacciones en base a la actividad desarrollada.

**Durante**

- El director participará de la reunión virtual o videollamada que se realizará con los estudiantes.
- En la reunión virtual o videollamada, el docente realizará las interacciones con los estudiantes para verificar sus aprendizajes y brindar la retroalimentación, anotando las acciones realizadas en el Registro anecdótico y posteriormente se registrará en la ficha de seguimiento del aprendizaje de los estudiantes.



### **Después**

- Ambos participarán en una reunión de trabajo programada, que fue coordinada previamente a través de los canales de comunicación establecidos en la institución educativa a fin de recibir las orientaciones en relación al monitoreo realizado, a través del diálogo reflexivo.
- El docente debe presentar las evidencias solicitadas por el director y el reporte semanal de la Ficha de seguimiento del aprendizaje de los estudiantes.

Los directores de las instituciones educativas unidocentes solamente utilizarán la Ficha de seguimiento y acompañamiento a las sesiones de educación a distancia en la estrategia de Aprendo en casa para informar a la UGEL de su jurisdicción.

Aspectos que se tomaran en cuenta en la Ficha para el monitoreo virtual a docentes de la estrategia Aprendo en Casa

#### ***2.2.1.14. Monitoreo remoto de semáforo escuela a directivos y docentes.***

MINEDU (2020) indicó, a través del oficio múltiple 00016-2020-minedu/spe-osee-use, establece actividades de recojo de información de semáforo escuela remoto 2020.

A partir del mes de julio del presente, el Ministerio de Educación, a través de la Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE), iniciará el proceso de recojo de información denominado “Semáforo Escuela Remoto 2020”.

“Semáforo Escuela” es una herramienta de gestión que desde el año 2015 ha venido recogiendo información mensual en una muestra de servicios educativos

públicos escolarizados de Educación Básica Regular con representatividad mensual hasta nivel de Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), lo que permite:

- Obtener datos confiables y de forma periódica del sector Educación
- Impulsar que las instancias descentralizadas gestionen acciones rápidas de mejora en la provisión del servicio educativo.

En ese sentido, dada la coyuntura actual, el recojo de información para el presente año se llevará a cabo de manera remota, a través de encuestas telefónicas a una muestra de directores, docentes y familias de estudiantes de servicios educativos de Educación Básica Regular y Educación Básica Especial de gestión pública. Asimismo, los indicadores que serán recogidos por la herramienta “Semáforo Escuela Remoto 2020” serán redefinidos y alineados en el marco de la estrategia de educación a distancia “Aprendo en Casa” del MINEDU.

A continuación, se detallan las categorías en que se organizarán dichos indicadores:

- Acceso y uso de los contenidos de “Aprendo en Casa”
- Comunicación y acompañamiento por parte de los docentes
- Materiales Educativos
- Salud y bienestar socioemocional
- Programa de Alimentación Escolar Qali Warma.

Nace para escuchar las voces de los actores clave de “Aprendo en Casa” Por medio de una encuesta telefónica nos podrás ayudar a fortalecer la manera en que proveemos el servicio educativo remoto a nivel nacional.

Esto nos ayuda a saber cómo las familias y docentes de cada región del Perú están participando en “Aprendo en Casa”

*2.2.1.14.1. ¿Qué nos ayuda a saber?*

- ¿Qué medio usan más las familias y docentes para acceder a Aprendo en Casa en las distintas regiones?
- ¿Están los estudiantes y sus familias satisfechos con la estrategia Aprendo en Casa?
- ¿Los estudiantes están recibiendo acompañamiento y retroalimentación por parte de sus docentes?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación más usados entre docentes y directores?
- ¿Cuáles son los temas de comunicación entre docentes y directores?

*2.2.1.14.2. ¿Cómo obtenemos esa información y qué características tiene?*

- Recolección de información vía llamadas telefónicas
- Frecuencia: Mensual (de julio a diciembre 2020)
- Informantes: Docentes y Familias
- Muestra: Cada semana se llamará a aproximadamente 8 mil docentes y 20 mil familias elegidos al azar.
- Niveles de representatividad: Nacional, área (urbano-rural), nivel educativo, DRE y UGEL

***2.2.1.15. Informe mensual de logros y dificultades de trabajo remoto docente.***

La Resolución Viceministerial 097-2020-Minedu, establece que los docentes deberán presentar un informe de logros y dificultades del trabajo remoto, con el fin

de asegurar un servicio educativo con calidad, equidad y diversidad en instituciones y programas educativos públicos durante la emergencia nacional y el aislamiento obligatorio por el COVID-19.

El informe que tendrán que presentar mensualmente los docentes será muy beneficioso para mejorar la estrategia a distancia Aprendo en Casa en los colegios del Estado, pues permitirá conocer sus experiencias, avances y dificultades, a partir de ello, establecer los mecanismos que permitan una adecuada retroalimentación con sus estudiantes, que es el objetivo central del plan educativo de este año.

No es la idea que ese informe nos diga cómo están evaluando a sus estudiantes sino qué es lo que están haciendo, que áreas han cubierto, qué dificultades han tenido para implementar el currículo, tal como está planteado en las orientaciones de este año.

#### ***2.2.1.16. Principales obstáculos que presenta el trabajo remoto.***

A través de un relevamiento que efectúa desde élogos SurLatam - Chile entre profesionales, identificamos algunos obstáculos que complican la actividad laboral en ámbitos hogareños:

##### *2.2.1.16.1. Problemas de conectividad.*

La señal de Internet suele saturarse durante el día a raíz del uso intensivo que se le da a cada red por parte de todos los integrantes de una familia, lo cual conspira con la necesidad de estar conectados en forma constante.

##### *2.2.1.16.2. Falta y fallas de dispositivos.*

Ninguna empresa estaba preparada para una eventualidad de esta magnitud ni con la capacidad de poder proveer a cada trabajador un dispositivo para desarrollar

sus obligaciones desde su casa. Por otra parte, no todas las personas cuentan con equipos propios suficientemente modernos y perfectamente acondicionados para poder ejecutar todas las aplicaciones que requiere su tarea específica. Uno de las fallas más recurrentes reportadas es la imposibilidad de poder comunicarse adecuadamente en las reuniones corporativas por defecto de una notebook o la limitación de los equipos disponibles.

#### *2.2.1.16.3. Ausencia de contacto con las personas.*

El aislamiento ha incrementado sensaciones como la soledad y la orfandad. Si bien se realizan jornadas de encuentro virtual, los trabajadores añoran la compañía del equipo de trabajo, el abrazo con amigos y el buen saludo de la mañana, que siempre empuja a dar lo mejor de uno mismo. Por otra parte, la falta de una relación directa y rápida con las personas, en muchos casos se señaló como un problema para poder coordinar adecuadamente los procesos de trabajo y tomar decisiones.

#### *2.2.1.16.4. Demandas de los niños.*

Compatibilizar la actividad laboral con la atención de los hijos en un mismo ámbito físico resulta ciertamente complejo. Al ver a sus padres todo el día en casa los más pequeños suponen que están allí plenamente disponibles para ellos. La demanda de atención es variada y constante: ayuda con la tarea, ganas de realizar una actividad o juego juntos, y toda clase de requerimientos en cualquier momento (generalmente en las peores circunstancias). Las imágenes de niños espiando y saludando en sesiones de Zoom o Meet ya son habituales, con el consecuente impacto en la comunicación.

#### *2.2.1.16.5. Horarios difusos / jornadas interminables.*

Quienes no planificaron sus rutinas de trabajo diario manifestaron tener dificultades para no exceder las horas de trabajo. Además, la capacidad de programarse también ofrece la posibilidad de contar con espacios suficientes para descansar y almorzar con calma.

#### *2.2.1.17. Acompañar a docentes en tiempos de pandemia.*

Monteza (2020) señaló, realizar un acompañamiento formativo en lo técnico y emocional puede ser clave para llevar la labor docente a otro nivel en las actuales circunstancias.

La semana pasada accedí a una llamada por zoom de una especialista de Harvard. El tema era cómo incentivar la lectura en educación inicial y primaria a través de la tecnología, en la era de la educación a distancia. Se trataba de una presentación de un estudio interesante sobre las plataformas digitales que podrían servir mejor para los estudiantes en el contexto actual. Participamos cerca de 300 personas de diversas partes del mundo (Latinoamérica, Asia, Europa). Aunque era la presentación de un estudio, evidentemente, no sentí que aplicaba a nuestra realidad como país. Sobre todo, para zonas rurales, donde aún no hay acceso a Internet ni a señal telefónica en muchos casos.

Esta es la realidad a la que se enfrentan muchos docentes a nivel nacional, donde las estrategias de virtualización no aplican porque sus estudiantes no pueden acceder a ellas, allí donde no llega señal telefónica y mucho menos el Internet. En algunos casos, los estudiantes deben caminar una hora con el celular de papá o mamá en la mano, hasta llegar al punto más cercano donde llega la señal, para

poder conversar con sus profesores y volver caminando una hora más para seguir con sus tareas en casa. Lo hacen exponiéndose en el camino y para una interacción con el docente que se ve reducida a una hora a la semana.

Ante esta realidad, las preguntas y cuestionamientos son evidentes para los docentes: ¿cómo educar a distancia?, ¿cómo trabajar con alumnos cuando solo tienen acceso a llamadas una o dos veces por semana a lo mucho?, ¿cómo aprovechar al máximo cada minuto de esas llamadas para ayudarlos a avanzar en sus competencias?, ¿cómo?

#### *2.2.1.17.1. Acompañamiento en cuanto lo técnico.*

Existen miles de docentes y directores haciendo su mejor esfuerzo por adecuar su práctica pedagógica al contexto actual. Innovan en formas, planifican sus sesiones pensando en la realidad individual de sus estudiantes, intentan aprovechar al máximo cada minuto de cada llamada. Están innovando al planificar, al ejecutar y al levantar evidencias del avance de sus estudiantes. Pero muchos están realizando todo ello desde la intuición, sin una guía real del “cómo”. Así, se hace necesario para muchos poder contar con un acompañamiento personalizado para hacer frente a estos desafíos técnicos que la coyuntura actual nos trae.

No me refiero a un monitoreo de lo que hacen o no, ni a una evaluación punitiva, sino un acompañamiento formativo. Según Treviño, es necesaria una formación docente que combine el acompañamiento para la mejora de las prácticas en el aula con el fortalecimiento de saberes disciplinarios como complemento a su práctica pedagógica y esta coyuntura no deja de presentar un desafío formativo importante para nuestros docentes, siendo el acompañamiento a distancia una opción necesaria.

Un acompañante que tenga el rol de orientarlos en el “cómo”, darles retroalimentación sobre su trabajo para seguir mejorando cada día, facilitarles herramientas de aprendizaje según sus necesidades; y conectarlos también con otros profesores de su mismo nivel, curso y contexto, para compartir sus actuales prácticas pedagógicas y aprender juntos. El rol de un acompañante podría ayudarlos a visualizar que están haciendo un buen trabajo, revalorar su sentir docente y, efectivamente, asegurar que sus estudiantes estén recibiendo la educación que merecen.

#### *2.2.1.17.2. Acompañamiento en cuanto lo emocional.*

Pero ese no es el único motivo por el que un docente puede necesitar un acompañamiento formativo, sino también para gestionar sus propias emociones. Las preguntas indicadas líneas arriba, aunque necesarias, también interpelan a los docentes: ¿Estoy dándole a mis estudiantes la educación que merecen? ¿Están aprendiendo realmente? ¿Tiene mi trabajo valor? Son algunas preguntas de fondo que más de un docente se hace hoy y que los lleva a cuestionar su trabajo.

Los docentes están aprendiendo, de pronto, una nueva forma de relacionarse e interactuar con sus alumnos. Muchos no han llegado a conocer a sus alumnos cara a cara. Los abrazos para los niños de primaria, no son posibles, así como las reflexiones grupales y preguntas provocadoras para los de secundaria. Están aprendiendo también una nueva forma de trabajar con sus compañeros y sus directivos. Ya no hay conversaciones a la hora del recreo con estudiantes y compañeros, ya no hay recreos, la bulla organizada propia de un colegio y sus dinámicas, de pronto se silenció. No hay timbres o campanas que marquen el paso



de las horas, no hay estudiantes corriendo por los salones, no hay salones. No hay hora de entrada ni de salida, no hay fines de semana. ¿Cómo están transitando, nuestros docentes, sus emociones en este tiempo? ¿Cómo están viviendo las pérdidas a las que se enfrentan en este contexto? ¿Con quién conversan?

Otra vez, el acompañamiento puede jugar un rol fundamental en el aspecto emocional de miles de docentes y directivos. Orientándolos para profundizar:

- En su autoconocimiento: identificar sus fortalezas y debilidades ante esta coyuntura, identificar las emociones que están experimentando, identificar cómo aprenden mejor, explorar su identidad y diversidad personal.
- En la gestión de vínculos para crecer: con sus estudiantes, padres de familia, compañeros, directivos y sus propias familias.

Además, el acompañamiento puede ser una guía también para poder transitar y gestionar las emociones de sus estudiantes en tiempos de pandemia.

No nos olvidemos, además, que los docentes y directivos tienen sus propias familias y desafíos personales, están viviendo un tiempo donde las dinámicas se cruzan más que nunca, los límites entre las tareas del hogar y las responsabilidades de su labor docente son difusos. La pandemia explora nuestras vulnerabilidades entre todos por igual. Realizar un acompañamiento formativo en lo técnico y emocional puede ser clave para llevar su labor docente a otro nivel y valorar el trabajo que realizan al entregar su corazón cada día.

### **2.2.2. Clima Institucional.**

El origen del clima institucional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Para tal razón, para dar una definición de clima institucional, es necesario tomar en cuenta dos elementos: persona y entorno como parte complementaria e inseparable de una misma situación.

MINEDU (2017) definió, “Percepción que tienen los miembros de la institución educativa, respecto de las condiciones en las que se desenvuelve ésta, y que se deriva del tipo de interacciones sociales y de las características” (pág. 12).

El clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de la vivencia cotidiana de sus miembros en la institución. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador.

Méndez (2006) definió “el clima institucional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y en donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también en un ambiente interno” (pág. 71).

El clima institucional implica los comportamientos de las personas y su interrelación con su entorno, es decir la institución educativa y su comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes) para una sana convivencia institucional.

Goncalves (2009) sostuvo, “El clima institucional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras institucionales, tamaño de la organización, modo de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección entre otras” (pág. 133).

Brunet (2011) fundamentó, el clima institucional como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, “las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. (pág. 19)

En torno a los enfoques de los diferentes autores, es importante llegar a una conclusión, en donde todos los autores explícita o implícitamente convergen que, el clima institucional es un ambiente en el cual se interrelacionan dos factores entorno y persona, donde el protagonismo constituye la interrelación de sus miembros para fortalecer o desestabilizar una institución.

#### ***2.2.2.1. Tipos de clima.***

Diversos autores definen al clima institucional como el ambiente generado en una institución educativa a partir de sus vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, creencias, valores, motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones personales y profesionales.

De un modo general, Likert (1968, citado en Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007) propuso los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

#### *2.2.2.1.1. Sistema I autoritarismo explotador.*

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

#### *2.2.2.1.2. Sistema II autoritarismo paternalista.*

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

#### *2.2.2.1.3. Sistema III consultivo.*

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

#### 2.2.2.1.4. *Sistema IV participación en grupo.*

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. (pág. 48)

Por su parte, Martín (1999) señaló, en el contexto educativo, que existen dos grandes tipos de clima institucional, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones:

#### 2.2.2.1.5. *Clima de tipo autoritario.*

Autoritarismo explotador, en el cual la dirección no tiene confianza en sus docentes. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos es tomada por la dirección. Autoritarismo paternalista, es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los docentes, la mayor parte de las decisiones la toma la dirección, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

#### 2.2.2.1.6. *Clima de tipo participativo.*

Consultivo, en un clima participativo la dirección tiene confianza en sus docentes. Permite a los docentes que tomen decisiones más específicas. La comunicación es de tipo descendente. Participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus docentes. Los procesos de toma de decisiones están distribuidos en toda la institución, y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

Los trabajadores están motivados por la participación, mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza. (pág. 107)

#### **2.2.2.2. Factores del clima institucional.**

Los factores que influyen en el Clima Institucional son variados, como también lo son las diversas actuaciones de los profesores y directivos de una institución educativa. Por eso, la actitud o el accionar de los profesores y directivos puede ser negativa o problemática debido al Clima institucional desarrollado, si éste no es congruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su tarea con gusto y abnegación. No obstante, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

El Clima institucional, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima institucional se originan en una gran variedad de factores:

- a) Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- b) Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)

### ***2.2.2.3. Teorías sobre el clima institucional.***

#### *2.2.2.3.1. Teoría de Rensis Likert.*

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968), estableció que, el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Likert, tipificó cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima institucional particular:

#### *2.2.2.3.1.1. Autoritario.*

Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. El clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

#### *2.2.2.3.1.2. Paternalista.*

Las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. Existe una mayor delegación que en el sistema anterior. El clima organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas establecidas en el ámbito superior.

#### *2.2.2.3.1.3. Consultivo.*

Existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

#### *2.2.2.3.1.4. Participativo.*

El proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima en este tipo de organización es de confianza, se logran altos niveles de compromiso de los integrantes



con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la Dirección y los demás integrantes son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización. (pág. 48)

#### 2.2.2.3.2. *Teoría de las Necesidades Motivadoras.*

La teoría de las necesidades de David McClelland definió tres tipos de necesidades que se presentan en mayor o menor medida en todos los individuos, estos tres tipos de necesidades son la fuente de motivación tanto propia como de los integrantes de nuestro equipo, nos ayudan a identificar diferentes tipos de personas y averiguar en qué tipo de puestos estarán más motivadas.

En relación a la teoría de las necesidades Stephen & Timothy (2009) indicó que, McClelland consideró tres categorías básicas de las necesidades motivadoras en la que las personas se agrupan según las necesidades que tengan en su vida: el logro, el poder y la afiliación.

##### 2.2.2.3.2.1. *Necesidad de logro (nLog).*

Es el impulso por sobresalir por obtener un logro en relación de su lucha por el logro, tendencia al éxito, la responsabilidad, fijación de metas sucesivas.

##### 2.2.2.3.2.2. *Necesidad de poder (nPod).*

Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera (influir en los demás) la cual no lo hubieran hecho por sí mismos, son competitivos, dinámicos, valoran el prestigio el status.

##### 2.2.2.3.2.3. *Necesidad de afiliación (nAfi).*

Es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, necesidad de pertenencia a un grupo social, familiar, de afecto. (pág. 74)

#### **2.2.2.4. Escuelas de pensamiento.**

Brunet (2004) manifestó, dentro del concepto de clima institucional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestaltista y funcionalista.

##### **2.2.2.4.1. Escuela Gestaltista.**

La cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes.

Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y cómo éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su pensamiento.

##### **2.2.2.4.2. Escuela Funcionalista.**

El pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Es pertinente mencionar que la escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los Funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la

persona que trabaja, interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela Gestaltista y la Funcionalista se aplican al estudio del clima institucional, éstas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan.

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la institución y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de una institución, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio en su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo. (pág. 54)

#### ***2.2.2.5. Dimensiones.***

Dimensiones según Litwin y Stringer (1968) señalaron que, para estudiar el clima organizacional de una empresa es necesario prestar atención a ciertos factores que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos.

Dichas causas pueden originarse en base a distintas variables dentro de la organización, como el ambiente físico, social, las distintas formas de comportamiento, etc. La gama de variables puede ser tan amplia que los especialistas no han llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores, que han sido bautizados en la literatura empresarial como dimensiones.

Para los autores, resaltan que el clima organizacional depende de nueve dimensiones:

#### *2.2.2.5.1. Dimensión estructura.*

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### *2.2.2.5.2. Dimensión responsabilidad.*

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

#### *2.2.2.5.3. Dimensión recompensa.*

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

#### *2.2.2.5.4. Dimensión desafío.*

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

#### 2.2.2.5.5. *Dimensión relaciones.*

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

#### 2.2.2.5.6. *Dimensión cooperación.*

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

#### 2.2.2.5.7. *Dimensión estándares.*

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

#### 2.2.2.5.8. *Dimensión conflictos.*

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

#### 2.2.2.5.9. *Dimensión identidad.*

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima institucional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los

miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. (págs. 37- 42)

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima institucional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

#### ***2.2.2.6. Relaciones interpersonales.***

Entendemos por relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano, la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características.

MINEDU (2016) señaló, las relaciones interpersonales son consideradas completamente naturales para el ser humano ya que el mismo es un ser gregario, lo cual quiere decir que vive en sociedades. Este tipo de relaciones son siempre necesarias para el desarrollo pleno de la persona y es por esto que aquellas personas que tienen problemas o dificultades sociales para relacionarse con otros suelen sufrir o terminar aislándose del mundo que los rodea.

En la actualidad, las relaciones interpersonales son un factor muy importante en ámbitos laborales en los cuales el trabajo en equipo o el desarrollo de una cartera propia de clientes son necesarios. Es por esto que aquellas personas con facilidad para relacionarse y socializar suelen ser mejores vistas para algunos puestos que aquellas que prefieren trabajar individualmente.

Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales,

los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas y todo tipo de contextos donde existan dos o más personas en comunicación.

Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo, y son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto. Estas relaciones juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas e instituciones. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo.

#### **2.2.2.7. *La Convivencia.***

Según Malgesini & Jiménez (2000) señalaron que, “La convivencia significa vivir en buena armonía y a diferencia del conflicto, tiene una connotación positiva: está cargada de ilusión e implica también aprendizaje, normas comunes y regulación del conflicto” (pág. 21).

Exige adaptarse a los demás y a la situación. Por lo tanto, habrá que tener flexibilidad, aceptar lo diferente. Poner el acento en lo que une, en lo que converge. No es sólo coexistir, sino que requiere de la organización del espacio y de los valores compartidos, de interdependencia y de unión colectiva, capaz de integrar la diversidad de los componentes individuales, pero sin olvidar el bienestar personal, general e institucional.

#### **2.2.2.8. *Relación entre el desempeño docente y clima institucional.***

El clima institucional es de gran importancia para todo tipo de organizaciones y trabajadores. No se exime de ello a las instituciones educativas que son el lugar en donde se realizan actividades de enseñanza-aprendizaje y en la cual se requiere

brindar una mejor y mayor calidad educativa. Así el clima institucional será influyente en el desempeño del docente por cuanto en ella se llevan a cabo relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa y otros agentes que crearan un determinado clima el cual si es positivo favorecerá al buen desempeño y caso contrario se convertirá en un factor negativo.

Brunet (2004), sostuvo que, la teoría de la Gestalt sostiene que el clima institucional, es determinante en el comportamiento de las personas en su trabajo, en consecuencia, esta situación influye en el desempeño de los docentes, en cada escuela generando un comportamiento particular como producto de las percepciones que se observan de todo cuanto ocurre en sus instituciones y por lo tanto condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional. El clima condiciona el comportamiento del individuo debido a ello cada institución educativa presenta diversas situaciones que la caracterizan y a su vez la diferencian donde la mayor incidencia está en las relaciones internas que se producen entre los integrantes de la institución, elemento importante que va a crear un determinado clima. (pág. 54)

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

#### **Monitoreo**

Di Virgilio & Solano (2012) sustentaron, el monitoreo es el seguimiento que se realiza durante la ejecución de una política, programa o proyecto. Es un instrumento, de gestión y de política, que permite revisar en forma periódica los aspectos sustantivos, para optimizar sus procesos, resultados e impactos. Constituye un insumo indispensable para la gestión administrativa y estratégica de una iniciativa pública. (pág. 41)



### **Acompañamiento**

Esteban, Naveda & Santa (2013) fundamentaron, el acompañamiento pedagógico está centrado en el desarrollo de las competencias 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. (pág. 44)

### **Clima institucional**

Bris (1999) sustentó, es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela, este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y se expresan en las relaciones personales y profesionales.

El concepto clima institucional tiene un carácter multidimensional, incluye numerosas variables buenas relaciones, participación, cooperación, tolerancia, estilos de liderazgo y características de la comunidad en la que está inserto el centro educativo. (pág. 76)

### **Clima organizacional**

Chiavenato (2011) afirmó, el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

### **COVID – 19**

La COVID – 19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente, de acuerdo a la explicación de la OMS, el nuevo nombre

se toma de las palabras "corona", "virus" y mientras que 19 representa el año en que surgió. OMS (2019).

### **Pandemia**

Se llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad. OMS (2010)  
Para que se declare el estado de pandemia se tienen que cumplir dos criterios: que el brote epidémico afecte a más de un continente y que los casos de cada país ya no sean importados sino provocados por transmisión comunitaria.

### **Trabajo remoto:**

Prestación de servicios subordinada y flexible con la presencia física del profesor en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo de comunicación o telecomunicación que posibilite realizar las labores fuera del centro.

(RVM. N° 097-2020-MINEDU 21-05-2020)

### **Aprendo en casa.**

(RVM. N° 097-2020-MINEDU 21-05-2020) Constituye una estrategia que plantea actividades que el estudiante podrá realizar desde su hogar para avanzar en el desarrollo de sus aprendizajes. Esta estrategia hace uso de la web, la radio y la televisión para llegar a todos los estudiantes del país y está organizada por niveles, ciclos, grados o edades según la modalidad. Las instituciones educativas privadas, pueden utilizar la estrategia para el trabajo con sus estudiantes o como un complemento a su estrategia de prestación del servicio educativo a distancia.

**Portafolio.**

Colección de producciones realizadas por los estudiantes. Sirve como base para examinar los logros, las dificultades, los progresos y los procesos en relación al desarrollo de las competencias.

García (2000) sostuvo, un portafolio educativo es un archivo o una carpeta donde se lleva un proceso escrito de las actividades o conceptos de la clase, generalmente con orden cronológico que muestran un progreso. Se considera al portafolio como "una colección de trabajos elaborados por el alumno o el maestro, que se relacionan de una manera directa o indirecta con actividades referidas a contenidos curriculares"

**Educación a Distancia**

García (2013) indicó, la educación a distancia como "un sistema tecnológico de comunicación bidireccional, que sustituye la interacción personal en el aula de profesor alumno como medio preferente de enseñanza, por la acción sistemática y conjunta de diversos recursos didácticos y el apoyo de una organización tutorial, que propician el aprendizaje autónomo del alumno".

**Trabajo Colegiado:**

Fierro (1998) sostuvo que, el Trabajo Colegiado es un proceso participativo de toma de decisiones y definición de acciones, entre los docentes y directivos, en la búsqueda de la mejora institucional.

## Capítulo III. Hipótesis y Variables

### 3.1. Hipótesis

#### 3.1.1. Hipótesis general.

El monitoreo, acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

#### 3.1.2. Hipótesis específicas.

- a. El monitoreo y acompañamiento pedagógico es tradicional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.
- b. El clima institucional es inestable en el contexto del COVID-19 en la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.
- c. El monitoreo, acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la responsabilidad en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.
- d. El monitoreo, acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el trabajo en equipo en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.
- e. El monitoreo, acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la recompensa en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

- f. El monitoreo, acompañamiento se relaciona directamente con la resolución de conflictos en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

### **3.2. Variables**

#### **3.2.1. Variable Independiente: Monitoreo y acompañamiento.**

El monitoreo y acompañamiento son acciones complementarias, mientras el monitoreo es una herramienta gerencial dirigida a verificar la ejecución de las actividades, el uso de los recursos y el logro de los objetivos y metas planteados en el momento de la planificación y el acompañamiento es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

#### **3.2.2. Variable Dependiente: Clima institucional.**

Percepción que tienen los miembros de la institución educativa, respecto de las condiciones en las que se desenvuelve ésta, y que se deriva del tipo de interacciones sociales y de las características.

#### **3.2.3. Variable Interviniente: Edad, sexo, grado académico, costumbres y hábitos.**

### 3.3. Operacionalización de Variables

#### 3.3.1. Operacionalización de la Variable Independiente.

**Tabla 1**

*Operacionalización de variable independiente*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Técnicas
<b>Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico (V-I-)</b>	Orientación y asesoramiento	<p>Guía la labor del docente para la calidad educativa en el contexto del COVID-19.</p> <p>Promueve la diversificación teniendo en cuenta las sesiones emitidas por el MINEDU – Aprendo en casa.</p> <p>Motiva la práctica de una retroalimentación reflexiva.</p>	<p>Los directivos guían su labor para la calidad educativa en el contexto del COVID-19.</p> <p>Los directivos promueven la diversificación teniendo en cuenta las sesiones emitidas por el MINEDU – Aprendo en casa.</p> <p>Los directivos motivan la práctica de una retroalimentación reflexiva.</p>	Encuesta
		<p>Comunica de manera oportuna y pertinente las sugerencias de su labor docente.</p> <p>Absuelve las dudas que tienen los docentes en la acción educativa en el contexto del COVID- 19.</p>	<p>Los directivos le comunican de manera oportuna y pertinente las sugerencias de su labor docente.</p> <p>Los directivos absuelven sus dudas en la acción educativa en el contexto del COVID- 19.</p>	
	Acompañamiento	<p>Brinda apoyo en la práctica pedagógica y uso adecuado en el manejo de las TIC´s en el contexto del COVID-19.</p> <p>Comunica adecuadamente las observaciones encontradas en la retroalimentación.</p> <p>Orienta de acuerdo a las directrices técnico-pedagógicas emitidas por el MINEDU en el contexto del COVID-19.</p> <p>Promueve una actitud proactiva en las sugerencias manifestadas.</p> <p>Orienta para la atención adecuada y oportuna a los estudiantes en entornos virtuales.</p>	<p>Los directivos le brindan apoyo en su práctica pedagógica y así mismo en el manejo de las TIC en el contexto del COVID-19.</p> <p>Los directivos le comunican adecuadamente las observaciones encontradas en la retroalimentación.</p> <p>Los directivos le orientan de acuerdo a las directrices técnico-pedagógicas emitidas por el MINEDU en el contexto del COVID-19.</p> <p>Los directivos promueven una actitud proactiva en las sugerencias manifestadas.</p> <p>Los directivos le orientan para la atención adecuada y oportuna a los estudiantes en entornos virtuales.</p>	Encuesta
Crecimiento pedagógico		<p>Promueve el crecimiento académico de acuerdo a sus necesidades e intereses para el mejoramiento continuo de la práctica pedagógica.</p>	<p>Los directivos promueven su crecimiento académico de acuerdo a sus necesidades e intereses para el mejoramiento continuo de su práctica pedagógica.</p>	Encuesta
		<p>Promueve la formación humanística, científica, intercultural y la utilización</p>	<p>Los directivos promueven su formación humanística, científica, intercultural y la</p>	

	<p>eficiente de los recursos tecnológicos. Contribuye a asumir cargos directivos acorde a su perfil profesional. Promueve la reflexión de la práctica pedagógica en el contexto del COVID-19.</p> <p>Promueve la capacitación de entornos virtuales para enfrentar con éxito la educación en el contexto del COVID-19.</p>	<p>utilización eficiente de los recursos tecnológicos. Los directivos contribuyen a que asuma cargos directivos acorde a su perfil profesional. Los directivos promueven la reflexión de su práctica pedagógica en el contexto del COVID-19. Los directivos promueven capacitaciones sobre entornos virtuales para enfrentar con éxito la educación en el contexto del COVID-19.</p>	
Toma de decisiones	<p>Motiva al uso de entornos virtuales para enfrentar la práctica pedagógica en el contexto del COVID-19. Brinda apoyo permanente a los docentes que tienen dificultades respecto a entornos virtuales. Proporciona alternativas frente a las dificultades que manifiestan los docentes en el contexto del COVID-19.</p>	<p>Los directivos le motivan al uso de entornos virtuales para enfrentar la práctica pedagógica en el contexto del COVID-19. Los directivos le brindan apoyo permanente cuando tiene dificultades respecto a entornos virtuales. Los directivos le proporcionan alternativas frente a las dificultades que manifiesta en el contexto del COVID-19.</p>	Encuesta

### 3.3.2. Operacionalización de la Variable Dependiente.

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable dependiente*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Técnicas
<b>Clima Institucional</b> (V- D)	Responsabilidad	<p>Coordinan con su inmediato superior oportunamente sobre las labores a desarrollar en el contexto del COVID-19.</p> <p>Cumplen satisfactoriamente la labor asignada en el contexto del COVID-19, haciendo uso de entornos virtuales.</p> <p>Necesitan permanente recibir indicaciones para realizar su labor pedagógica en el contexto del COVID-19.</p> <p>Cumplen satisfactoriamente sin observar las decisiones tomadas por el director.</p> <p>Generan incomodidad cuando los colegas buscan excusas para no cumplir con sus responsabilidades y tienen el respaldo de los directivos.</p>	<p>Usted coordina con su inmediato superior oportunamente sobre las labores a desarrollar en el contexto del COVID-19.</p> <p>Usted cumple satisfactoriamente la labor asignada en el contexto del COVID-19, haciendo uso de entornos virtuales.</p> <p>Usted requiere permanentemente recibir indicaciones para realizar su labor pedagógica en el contexto del COVID-19.</p> <p>Usted cumple satisfactoriamente sin observar las decisiones tomadas por el director.</p> <p>A usted le genera incomodidad cuando los colegas buscan excusas para no cumplir con sus responsabilidades y tienen el respaldo de los directivos.</p>	Encuesta

Trabajo en equipo	<p>Comparten información para el logro de objetivos institucionales.</p> <p>Sienten decepción cuando sus compañeros de trabajo realizan actividades de forma individual buscando protagonismo.</p> <p>Realizan trabajo colegiado en el seguimiento académico de los estudiantes y socializan sus experiencias en el contexto del COVID-19.</p>	<p>Usted comparte información con sus colegas de la institución educativa, para el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Se siente decepcionado cuando sus compañeros de trabajo realizan actividades de forma individual buscando protagonismo.</p> <p>Participa usted en el trabajo colegiado respecto al seguimiento académico de los estudiantes y socializan sus experiencias en el contexto del COVID-19.</p>	Encuesta
Recompensa	<p>Reconocen y valoran el esfuerzo y los logros que obtiene, al asumir cargos jerárquicos los docentes.</p> <p>Consideran que, en la institución educativa tanto el buen y mal desempeño se deja pasar sin consecuencias de ningún tipo.</p> <p>No reconocen los méritos logrados en el desempeño de la labor docente.</p>	<p>Usted se siente reconocido por el esfuerzo y los logros que obtiene, al asumir cargos jerárquicos.</p> <p>Usted considera que, en la institución educativa tanto el buen y mal desempeño se deja pasar sin consecuencias de ningún tipo.</p> <p>Usted se siente no reconocido por los méritos logrados en el desempeño de su labor docente.</p>	Encuesta
Resolución de conflictos	<p>Promueven una comunicación horizontal.</p> <p>Promueven la escucha activa en el marco del respeto entre los miembros de la comunidad educativa en el contexto del COVID-19.</p> <p>Solucionan los inconvenientes entre los miembros de la comunidad educativa de manera oportuna y pertinente en el contexto del COVID-19.</p> <p>Estimulan el pensamiento divergente en el desarrollo institucional en el contexto del COVID-19.</p>	<p>En la institución educativa, se promueve una comunicación horizontal.</p> <p>En la institución educativa, se promueve una escucha activa en el marco del respeto entre los miembros de la comunidad educativa en el contexto del COVID-19.</p> <p>En la institución educativa, se solucionan los inconvenientes entre los miembros de la comunidad educativa de manera oportuna y pertinente en el contexto del COVID-19.</p> <p>En la institución educativa, Estimulan el pensamiento divergente en el desarrollo institucional en el contexto del COVID-19.</p>	Encuesta



## **Capítulo IV. Metodología**

### **4.1. Enfoque de Investigación**

El enfoque de investigación que se utilizó en el presente trabajo de investigación es el cuantitativo.

El enfoque cuantitativo para Hernández & Mendoza (2019), representaron un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revida la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y definen variables; se traza un plan para probar las primeras; se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico; se analizan y vinculan las mediciones obtenidas y se extrae una serie de conclusiones respecto de la hipótesis o las hipótesis. (pág. 5)

### **4.2. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación del presente trabajo de investigación es sustantiva descriptiva.

Carrasco (2008), afirmó que, “la investigación sustantiva descriptiva, se encarga de describir o presentar sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los hechos y fenómenos que estudia (variables)” (pág. 44).

### **4.3. Diseño de Investigación**

El diseño de investigación del presente trabajo de investigación es no experimental de tipo transeccional correlacional.

Carrasco (2008), afirmó que, “Los diseños transeccionales correlacionales, tienen la particularidad de permitir al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia” (pág. 73).

Hernández & Mendoza (2019), sostuvieron que, “los estudios correlacionales son investigaciones que pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables. Miden las variables y su relación en términos estadísticos” (pág. 109).

#### 4.4. Población y Muestra

##### 4.4.1. Población.

Carrasco (2008) sostuvo que, “La población es el conjunto de todos los elementos que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (pág. 236).

La población está constituida por el personal docente y administrativo de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – Provincia Cusco.

**Tabla 3**

*Población*

Personal	N°	%
Docentes	196	82
Administrativos	43	18
Total	239	100%

Fuente: Tomado del CAP de la institución educativa 2020.

Se tiene una población de 249 miembros entre personal docente y administrativo, de los cuales 196 son personal docente que representa el 82%, mientras 43 son personal administrativo el cual representa el 18% de la Gran Unidad Inca Garcilaso de la Vega.

#### 4.4.2. Muestra.

El proceso de selección de la muestra se llevó a cabo, a través del muestreo no probabilístico intencionado, Carrasco (2008), señaló que, la muestra intencionada es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística, procura que la muestra sea lo más representativa posible, para ellos es necesario que conozca objetivamente las características de la población que estudia.

El investigador procede a seleccionar la muestra en forma intencional, eligiendo aquellos elementos que considera convenientes y cree que son los más representativos (pág. 243).

**Tabla 4**

*Muestra*

N°	Niveles	Docentes		Total
		varones	Mujeres	
01	Primaria	22	41	63
02	Secundaria	80	53	133
Total		102	94	196

Fuente: Tomado del CAP de la institución educativa 2020.

Como la muestra es un muestreo no probabilístico intencionado, la muestra del presente trabajo de investigación está conformada por 196 docentes de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega, de los cuales 63 docentes son del nivel primario y 133 son del nivel secundario.

#### 4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

##### 4.5.1. Técnica.

Las técnicas que se utilizaron en el trabajo de investigación son la encuesta y la entrevista.

Carrasco (2008), señaló que, “La encuesta es una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (pág. 314).

Carraco (2008), señaló que, la entrevista estructurada o formal es la forma de la entrevista que se aplica mediante un formulario de preguntas debidamente organizado, con secuencia lógica, con sus alternativas de respuestas y elaboradas con anticipación, y de acuerdo a las preguntas base del cuadro de operacionalización de variables. (pág. 316).

#### **4.5.2. Instrumento.**

Los instrumentos fueron el cuestionario y la ficha de entrevista, los cuales ayudaron a recoger información sobre el monitoreo, acompañamiento pedagógico y el clima institucional de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito del Cusco.

Carrasco (2008), sostuvo que, el cuestionario es el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas.

Las preguntas estandarizadas se preparan con anticipación y previsión. (pág. 318)

Valderrama (2013), sostuvo que, “los instrumentos son los medios materiales que emplea el investigador para recoger y almacenar la información” (pág. 195).

#### **4.6. Tratamiento Estadístico**

Los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento, fueron organizados, resumidos y presentados haciendo uso de tablas y figuras estadísticas con ayuda del software IBM SPSS

STATISTIC versión 25 y Excel, considerando las dimensiones del trabajo de investigación de cada una de las variables.

Para el análisis y el procesamiento de los datos, utilicé la estadística descriptiva, e inferencial, que permite expresar la información de manera objetiva y sistematizada de acuerdo a los datos obtenidos.

## Capítulo V. Resultados

### 5.1. Validez y Confiabilidad del Instrumento

#### 5.1.1. Validez del instrumento.

La validez del instrumento se realizó a través del juicio de expertos, al respecto se consultó a 3 profesionales de la educación y siendo los siguientes resultados:

**Tabla 5**

*Validación de expertos*

<b>EXPERTO</b>	<b>%</b>
Dra. ATAJO CHOQUEHUANCA Judith	85%
Dr. ENRIQUEZ ROMERO Ricardo	80%
Dr. CANAL APAZA, Luís Epifanio	90%
<b>TOTAL</b>	<b>85%</b>

Fuente: Tomado de la ficha de validación del instrumento de investigación

La validez del instrumento a través del juicio de expertos es de 85%, lo que significa que el instrumento se encontraba apto para ser aplicado.

#### 5.1.2. Confiabilidad del instrumento.

Carrasco (2008), señaló que, “La confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces la misma personas o grupos de personas en diferentes periodos de tiempo” (pág. 339).

Para el estudio de la confiabilidad del instrumento se usó la técnica de Cronbach. El coeficiente  $\alpha$  fue propuesto en 1951 por Cronbach como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba.

Para interpretar el valor del coeficiente de confiabilidad se tuvo en cuenta la siguiente escala de valores:

**Tabla 6***Escala para la confiabilidad del instrumento*

Rango	Magnitud
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

Para realizar el análisis de confiabilidad se usó el software estadístico IBM SPSS STATISTIC versión 25, los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

**Tabla 7***Resumen de procesamiento de casos*

Casos	N	%
Válido	40	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	40	100,0

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

Trabaje con 40 datos y representa el 100% y no existiendo ningún dato excluido.

**Tabla 8***Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,878	36

Fuente: Procesamiento SPSS

El mínimo aceptable del Alfa de Cronbach es de 0,7 para decir que el cuestionario es confiable y consta de 36 preguntas. En este caso el cuestionario es confiable, porque el Alfa de Cronbach es 0,878 por ubicarse en la escala 0.81 a 1.00.

**Tabla 9***Encuestados*

N	Válido196
	Perdidos 0

Fuente: Procesamiento SPSS

La cantidad de encuestados son 196 y no hay ningún dato perdido.

## 5.2. Presentación y Análisis de los Resultados

Después de haber aplicado los cuestionarios se procedió a elaborar las tablas y gráficos estadísticos empleando el programa IBM SPSS STATISTIC versión 25, para luego dar las interpretaciones correspondientes de cada tabla e ilustración estadística.

Las instituciones educativas por el servicio que brindan desempeñan un importante papel para el desarrollo de nuestra sociedad, por tanto, es fundamental que los directivos realicen un monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente y con mayor razón en el contexto del COVID-19, porque los maestros y estudiantes tuvieron, tienen y tendrán muchas dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje y por ello es vital que el clima institucional sea el más adecuado.



### 5.2.1. Presentación de los datos generales.

**Tabla 10**

*Información sociodemográfica*

Información sociodemográfica		Frecuencia	Porcentaje
Edad	De 26 a 35 años	19	9.7%
	De 36 a 45 años	28	14.3%
	De 46 a 55 años	52	26.5%
	De 56 a 65 años	76	38.8%
	De 66 años a más	21	10.7%
Sexo del encuestado	Masculino	102	52.0%
	Femenino	94	48.0%
Conocimiento de entornos virtuales	Sí	179	91.3%
	No	17	8.7%
	Total	196	100.0%

De acuerdo a la información recopilada en la tabla 10, se puede observar información sociodemográfica considerando edad, sexo y conocimiento de entornos virtuales.

Respecto a la edad se aprecia que en mayor porcentaje se tiene a docentes de 56 a 65 años y representa el 38.8%, mientras que, de 46 a 55 años representa el 26,5%, seguidamente de 36 a 45 años con un 14,3%, mayores a 66 años se tiene el 10,7%, finalmente de 26 a 35 años con el 9,7%. Esta realidad nos da a conocer que, en la G.U.E. Inca Garcilaso de la Vega la docencia en alto porcentaje está representada por maestros mayores a los 46 años de edad.

En cuanto al sexo, se tiene un porcentaje casi equitativo, el 52% representa al sexo masculino, mientras que, el 48 % al sexo femenino, esta realidad nos da a entender la igualdad de género en las instituciones educativas.

Respecto al conocimiento de entornos virtuales, el 91,3% afirma conocer el manejo de estos entornos mientras el 8,7% desconoce, ello implica que, la amplia mayoría conocen, pero no tiene el manejo adecuado de los entornos virtuales, lo cual también es un factor

para que no exista un monitoreo y acompañamiento adecuado, por tanto, el clima institucional también se ve deteriorado.

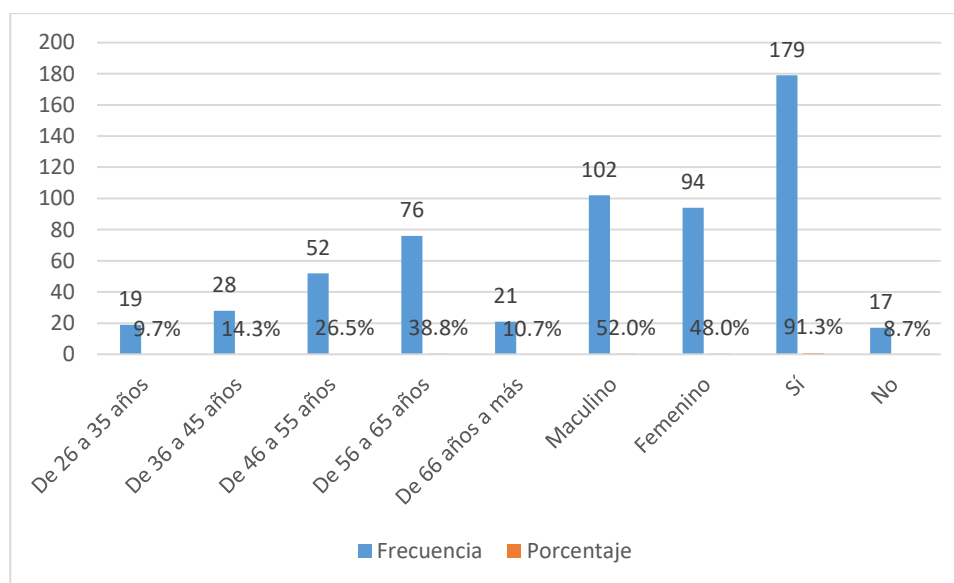


Figura 1: Información sociodemográfica

#### Información sociodemográfica

#### 5.2.2. Presentación de datos en función a cada dimensión.

Tabla 11

#### Dimensión orientación y asesoramiento

Variables	Nunca	Ocasional	Frecuente	Muy frecuente
<b>Orientación y asesoramiento</b>	29.60%	41.30%	20.90%	8.20%
	46.90%	29.60%	17.90%	5.60%
	51.50%	30.60%	11.20%	6.60%
	39.80%	45.40%	10.20%	4.60%
	22.40%	48.00%	16.80%	12.80%
<b>Total</b>	38.04%	38.98%	15.40%	7.56%

En la tabla 11 y en la figura 2, respecto a la dimensión de orientación y asesoramiento se les planteo a los docentes 5 preguntas, donde se aprecia que los docentes en su gran mayoría reciben ocasional o nunca orientación y asesoramiento por parte de los directivos

de la institución educativa representado por 38.98% y 38.04% respectivamente, mientras que el 15.40% y 7.56% reciben orientación y asesoramiento frecuente o muy frecuente, lo cual nos demuestra que los directivos no están encaminando en la forma más sencilla a los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje y en el manejo de las TICs en el contexto del COVID-19.

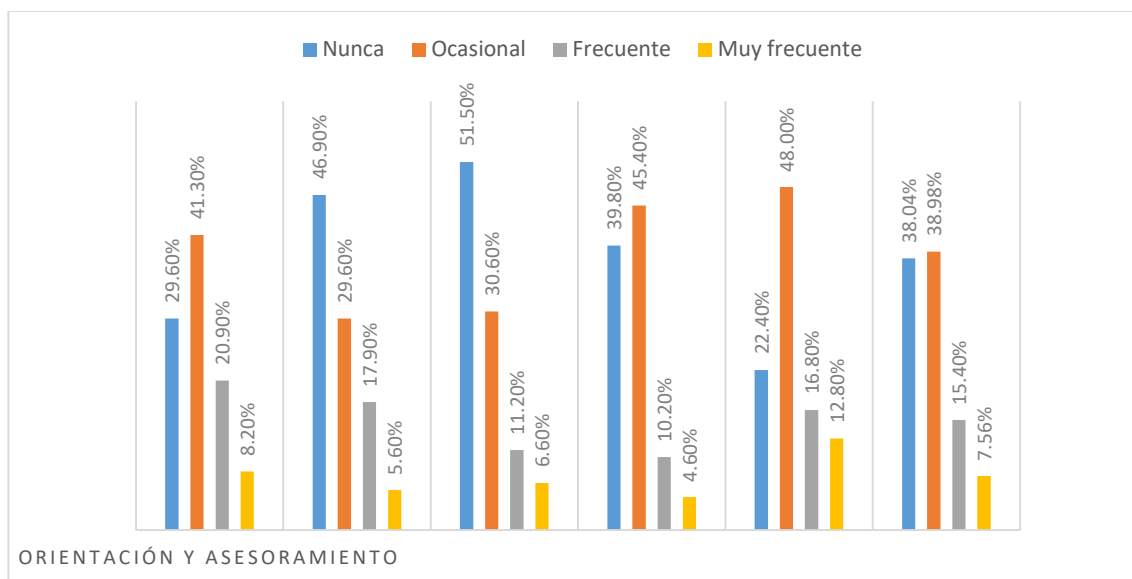


Figura 2: Dimensión orientación y asesoramiento

### Dimensión orientación y asesoramiento

Tabla 12

### Dimensión acompañamiento

Variables	Nunca	Ocasional	Frecuente	Muy frecuente
	8.20%	75.50%	10.70%	5.60%
	36.20%	48.00%	9.20%	6.60%
<b>Acompañamiento</b>	10.70%	68.40%	16.30%	4.60%
	16.80%	50.00%	20.90%	12.20%
	20.90%	44.90%	17.30%	16.80%
<b>Total</b>	18.56%	57.36%	14.88%	9.16%

En la tabla 12 y en la figura 3, respecto a la dimensión acompañamiento se les planteo a los docentes 5 preguntas, del total de los encuestados el 57.36% indican que el

acompañamiento es ocasional, mientras que el 18.56%, 14.88% y 9.16% indican que el acompañamiento es nunca, frecuente y muy frecuente respectivamente, lo cual implica que el acompañamiento por parte de los directivos no constituye una forma de apoyo para el mejoramiento del desempeño profesional, porque el directivo debe generar de manera sutil y creativa los cambios que se desea alcanzar en la práctica del docente.

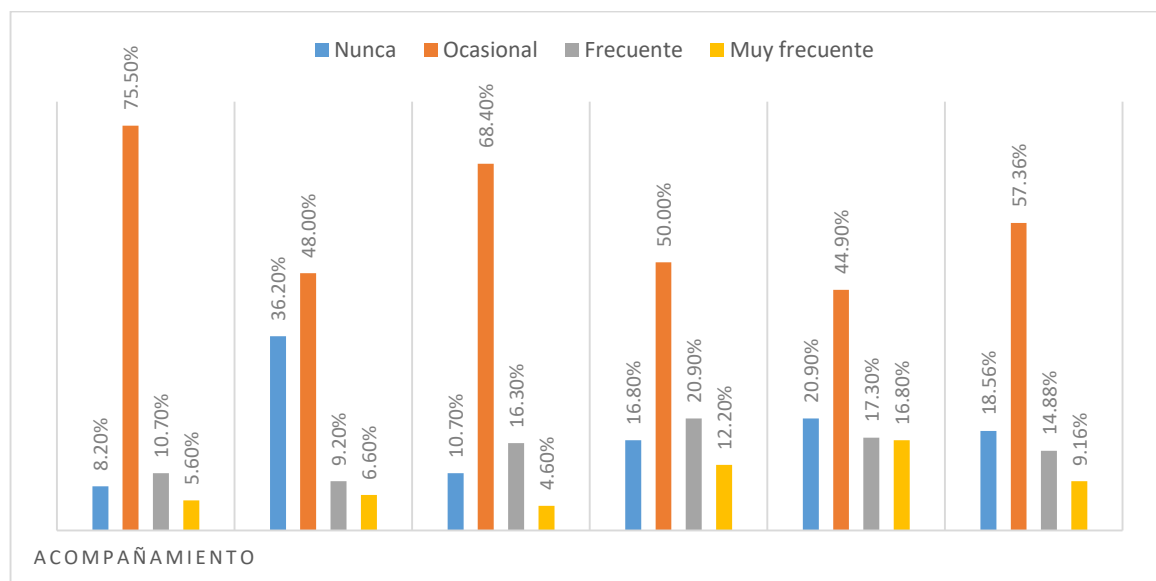


Figura 3: Dimensión acompañamiento

*Dimensión acompañamiento*

**Tabla 13**

*Dimensión crecimiento pedagógico*

Variables	Nunca	Ocasional	Frecuente	Muy frecuente
<b>Crecimiento pedagógico</b>	45.40%	39.30%	9.70%	5.60%
	13.30%	63.30%	16.30%	7.10%
	56.60%	27.00%	11.70%	4.60%
	44.40%	43.40%	6.60%	5.60%
	19.90%	47.40%	20.90%	11.70%
<b>Total</b>	<b>35.92%</b>	<b>44.08%</b>	<b>13.04%</b>	<b>6.92%</b>

En la tabla 13 y en la figura 4, respecto a la dimensión crecimiento pedagógico se les planteó a los docentes 5 preguntas, donde se puede observar del total de encuestados el 44.08% y 35.92 indican que el crecimiento pedagógico es ocasional y nunca respectivamente, mientras que el 13.04% y el 6.92% indican que el crecimiento pedagógico es frecuente y muy frecuente respectivamente, lo cual implica que el crecimiento pedagógico por parte de la plana directiva no representa un mecanismo de desarrollo para los docentes, en donde los directivos tienen la plena responsabilidad de generar espacios de formación pedagógica de los docentes acorde a las exigencias del contexto.

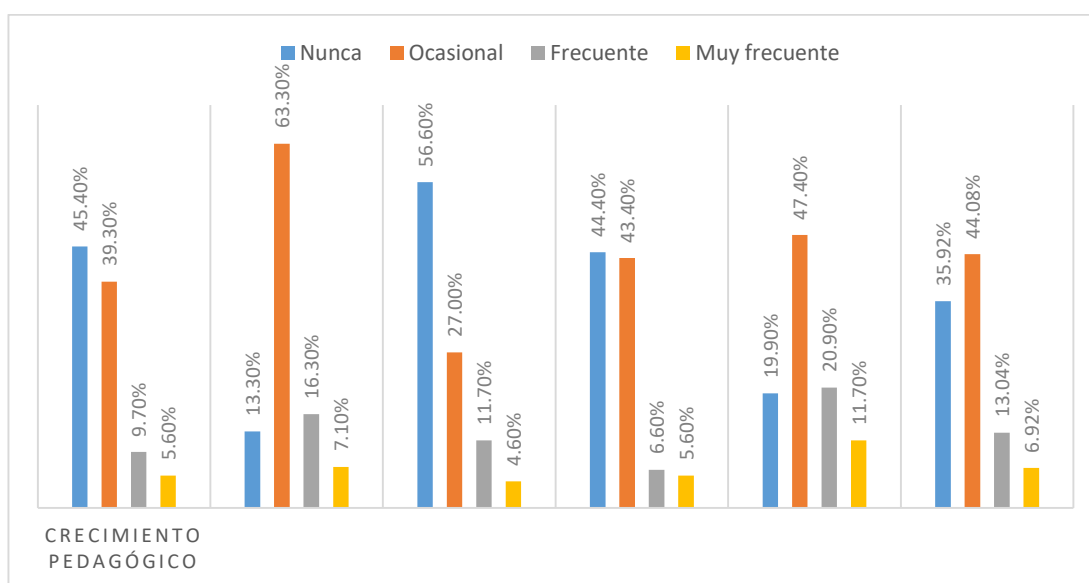


Figura 4: Dimensión crecimiento pedagógico

#### Dimensión crecimiento pedagógico

Tabla 14

#### Dimensión toma de decisiones

Variables	Nunca	Ocasional	Frecuente	Muy frecuente
<b>Toma de decisiones</b>	18.90%	51.00%	18.90%	11.20%
	35.20%	39.30%	16.80%	8.70%
	33.70%	41.80%	14.80%	9.70%
<b>Total</b>	29.27%	44.03%	16.83%	9.87%

En la tabla 14, la figura 5, respecto a la dimensión toma de decisiones se planteó a los docentes 3 preguntas, en donde del total de encuestados el 44.03% indica que ocasionalmente se tiene la potestad de toma de decisiones, mientras que el 29.27%, 16.83% y 9.87% indican que la toma de decisiones es nunca, frecuente y muy frecuente respectivamente, en donde se puede apreciar que la acción de los directivos en relación a la toma de decisiones de los docentes es limitada, generando un clima institucional nada favorable para el desarrollo profesional e institucional.

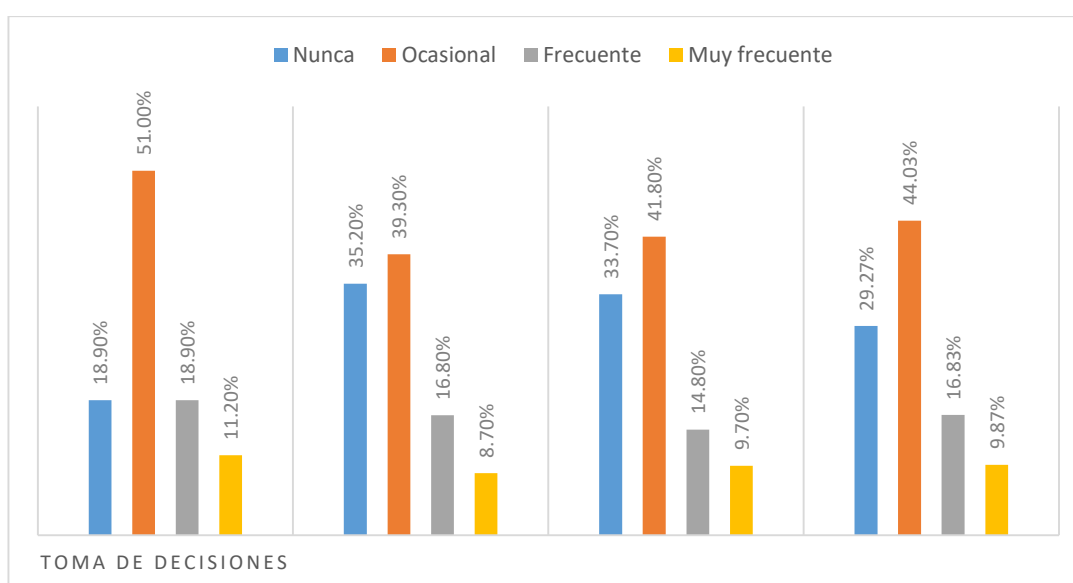


Figura 5: Dimensión toma de decisiones

*Dimensión toma de decisiones*

**Tabla 15**

*Dimensión responsabilidad*

Variables	Nunca	Ocasional	Frecuente	Muy frecuente
	19.90%	52.60%	14.80%	12.80%
	0.00%	1.00%	12.80%	86.20%
<b>Responsabilidad</b>	35.70%	63.30%	1.00%	0.00%
	6.60%	16.80%	44.90%	31.60%
	1.50%	3.60%	30.10%	64.80%
<b>Total</b>	<b>12.74%</b>	<b>27.46%</b>	<b>20.72%</b>	<b>39.08%</b>

En la tabla 15 y la figura 6, en relación a la dimensión responsabilidad se les planteó a los docentes 5 preguntas, donde se puede apreciar del total de encuestados que el 39.08% la responsabilidad en la institución es muy frecuente, mientras que 27.46% indica que la responsabilidad es ocasional, así mismo el 20.72% y 12.74% indican que la responsabilidad en la institución educativa es frecuente y nunca respectivamente, esta realidad nos permite apreciar que la dimensión responsabilidad no se cumple en las expectativas deseadas, donde la labor docente y directivo no tiene los resultados esperados.

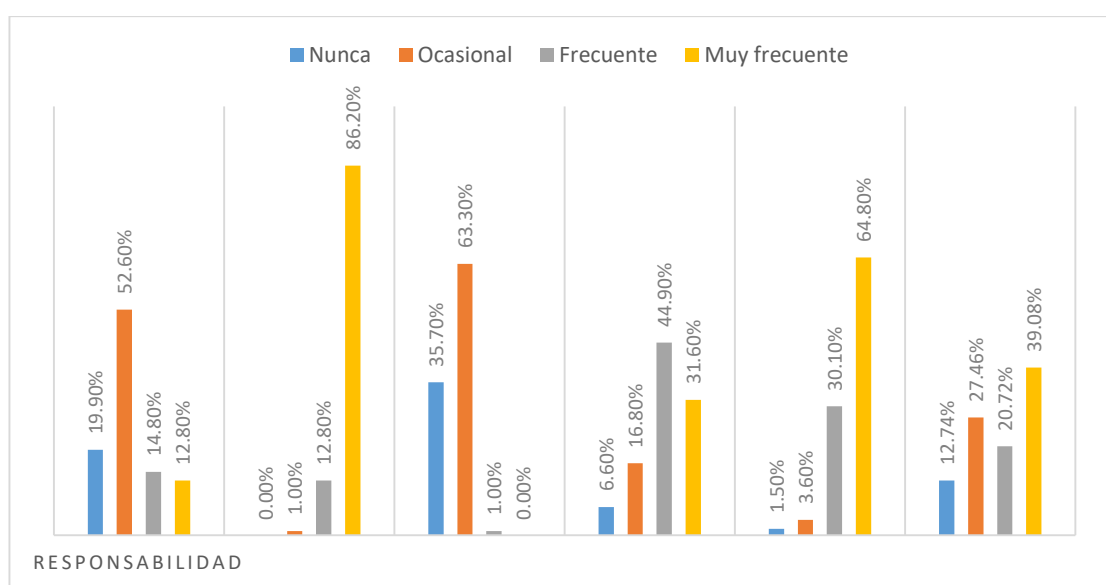


Figura 6: Dimensión responsabilidad

*Dimensión responsabilidad*

**Tabla 16**

*Dimensión trabajo en equipo*

Variabes	Nunca	Ocasional	Frecuente	Muy frecuente
<b>Trabajo en equipo</b>	4.10%	6.10%	15.30%	74.50%
	9.70%	16.80%	42.30%	31.10%
	4.60%	5.60%	35.20%	54.60%
<b>Total</b>	6.13%	9.50%	30.93%	53.40%

En la tabla 16 y la figura 7, respecto a la dimensión trabajo en equipo, se planteó a los docentes 3 preguntas, donde el 53.40% y 30.93% de los encuestados afirma que se desarrolla el trabajo en equipo de manera muy frecuente y frecuente respectivamente, mientras que el 9.50% y 6.13% indica que el trabajo en equipo se desarrolla ocasional y nunca respectivamente, este panorama nos permite tener en cuenta que la acción cooperativa de los docentes en la comunidad educativa contempla un horizonte favorable, por desprendimiento personal y coadyuvado por los directivos.

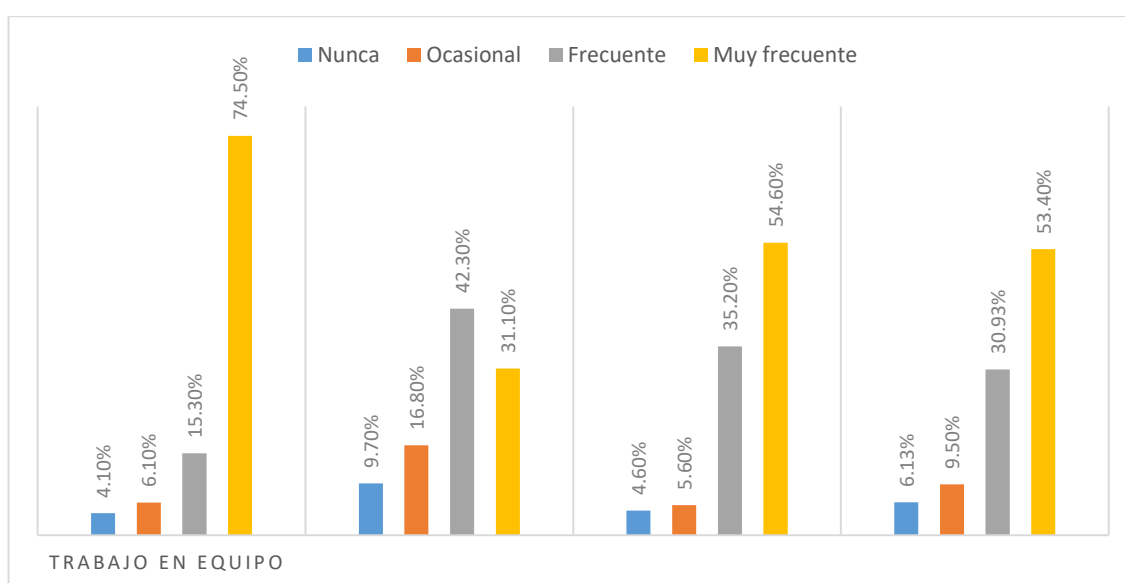


Figura 7: Dimensión trabajo en equipo

*Dimensión trabajo en equipo*

**Tabla 17**

*Dimensión recompensa*

Variables	Nunca	Ocasional	Frecuente	Muy frecuente
	39.30%	27.00%	18.90%	14.80%
<b>Recompensa</b>	1.00%	3.60%	25.00%	70.40%
	3.10%	6.60%	15.30%	75.00%
<b>Total</b>	14.47%	12.40%	19.73%	53.40%



En la tabla 17, figura 8, respecto a la dimensión recompensa se les planteó a los docentes 3 preguntas, del total de los encuestados el 53.40% indican que la recompensa como medio de reconocimiento es muy frecuente, mientras que el 19.73%, 14.47% y 12.40% afirman que la recompensa como dimensión es frecuente, nunca y ocasional respectivamente, lo cual implica que la recompensa por parte de los directivos hacia los docente constituye una forma de reconocer sus esfuerzos, esta realidad debe generar satisfacción en los docentes y cambios en su labor pedagógica, fomentando un clima institucional favorable.

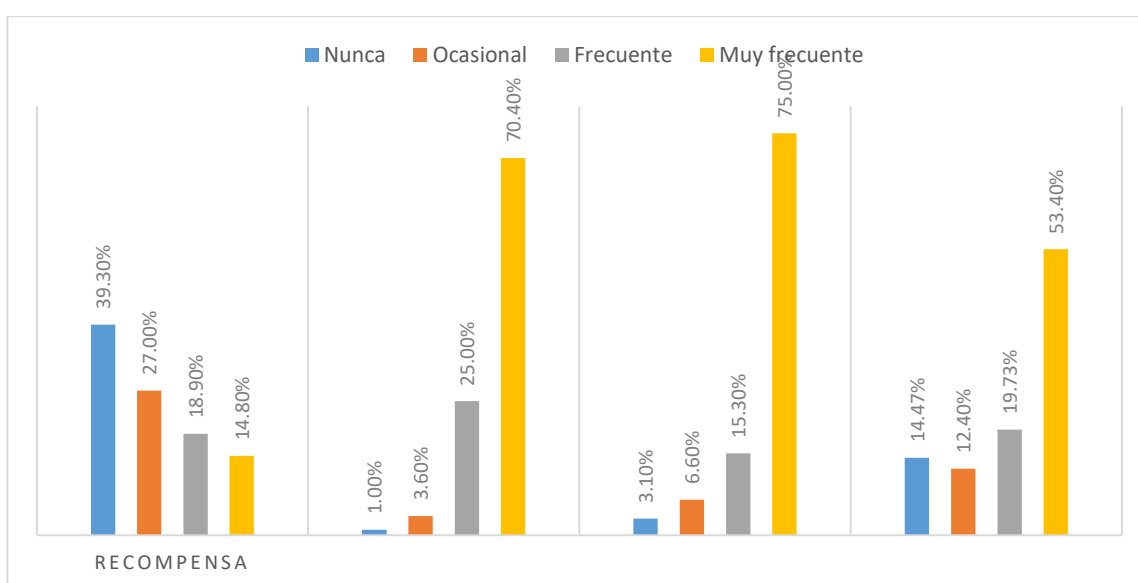


Figura 8: Dimensión recompensa

*Dimensión recompensa*

**Tabla 18**

*Dimensión resolución de conflictos*

Variables	Nunca	Ocasional	Frecuente	Muy frecuente
<b>Resolución de conflictos</b>	9.20%	40.80%	31.10%	18.90%
	30.10%	32.70%	20.90%	16.30%
	29.60%	31.10%	19.90%	19.40%
	54.60%	31.60%	9.70%	4.10%
<b>Total</b>	<b>30.88%</b>	<b>34.05%</b>	<b>20.40%</b>	<b>14.68%</b>

En la tabla 18, figura 9, en relación a la dimensión resolución de conflictos se les planteó a los docentes 4 preguntas, de la totalidad de encuestados el 34.05% y el 30.88% indican que la resolución de conflictos en la institución educativa es ocasional y nunca respectivamente, mientras que el 20.40% y 14.68% indican que la resolución de conflictos es frecuente y muy frecuente respectivamente, este escenario contempla que los directivos no cuentan con los mecanismos necesarios para poder promover un clima institucional saludable que contribuya al desarrollo de la institución educativa, por tanto es indispensable promover un equilibrio de toda la comunidad educativa.

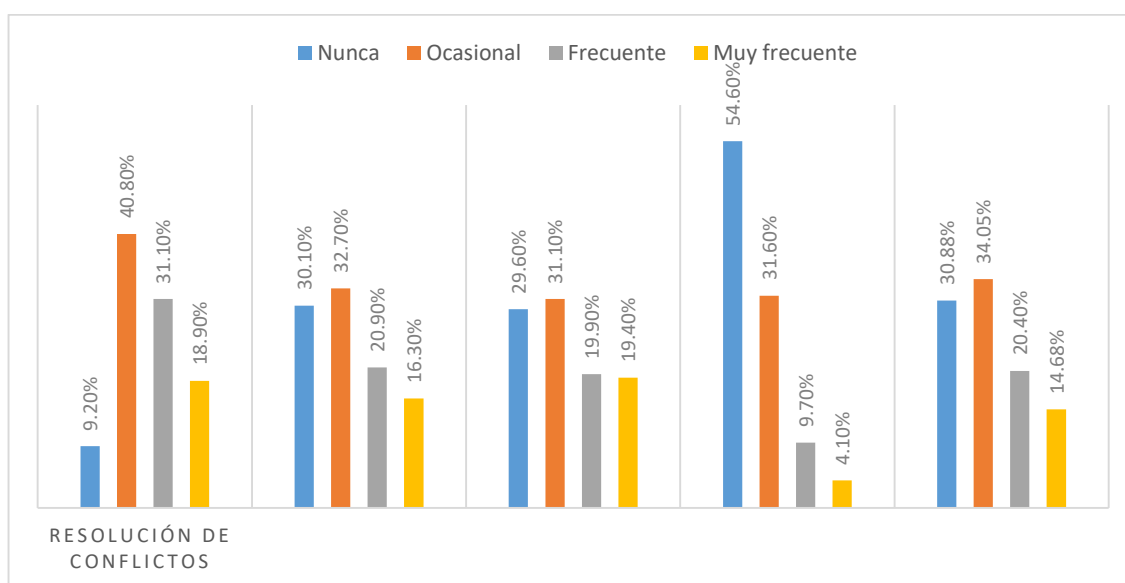


Figura 9: Dimensión resolución de conflictos

*Dimensión resolución de conflictos*

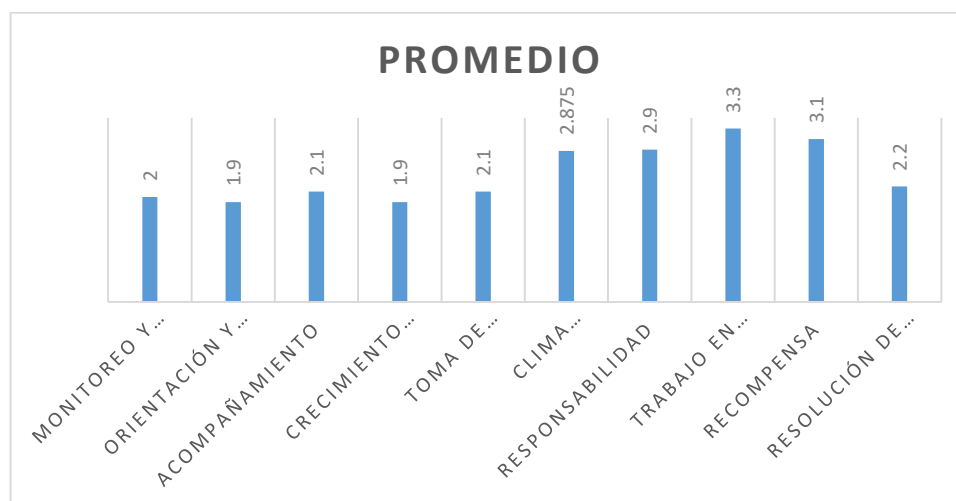
### 5.2.3. Presentación de promedios en función a las variables.

**Tabla 19**

*Promedio de variables y dimensiones*

Variables	Promedio
Monitoreo y acompañamiento	2.0
Orientación y asesoramiento	1.9
Acompañamiento	2.1
Crecimiento profesional	1.9
Toma de decisiones	2.1
Clima institucional	2.875
Responsabilidad	2.9
Trabajo en equipo	3.3
Recompensa	3.1
Resolución de conflictos	2.2

En la tabla 19 y la figura 10, se observa que la variable monitoreo y acompañamiento tiene un promedio de 2.0 y la variable clima institucional tiene un promedio de 2.875. A partir de ello se deduce que el monitoreo y acompañamiento se realiza de manera ocasional, por tanto, no cubre las expectativas de los maestros y mientras que la variable clima institucional en el contexto del COVID-19 es adecuado, pero con deficiencias que se presenta en el monitoreo y acompañamiento.



*Figura 10: Promedio de variables y dimensiones*

*Promedio de variables y dimensiones*

## 5.2.4. Prueba de hipótesis.

### 5.2.4.1. Prueba de hipótesis general.

Ha: El monitoreo, acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

Ho: El monitoreo, acompañamiento pedagógico no se relaciona directamente con el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

**Tabla 20**

*Tabla cruzada de monitoreo y acompañamiento / clima institucional*

		Clima institucional				Total	
		Nunca	Ocasional	Frecuente	Muy frecuente		
Monitoreo y acompañamiento	Nunca	Recuento	9	49	0	0	58
		Recuento esperado	2,7	14,5	29,9	10,9	58,0
		% del total	4,6%	25,0%	0,0%	0,0%	29,6%
	Ocasional	Recuento	0	0	92	0	92
		Recuento esperado	4,2	23,0	47,4	17,4	92,0
		% del total	0,0%	0,0%	46,9%	0,0%	46,9%
	Frecuente	Recuento	0	0	9	23	32
		Recuento esperado	1,5	8,0	16,5	6,0	32,0
		% del total	0,0%	0,0%	4,6%	11,7%	16,3%
	Muy frecuente	Recuento	0	0	0	14	14
		Recuento esperado	,6	3,5	7,2	2,6	14,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	7,1%
Total	Recuento	9	49	101	37	196	
	Recuento esperado	9,0	49,0	101,0	37,0	196,0	
	% del total	4,6%	25,0%	51,5%	18,9%	100,0%	

**Tabla 21: Prueba***Prueba de chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	345,180 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	360,523	9	,000
Asociación lineal por lineal	159,242	1	,000
N de casos válidos	196		

a. 6 casillas (37,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento

mínimo esperado es ,64.

Como el valor de sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir al 95% de confianza, se concluye que el monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

**5.2.4.2. Prueba de hipótesis específica.**

Ha: El monitoreo, acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la responsabilidad en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

Ho: El monitoreo, acompañamiento pedagógico no se relaciona directamente con la responsabilidad en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

**Tabla 22***Tabla cruzada de monitoreo y acompañamiento / responsabilidad*

		Responsabilidad				Total	
		Nunca	Ocasional	Frecuente	Muy frecuente		
Monitoreo y acompañamiento	Nunca	Recuento	3	43	12	0	58
		Recuento esperado	,9	12,7	37,0	7,4	58,0
		% del total	1,5%	21,9%	6,1%	0,0%	29,6%
	Ocasional	Recuento	0	0	92	0	92
		Recuento esperado	1,4	20,2	58,7	11,7	92,0
		% del total	0,0%	0,0%	46,9%	0,0%	46,9%
	Frecuente	Recuento	0	0	21	11	32
		Recuento esperado	,5	7,0	20,4	4,1	32,0
		% del total	0,0%	0,0%	10,7%	5,6%	16,3%
	Muy frecuente	Recuento	0	0	0	14	14
		Recuento esperado	,2	3,1	8,9	1,8	14,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	7,1%
Total	Recuento	3	43	125	25	196	
	Recuento esperado	3,0	43,0	125,0	25,0	196,0	
	% del total	1,5%	21,9%	63,8%	12,8%	100,0%	

**Tabla 23***Prueba de chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	268,611 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	248,442	9	,000
Asociación lineal por lineal	134,985	1	,000
N de casos válidos	196		

a. 7 casillas (43,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,21.

Como el valor de sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir al 95% de confianza, se concluye que el monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la responsabilidad en el contexto

del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

Ha: El monitoreo, acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el trabajo en equipo en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

Ho: El monitoreo, acompañamiento pedagógico no se relaciona directamente con el trabajo en equipo en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

**Tabla 24**

*Tabla cruzada de monitoreo y acompañamiento / trabajo en equipo*

			Trabajo en equipo				Total
			Nunca	Ocasional	Frecuente	Muy	
						frecuente	
Monitoreo y acompañamiento	Nunca	Recuento	9	11	38	0	58
		Recuento esperado	2,7	3,3	20,4	31,7	58,0
		% del total	4,6%	5,6%	19,4%	0,0%	29,6%
	Ocasional	Recuento	0	0	31	61	92
		Recuento esperado	4,2	5,2	32,4	50,2	92,0
		% del total	0,0%	0,0%	15,8%	31,1%	46,9%
	Frecuente	Recuento	0	0	0	32	32
		Recuento esperado	1,5	1,8	11,3	17,5	32,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	16,3%	16,3%
	Muy frecuente	Recuento	0	0	0	14	14
		Recuento esperado	,6	,8	4,9	7,6	14,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	7,1%
Total	Recuento	9	11	69	107	196	
	Recuento esperado	9,0	11,0	69,0	107,0	196,0	
	% del total	4,6%	5,6%	35,2%	54,6%	100,0%	

**Tabla 25***Prueba de chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	130,328 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	172,599	9	,000
Asociación lineal por lineal	84,520	1	,000
N de casos válidos	196		

a. 8 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento

mínimo esperado es ,64.

Como el valor de sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir al 95% de confianza, se concluye que el monitoreo, acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el trabajo en equipo en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

Ha: El monitoreo, acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la recompensa en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

Ho: El monitoreo, acompañamiento pedagógico no se relaciona directamente con la recompensa en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.



**Tabla 26***Tabla cruzada monitoreo y acompañamiento / recompensa*

		Recompensa				Total	
		Nunca	Ocasional	Frecuente	Muy frecuente		
Monitoreo y acompañamiento	Nunca	Recuento	6	43	9	0	58
		Recuento esperado	1,8	12,7	24,0	19,5	58,0
		% del total	3,1%	21,9%	4,6%	0,0%	29,6%
	Ocasional	Recuento	0	0	72	20	92
		Recuento esperado	2,8	20,2	38,0	31,0	92,0
		% del total	0,0%	0,0%	36,7%	10,2%	46,9%
	Frecuente	Recuento	0	0	0	32	32
		Recuento esperado	1,0	7,0	13,2	10,8	32,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	16,3%	16,3%
	Muy frecuente	Recuento	0	0	0	14	14
		Recuento esperado	,4	3,1	5,8	4,7	14,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	7,1%
Total	Recuento	6	43	81	66	196	
	Recuento esperado	6,0	43,0	81,0	66,0	196,0	
	% del total	3,1%	21,9%	41,3%	33,7%	100,0%	

**Tabla 27***Prueba de chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	258,831 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	276,285	9	,000
Asociación lineal por lineal	133,186	1	,000
N de casos válidos	196		

a. 6 casillas (37,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento

mínimo esperado es ,43.

Como el valor de sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir al 95% de confianza, se concluye que el monitoreo, acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la recompensa en

el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

Ha: El monitoreo, acompañamiento se relaciona directamente con la resolución de conflictos en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

Ho: El monitoreo, acompañamiento no se relaciona directamente con la resolución de conflictos en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

**Tabla 28**

*Tabla cruzada monitoreo y acompañamiento / resolución de conflictos*

			Resolución de conflictos				Total
						Muy	
			Nunca	Ocasional	Frecuente	frecuente	
Monitoreo y acompañamiento	Nunca	Recuento	58	0	0	0	58
		Recuento esperado	17,2	18,1	13,3	9,5	58,0
		% del total	29,6%	0,0%	0,0%	0,0%	29,6%
	Ocasional	Recuento	0	61	31	0	92
		Recuento esperado	27,2	28,6	21,1	15,0	92,0
		% del total	0,0%	31,1%	15,8%	0,0%	46,9%
	Frecuente	Recuento	0	0	14	18	32
		Recuento esperado	9,5	10,0	7,3	5,2	32,0
		% del total	0,0%	0,0%	7,1%	9,2%	16,3%
	Muy frecuente	Recuento	0	0	0	14	14
		Recuento esperado	4,1	4,4	3,2	2,3	14,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	7,1%
Total	Recuento	58	61	45	32	196	
	Recuento esperado	58,0	61,0	45,0	32,0	196,0	
	% del total	29,6%	31,1%	23,0%	16,3%	100,0%	

**Tabla 29***Prueba de chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	349,897 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	370,641	9	,000
Asociación lineal por lineal	163,965	1	,000
N de casos válidos	196		

a. 4 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento

mínimo esperado es 2,29.

Como el valor de sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir al 95% de confianza, se concluye que el monitoreo, acompañamiento se relaciona directamente con la resolución de conflictos en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.

### 5.3. Discusión

El monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Inca Garcilaso de la Vega del distrito del Cusco. Debido a la actual situación en que nos encontramos a raíz del COVID-19, he decidido realizar el presente trabajo de investigación, puesto que el monitoreo y acompañamiento en la Gran Unidad Inca Garcilaso de la Vega ha cambiado de una modalidad presencial a una modalidad virtual y así mismo el clima institucional también dio un cambio en la Gran Unidad Inca Garcilaso de la Vega.

En relación a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, se ha demostrado que los docentes reciben ocasional o nunca orientación y asesoramiento por parte de los directivos de la institución educativa representado por 38.98% y 38.04% respectivamente, el 57.36% indican que el acompañamiento es ocasional por parte de los directivos, el 44.08% y el 35.92% de los encuestados indican que el crecimiento pedagógico se da ocasionalmente o nunca respectivamente a pesar que es una función inherente a todo docente y está referido a mejorar las condiciones sociales, económicas, de realización y ascenso social, en cuanto a la toma de decisiones los encuestados manifiestan que el 44.03% toman decisiones ocasionalmente y el 29.27% nunca toman decisiones, a pesar que un docente debe tomar decisiones desde la planificación de la sesión, hasta en la retroalimentación que obtenga respecto de sus estudiantes, la responsabilidad lo asumen los docentes en un 39.08% de manera muy frecuentes y el 27.46% asumen su responsabilidad ocasionalmente, el 53.40% indican que realizan el trabajo en equipo muy frecuentemente, el 53.40% de los encuestados manifiestan que se sienten no reconocidos por la labor que desempeñan y el 34.05% manifiestan que es ocasional y el 30.88% manifiestan que nunca se promueve la resolución de conflictos en la Gran Unidad Inca Garcilaso de la Vega.

Del mismo modo, los hallazgos se ven confirmados en que los docentes no reciben orientación, asesoramiento y acompañamiento, el crecimiento pedagógico, toma de decisiones frecuentemente, pero que los docentes en su gran mayoría asumen sus responsabilidades, toman decisiones en la medida de sus posibilidades a pesar de que no reciben recompensas por el trabajo que realizan y que hace falta la comunicación horizontal, escucha activa y el pensamiento divergente para la resolución de conflictos.

Los resultados obtenidos permiten relacionar con los estudios de Girón (2014), quien en su investigación señala que los resultados de la investigación realizada el acompañamiento si influye en la práctica de los docentes, los directivos podrían cumplir muy bien su condición de acompañantes, el acompañamiento o supervisión aún está entrando a ser parte de la realidad del docente y su continuidad hará que este programa mejore y las debilidades de este programa están en la continuidad y la imagen que tiene el docente de una supervisión; Lozano (2018), quien en su investigación señala que existe relación significativa moderada entre clima institucional y el desempeño docente en los Centros Educativos Básicas Alternativas del distrito de El Tambo, puesto la mayoría de los docentes encuestados perciben un clima poco favorable y un desempeño docente bueno, de los 57 encuestados perciben un clima institucional poco favorable como se observa en el resultado de las respuestas referidos a las dimensiones de: organización (56%), trabajo en equipo (48%), condiciones laborales ((53%) y resolución de conflictos (43%). Estos porcentajes, son las más altas frente a las categorías desagradable y agradable y de los 57 encuestados perciben un desempeño docente bueno como se observa en el resultado de las respuestas referidos a las dimensiones de: planificación curricular (42%), proceso de enseñanza y aprendizaje (37%), uso de materiales didácticos ((48%) y estrategias para evaluar el aprendizaje de los alumnos (31%). Estos porcentajes, son las más altas con

relación a las categorías muy bueno, aceptable y deficiente. Sólo en la dimensión de acción de tutoría la respuesta es más alta (40 %); Cáceres (2018), quien en su investigación concluye respecto a la relación entre del Monitoreo y acompañamiento como función del liderazgo pedagógico de los directores y el Desempeño docente no son independientes, es decir las variables mencionadas presentan una correlación alta y directa, puesto que los directores tienen la capacidad de influenciar a la comunidad educativa para garantizar y fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje,

Así mismo, en los compromisos de gestión escolar esta explícitamente establecido según el Ministerio de Educación (2017), los cuales sirven para orientar el accionar de la institución educativa, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes, los compromisos de gestión escolar son: Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa, retención anual de estudiantes en la institución educativa, cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa y gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa.

El compromiso de gestión escolar de acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa, establece como competencias de los directores, la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de su equipo de docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr las metas de aprendizaje establecidas; es decir, el liderazgo pedagógico del directivo se centra en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente, para ello, se genera una dinámica de inter-aprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica.

Cabe señalar que a raíz del contexto del COVID-19 se han emitido una serie de resoluciones donde claramente se establece la forma de trabajo y monitoreo por parte de los directivos.

Finalmente considero que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones y nuevos métodos de abordaje para el monitoreo y acompañamiento en nuestra nueva realidad.

## Conclusiones

1. El monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el clima institucional, debido a que ambas variables tienen una interdependencia, generando un desarrollo efectivo en el trabajo remoto, efectuado en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega.
2. El monitoreo y acompañamiento pedagógico es tradicional, porque no responde a un trabajo remoto pertinente, llevando a cabo la actividad virtual limitada, en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega.
3. El clima institucional es inestable, debido a que la mayoría del personal docente no estuvo preparado para enfrentar esta realidad totalmente atípica, generando malestar por los conocimientos limitados en manejo de las TICs, en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega.
4. El monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la responsabilidad, lo que implica que, la responsabilidad se constituye en un pilar importante en el marco del monitoreo y acompañamiento pedagógico en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega.
5. El monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el trabajo en equipo, lo cual implica que, esta dimensión constituye un soporte fundamental en el monitoreo y acompañamiento pedagógico en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega.
6. El monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la recompensa, esta dimensión es relevante para promover el reconocimiento del desempeño



del personal docente en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega.

7. El monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la resolución de conflictos, en donde los directivos generaron espacios de aprendizaje para el personal docente en manejo de las TICs y enfrentar adecuadamente las dificultades del trabajo remoto, en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega.

### **Recomendaciones**

1. Se sugiere al Director de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega de Cusco capacitar la plana jerárquica con personal idóneo que tenga conocimientos específicos sobre monitoreo y acompañamiento pedagógico en este contexto crítico y con esto superar los índices encontrados en el presente trabajo de investigación, puesto que esta refleja la percepción de dichos docentes que laboran en esta institución educativa.
2. Se exhorta a los directivos y plana jerárquica de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega de Cusco, diseñar instrumentos de monitoreo y acompañamiento pedagógico en el contexto de la pandemia con participación de todos los actores educativos en especial de los docentes, el cual repercutirá en una mejor preparación y formación profesional de los docentes por ende en una educación de calidad de los estudiantes, promoviendo un clima institucional favorable de todos los actores educativos.
3. Se recomienda a los directivos, plana jerárquica y docentes de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega de Cusco, optimizar la labor pedagógica y el monitoreo en el sentido de ser eficientes y eficaces en la presentación de informes diarios, semanales y mensuales que genera un profundo malestar en la comunidad docente, los informes deben englobar el trabajo del maestro bimestral o trimestralmente.
4. Al Director de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega de Cusco se recomienda implementar reuniones de socialización y coordinación de monitoreo inopinados y opinados y con ello disminuir el índice de malestar de los docentes frente a esta acción administrativa en la institución.

5. Se recomienda a los directivos y docentes de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega de Cusco fortalecer y consolidar el clima institucional favorable el cual repercutirá en la identificación y labor proactiva de la comunidad institucional de dicha entidad y la mejora para todos los involucrados educativos de la institución.
6. Se recomienda a los directivos, plana jerárquica y docentes de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega de Cusco, capacitaciones en el uso y manejo adecuado de las TICs, para enfrentar situaciones complejas como el escenario en el cual nos encontramos, además permitirá consolidar un perfil positivo de toda la comunidad educativa, sobre todo padres de familia y estudiantes, que en este panorama cumplen un rol decisivo en la formación integral de los estudiantes.

## Referencias

- Araujo Salinas, S. (2011). *Módulo de asesoría, acompañamiento y supervisión pedagógica*. Piura: Universidad Nacional de Piura.
- Arce Mejía, J. C. (2018). Acompañamiento pedagógico y práctica pedagógica en profesores de la RED 7, UGEL 05, San Juan de IURIGANCHO - 2018. Lima, Perú.
- Bravo Carrasco, I. Y. (2014). Impacto de un programa directivo en la satisfacción y percepción de los docentes hacia la labor de acompañamiento. Concepción, Chile.
- Bris, M. M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición diagnóstica y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cáceres Quispe, M. (2018). Monitoreo y acompañamiento como función del liderazgo pedagógico de los directores y los efectos en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de primaria del margen izquierdo del distrito de Sicuani - Provincia de Canchis - 2018. Sicuani, Canchis, Perú.
- Cantillo Hoyos, B. (2018). Acompañamiento pedagógico: Estrategia para la práctica reflexiva en los docentes del tercer grado de básica primaria. Barranquilla, Colombia.
- Carrasco Díaz, S. (2008). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Castilla Díaz, M. (2017). Acompañamiento pedagógico y la práctica docente en la institución educativa Eusebio Corazao de Lamy Calca - Cusco. Lamay, Calca, Perú.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Colonia Senozain, R. C. (2018). Acompañamiento pedagógico para fortalecer la práctica pedagógica y mejorar la comprensión lectora en estudiantes - I.E. San Francisco de Asis Lima - 2018. Lima, Lima, Perú.
- Cooper, J. M. (2001). *La educación basada en normas de competencias (EBNC)*. Nueva Jersey.
- Davini, M. C. (1995). *La formación docente en cuestión: Política y pedagogía*. Buenos Aires: Paidós.
- Di Virgilio, M. M., & Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. CIPPEC y UNICEF. Buenos Aires.
- Esteban Rivera, E., Naveda Flores, K., & Santa Cruz, M. (2013). *El acompañamiento pedagógico: Una experiencia en la formación de docentes en servicio en contextos de educación intercultural bilingüe*. Uni-pluri/versidad, XII (029). VERLAP S.A.
- Fierro Evans, M. C. (1998). *Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela*. México: Aique S.A.

- Freire Neves, P. R. (1993). *Sistematización de la educación en el marco de monitoreo y acompañamiento pedagógico*. Universidad Pernambuco. Brasil: Morata.
- García Aretio, L. (2013). *Objetivos y funciones de la educación a distancia*. Madrid: Madrid - España.
- García Hernández, E. (2000). *Algunas palicaciones del portafolio en el ámbito educativo*. México: Ramón Areces.
- Girón Cifuentes De Santos, R. d. (2014). *Acompañamiento pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente*. Guatemala, Guatemala.
- Goncalves Pereira, A. (2009). *Dimensiones del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad (SLC)*. Bogota: Narcea.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2019). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. de C.V.
- Ley general de educación 28044. (2003). *Artículo 34*. Lima, Perú.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Deusto-Bilbao.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivación and organizational climate*. Boston.
- Lozano Corahua, A. (2018). *Clima institucional y desempeño docente de los CEBAS del distrito de El Tambo - Huancayo 2018*. Huancayo, Junin, Perú.
- Malgesini, G., & Giménez Romero, C. (2000). *Guía de conceptos sobre migraciones, racismo e interculturalidad*. Madrid: Catarata.
- Martín Bris, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá- MEC.
- Martínez Diloné, H. A., & Sandra, G. P. (2010). *Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: Sentido y perspectiva. Ciencia y sociedad*. México: Trillas.
- Masías Chutas, P. (2018). *Clima institucional y gestión d ela educación en la institución educativa secundaria nacional mixto Señor de Ccoyllo Ritty - Ocogate - 2018*. Cusco, Perú.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMOCC, unos métodos de análisis para su intervención*. Bogota: Sello.
- MINEDU. (2013). *Fascículo de gestión escolar*. Lima, Perú.
- MINEDU. (2016). *Relaciones interpersonales*. Lima, Perú.
- MINEDU. (2017). *Compromisos de gestión escolar*. Lima, Perú.
- MINEDU. (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico - Programa Directivos Educan*. Lima, Perú.
- MINEDU. (2020). *Monitoreo remoto de semáforo escuela a directivos y docentes en el marco de la estrategia de educación a distancia "Aprendo en casa"*. Lima, Perú.

- MINEDU. (2020). RVM 097-2020-MINEDU "Disposición para el trabajo remoto de los profesores que asegure el desarrollo del servicio educativo no presencial de las instituciones y programas educativos públicos, frente al brote del COVID-19". Lima, Perú.
- MINEDU. (2020). RVM-00093-2020-MINEDU "Orientaciones pedagógicas para el servicio educativo de educación básica durante el año 2020 en el marco de la emergencia sanitaria por el coronavirus COVID-19. Lima, Perú.
- MINEDU. (2020). RVM-094-2020-MINEDU "Disposiciones que orientan el proceso de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes de las instituciones y programas educativos de la educación básica". Lima, Perú.
- MINEDU. (s.f.). Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico-Programa directivos educan. Lima, Perú.
- Monteza Fernández, G. I. (2020). Diálogo informado sobre políticas públicas. *EDUCACIÓN*.
- Ortiz Alegría, A. I. (2015). *Procesos de monitoreo pedagógico y sus implicancias para mejorar la calidad de los aprendizajes en el área de comunicación (Tesis de segunda especialidad) UNSA*. Arequipa: GRAÓ.
- Pacheco Ale, A. G. (2016). El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero. Arequipa, Perú.
- Robles Aguirre, E. A. (2018). Acompañamiento pedagógico para fortalecer la práctica pedagógica y mejorar la competencia resuelve problemas de cantidad en la I.E. N° 89007 Lima - 2018. Lima, Perú.
- Rojas Torres, T. J. (2019). La gestión institucional y el monitoreo y acompañamiento en la institución educativa Isabel Chimpu Ocllo - San Martín de Porres Lima - 2019. Lima, Lima, Perú.
- Ruiz Reyes, D. M. (2015). Incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del colegio Liceo Franciscano. Managua, Nicaragua.
- Sovero Hinojosa, F. (2012). *Supervisión, acompañamiento y monitoreo pedagógico*. Lima: San Marcos.
- Stephen, R., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Valderrama Mendoza, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: San Marcos E.I.R.L.

## Apéndice

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO: “Monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020”**

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLES/ DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>						
¿Qué relación existe entre el monitoreo, acompañamiento pedagógico y el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020?	Determinar y explicar la relación que existe entre el monitoreo, acompañamiento pedagógico y el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020.	El monitoreo, acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>  <b>Monitoreo y acompañamiento Pedagógico</b>  <u>DIMENSIONES</u>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Sustantiva descriptiva  <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> No experimental de tipo transeccional correlacional.  <b>MUESTRA:</b> Se tomó al 100% del personal jerárquico y personal docente de la Gran Unidad Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020.						
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>		<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS</b>						
1.¿Cómo es el monitoreo y acompañamiento pedagógico en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020?	1.Describir el monitoreo y acompañamiento pedagógico en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.	1.El monitoreo y acompañamiento pedagógico es tradicional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.	• Orientación y asesoramiento • Acompañamiento • Crecimiento pedagógico • Toma de decisiones	<table border="1"> <thead> <tr> <th>TÉCNICA</th> <th>INSTRUMENTO</th> <th>VALORACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Encuesta</td> <td>Cuestionario para describir y explicar el monitoreo, acompañamiento pedagógico y el clima institucional.</td> <td>4. Muy frecuente 3. Frecuente 2. Ocasional 1. Nunca</td> </tr> </tbody> </table>	TÉCNICA	INSTRUMENTO	VALORACIÓN	Encuesta	Cuestionario para describir y explicar el monitoreo, acompañamiento pedagógico y el clima institucional.	4. Muy frecuente 3. Frecuente 2. Ocasional 1. Nunca
TÉCNICA	INSTRUMENTO	VALORACIÓN								
Encuesta	Cuestionario para describir y explicar el monitoreo, acompañamiento pedagógico y el clima institucional.	4. Muy frecuente 3. Frecuente 2. Ocasional 1. Nunca								
2.¿Cómo es el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020?	2.Describir el clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.	2.El clima institucional es inestable en el contexto del COVID-19 en la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  <b>Clima Institucional</b>	<b>TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS</b> Fueron tratados en base a la estadística inferencial, en el que se tomó en cuenta los datos en cantidades y porcentajes los que serán presentados en tablas e ilustraciones con porcentajes. Para tener la certeza de que la hipótesis formulada se enmarque dentro de la exigencia de la investigación. Los instrumentos de recolección serán organizados, resumidos y presentados haciendo uso de tablas y gráficos estadísticos con ayuda del software SPSS versión 25 y Excel.						
3.¿Qué relación existe entre el monitoreo y acompañamiento pedagógico y la responsabilidad en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020?	3.Determinar la relación que existe entre el monitoreo y acompañamiento pedagógico y la responsabilidad en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.	3.El monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la responsabilidad en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.	<u>DIMENSIONES</u> • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Recompensa • Resolución de conflictos							



PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>4.¿Qué relación existe entre el monitoreo y acompañamiento pedagógico y el trabajo en equipo en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020?</p> <p>5.¿Qué relación existe entre el monitoreo y acompañamiento pedagógico y recompensa en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020?</p> <p>6.¿Qué relación existe entre el monitoreo y acompañamiento y la resolución de conflictos en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco -2020?</p>	<p>4.Determinar la relación que existe entre el monitoreo y acompañamiento pedagógico y el trabajo en equipo en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.</p> <p>5.Determinar la relación que existe entre el monitoreo y acompañamiento pedagógico y la recompensa en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.</p> <p>6.Determinar la relación que existe entre el monitoreo y acompañamiento y la resolución de conflictos en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.</p>	<p>4.El monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el trabajo en equipo en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.</p> <p>5.El monitoreo y acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con la recompensa en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.</p> <p>6.El monitoreo y acompañamiento se relaciona directamente con la resolución de conflictos en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco – 2020.</p>		



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y  
VALLE**  
**Alma Máter del Magisterio Nacional**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**Estimado Colega:**

El objetivo de la encuesta es recoger información para sustentar el trabajo de investigación titulado: **“MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN EL CONTEXTO DEL COVID – 19 EN LA GRAN UNIDAD ESCOLAR INCA GARCILASO DE LA VEGA DEL DISTRITO DE CUSCO - 2020”**. Trabajo que se realiza para optar el grado académico de Doctor en Ciencias de la Educación. La información que nos proporcione es valiosa; por lo que pedimos a Ud. Responder a todas las preguntas con sinceridad, respuestas que se mantendrán en reserva.

**Nota: marque con una (X) la alternativa que vea por conveniente**

**1. Edad:**

- (    ) de 26 a 35 años  
 (    ) de 36 a 45 años  
 (    ) de 46 a 55 años  
 (    ) de 56 a 65 años  
 (    ) de 66 a más años.

**2. Sexo:**

- (    ) Masculino  
 (    ) Femenino

**3. ¿Tiene conocimiento y hace uso de entornos virtuales?**

- (    ) Sí.  
 (    ) No.

**Monitoreo y acompañamiento**

Dimensión	Interrogantes	Escala			
		Muy Frecuente	Frecuente	Ocasional	Nunca
<b>Orientación y asesoramiento</b>	4. ¿Los directivos guían su labor para la calidad educativa en el contexto del COVID-19?				
	5. ¿Los directivos promueven la diversificación teniendo en cuenta las sesiones emitidas por el MINEDU – Aprendo en casa?				
	6. ¿Los directivos motivan la práctica de una retroalimentación reflexiva?				
	7. ¿Los directivos le comunican de manera oportuna y pertinente las sugerencias de su labor docente?				
	8. ¿Los directivos absuelven sus dudas en la acción educativa en el contexto del COVID- 19?				

<b>Acompañamiento</b>	9. ¿Los directivos le brindan apoyo en su práctica pedagógica y así mismo en el manejo de las TIC en el contexto del COVID-19?				
	10. ¿Los directivos le comunican adecuadamente las observaciones encontradas en la retroalimentación?				
	11. ¿Los directivos le orientan de acuerdo a las directrices técnico-pedagógicas emitidas por el MINEDU en el contexto del COVID-19?				
	12. ¿Los directivos promueven una actitud proactiva en las sugerencias manifestadas?				
	13. ¿Los directivos le orientan para la atención adecuada y oportuna a los estudiantes en entornos virtuales?				
<b>Crecimiento pedagógico</b>	14. ¿Los directivos promueven su crecimiento académico de acuerdo a sus necesidades e intereses para el mejoramiento continuo de su práctica pedagógica?				
	15. ¿Los directivos promueven su formación humanística, científica, intercultural y la utilización eficiente de los recursos tecnológicos?				
	16. ¿Los directivos contribuyen a que asuma cargos directivos acorde a su perfil profesional?				
	17. ¿Los directivos promueven la reflexión de su práctica pedagógica en el contexto del COVID-19?				
	18. ¿Los directivos promueven capacitaciones sobre entornos virtuales para enfrentar con éxito la educación en el contexto del COVID-19?				
<b>Toma de decisiones</b>	19. ¿Los directivos le motivan al uso de entornos virtuales para enfrentar la práctica pedagógica en el contexto del COVID-19?				
	20. ¿Los directivos le brindan apoyo permanente cuando tiene dificultades respecto a entornos virtuales?				
	21. ¿Los directivos le proporcionan alternativas frente a las dificultades que manifiesta en el contexto del COVID-19?				

### Clima institucional

Dimensión	Interrogantes	Escala			
		Muy Frecuente	Frecuente	Ocasional	Nunca
<b>Responsabilidad</b>	22. ¿Usted coordina con su inmediato superior oportunamente sobre las labores a desarrollar en el contexto del COVID-19?				
	23. ¿Usted cumple satisfactoriamente la labor asignada en el contexto del COVID-19, haciendo uso de entornos virtuales?				
	24. ¿Usted requiere permanentemente recibir indicaciones para realizar su labor pedagógica en el contexto del COVID-19?				
	25. ¿Usted cumple satisfactoriamente sin observar las decisiones tomadas por el director?				
	26. ¿A usted le genera incomodidad cuando los colegas buscan excusas para no cumplir con sus responsabilidades y tienen el respaldo de los directivos?				
<b>Trabajo en equipo</b>	27. ¿Usted comparte información con sus colegas de la institución educativa, para el logro de los objetivos institucionales?				

	28. ¿Se siente decepcionado cuando sus compañeros de trabajo realizan actividades de forma individual buscando protagonismo?				
	29. ¿Participa usted en el trabajo colegiado respecto al seguimiento académico de los estudiantes y socializan sus experiencias en el contexto del COVID-19?				
<b>Recompensa</b>	30. ¿Usted se siente reconocido por el esfuerzo y los logros que obtiene, al asumir cargos jerárquicos?				
	31. ¿Usted considera que, en la institución educativa tanto el buen y mal desempeño se dejan pasar sin consecuencias de ningún tipo?				
	32. ¿Usted se siente no reconocido por los méritos logrados en el desempeño de su labor docente?				
<b>Resolución de conflictos</b>	33. ¿En la institución educativa, se promueve una comunicación horizontal entre los miembros de la comunidad educativa?				
	34. ¿En la institución educativa, se promueve una escucha activa en el marco del respeto entre los miembros de la comunidad educativa en el contexto del COVID-19?				
	35. ¿En la institución educativa, se solucionan los inconvenientes entre los miembros de la comunidad educativa de manera oportuna y pertinente en el contexto del COVID-19?				
	36. ¿En la institución educativa, Estimulan el pensamiento divergente en el desarrollo institucional en el contexto del COVID-19?				

**MUCHAS GRACIAS.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE**  
Alma Máter del Magisterio Nacional  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

Título del trabajo de investigación "Monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020"  
Nombre del instrumento: Cuestionario para medir la relación del monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional, el mismo que consta de 36 ítems.

Investigador: Jaime Auca Marín

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
FORMA	REDACCIÓN	Los indicadores e ítems está redactados considerando los elementos necesarios				X	
	CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado				X	
	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				X	
CONTENIDO	ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
	SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad				X	
	INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación				X	
ESTRUCTURA	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación				X	
	CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa				X	
	COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				X	
	METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico				X	

**II. APORTE Y/O SUGERENCIAS:**

Esta bien planteado el instrumento

**III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Debe corregirse

Promedio: 80%

Dr. David Víctor Auca  
**DOCENTE**

DNI: 23944027  
Teléfono: 984347989



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE**  
Alma Máter del Magisterio Nacional  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

Título del trabajo de investigación "Monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020"

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir la relación del monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional, el mismo que consta de 36 ítems.

Investigador: Jaime ~~Alvarado~~ **Alvarado** Martín

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-30%	Regular 31-60%	Buena 61-80%	Muy Buena 81-90%	Excelente 91-100%
FORMA	REDACCIÓN	Los indicadores e ítems está redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
CONTENIDO	ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
ESTRUCTURA	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	CONSISTENCIA	Se basa en aspectos técnicos científicos de la investigación educativa.					X
	COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					X
	METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				X	

**II. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:**

.....  
.....

**III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Promedio: 85%

Debe corregirse



.....  
DNI: 41276877  
Teléfono: 987336070



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y  
VALLE**  
**Alma Máter del Magisterio Nacional**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

Título del trabajo de investigación **“Monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional en el contexto del COVID-19 de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Cusco - 2020”**

**Nombre del instrumento:** Cuestionario para medir la relación del monitoreo, acompañamiento pedagógico y clima institucional, el mismo que consta de 36 ítems.

**Investigador: Jaime Auca Marín**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	REDACCIÓN	Los indicadores e ítems está redactados considerando los elementos necesarios					X
	CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado					X
	OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					
Contenido	ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
	SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad					X
	INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación					X
Estructura	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación					X
	CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa				X	
	COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico					X

**II. APORTE Y/O SUGERENCIAS:**

El instrumento tiene coherencia en su planteamiento

**Promedio: 90%**

**III. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Debe corregirse

Dr. Luís Epifanio Canal Apaza  
DNI: 23814047  
Teléfono: 950331200