

# Compromisos de la gestión escolar en el contexto virtual



**Armando Guizado  
Sandra Gutiérrez  
Edgar Licas**

**Santiago Patricio  
Roberto Abarca  
David Licas**

**DOI: 10.35622/inudi.b.087**



# **Compromisos de la gestión escolar en el contexto virtual**

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.087>

**Armando Guizado**

<https://orcid.org/0000-0002-2159-814X>  
aguizadoortiz2020@gmail.com

**Sandra Gutiérrez**

<https://orcid.org/0000-0003-1292-4019>  
sgutierrez@une.edu.pe

**Edgar Licas**

<https://orcid.org/0000-0003-3309-101X>  
elicas@unfv.edu.pe

**Santiago Patricio**

<https://orcid.org/0000-0003-4110-8440>  
spatricio@unfv.edu.pe

**Roberto Abarca**

<https://orcid.org/0009-0007-8303-6488>  
rabarca@unfv.edu.pe

**David Licas**

<https://orcid.org/0000-0002-7664-4406>  
david.licas@uct.edu.pe

**Instituto Universitario  
de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú**

## Compromisos de la gestión escolar en el contexto virtual

Armando Elías Guizado Ortiz  
Sandra Marjorie Gutiérrez Arenas  
Edgar Manuel Licas Huarcaya  
Santiago Saturnino Patricio Aparicio  
Roberto Pablo Abarca Morón  
David Licas Huarcaya

(Autores)

ISBN: 978-612-5069-77-1 (PDF)

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-02316

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.87>

Categoría: Libro producto de una investigación científica

Editorial: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C

Urb. Ciudad Jardín Mz. B3 Lt. 2, Puno – Perú

RUC: 20608044818

Email: [editorial@inudi.edu.pe](mailto:editorial@inudi.edu.pe)

Teléfono: +51 973668341

Sitio web: <https://editorial.inudi.edu.pe>

Primera edición digital

Puno, marzo de 2023

Libro electrónico disponible en

<https://doi.org/10.35622/inudi.b.087>

### **Editores:**

Wilson Sucari / Patty Aza / Antonio Flores

*Las opiniones expuestas en este libro es de exclusiva responsabilidad del autor/a y no necesariamente reflejan la posición de la editorial.*

*Publicación sometida a evaluación de pares académicos (Peer Review Doubled Blinded)*

Publicado en Perú / *Posted in Peru*



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.





## Contenido

SINOPSIS .....	8
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO I .....	13
BAGAJE TEÓRICO DEL COMPROMISO DE LA GESTIÓN ESCOLAR .....	13
1.1 Antecedentes investigativos .....	13
1.2 Justificación epistemológica .....	16
1.3 Acompañamiento pedagógico .....	20
1.3.1 El AP en el Perú .....	21
1.3.2 Organización y agentes en el AP .....	25
1.4 Compromisos de gestión escolar .....	28
1.5 Contexto virtual de la gestión escolar .....	30
CAPITULO II .....	36
MARCO METODOLOGÍCO .....	36
2.1 Tipo y diseño de investigación .....	36
2.1.1 Tipo de investigación .....	36
2.1.2 Diseño de la investigación .....	36
2.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización .....	36
2.3 Contexto de estudio, población y técnicas de recolección de datos .....	36
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	37
2.5 Procedimientos .....	37
2.6 Rigor científico .....	37
2.7 Rigor científico .....	38
CAPITULO III .....	39
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y REFLEXIONES .....	39
3.1 Exposición de resultados .....	39
3.2 Conclusiones .....	47
3.3 Recomendaciones .....	47
3.4 Propuesta de taller .....	48
ANEXOS .....	51
BIBLIOGRAFÍA .....	53





## SINOPSIS

El libro es una adaptación de una investigación presentada a la Universidad César Vallejo, cuyo objetivo fue analizar los logros y dificultades en la implementación de los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) en la virtualidad. El estudio fue de enfoque cualitativo, diseño fenomenológico. Se tomó como unidad de análisis a los directivos de instituciones educativas públicas en Lima (Perú), la investigación fue abordada desde la fenomenología, empleando entrevistas semiestructuradas. Los resultados encontrados permitieron evidenciar un trabajo colaborativo en dichas instituciones y por comisiones; cumplimiento de calendarización; jornada laboral; feedback a estudiantes; alianzas estratégicas con Centros de Salud; monitoreo mediante visitas inopinadas para fortalecer la práctica pedagógica. Por otro lado, las dificultades encontradas fueron los problemas de escasos recursos tecnológicos, baja señal y falta de internet para el uso de los escolares; traslado de estudiantes de colegios particulares; constantes cambios de institución educativa. Se concluyó que para el cumplimiento de los CGE se debe contar con la participación de toda la comunidad educativa, involucrando directamente a los directivos para hacer acompañamiento pedagógico y monitoreo a los docentes.

**Palabras clave:** compromisos de gestión escolar, logros de aprendizaje, retención de estudiantes.

## ABSTRACT

The book is an adaptation of an investigation presented to the César Vallejo University, whose objective was to analyze the achievements and difficulties in the implementation of the School Management Commitments (CGE) in virtuality. The study had a qualitative approach, phenomenological design. The managers of public educational institutions in Lima (Peru) were taken as the unit of analysis, the research was approached from phenomenology, using semi-structured interviews. The results found allowed to demonstrate a collaborative work in said institutions and by commissions; schedule compliance; workday; feedback to students; strategic alliances with Health Centers; monitoring through unannounced visits to strengthen pedagogical practice. On the other hand, the difficulties encountered were the problems of scarce technological resources, low signal and lack of internet for the use of schoolchildren; transfer of students from private schools; Constant changes of educational institution. It was concluded that in order to comply with the CGE, the participation of the entire educational community must be available, directly involving the directors to provide pedagogical support and monitoring of the teachers.

**Keywords:** school management commitments, learning achievements, student retention.

## INTRODUCCIÓN

Alrededor de 190 naciones de América Latina y el Caribe cerraron sus escuelas y pasaron a la virtualidad (Unesco y Cepal, 2020); obligando a directivos y docentes mejorar sus competencias tecnológicas para la práctica directiva y pedagógica de forma virtual (Parra-Bernal et al., 2021) utilizando los entornos virtuales afines al nuevo contexto con medios activos y colaborativos con la comunidad educativa (Aguilar y Otuyemi, 2020); con el trabajo colaborativo del liderazgo pedagógico para una óptima gestión directiva (López et al., 2018).

Una exitosa gestión escolar es obtener mejoras en los logros de aprendizaje de los escolares con la mediación de los directivos y la colectividad educativa (Minedu, 2016); y orientar las acciones a lograr los cinco Compromisos de Gestión Escolar (CGE) para el avance de los aprendizajes con accesibilidad y permanencia escolar (Minedu, 2020b). En el 2018 Minedu valoró el desempeño directivo: en nivel Inicial aprobó el 84%; en Primaria un 75% y en Secundaria el 69%. Respecto al desempeño docente, el 99% fueron aprobados en el Ciclo I y en el Ciclo II aprobaron el 97% (MINEDU, 2018).

La convivencia escolar es un CGE; en tal sentido, en el contexto de enseñanza virtual, cuyo medio más utilizado es el WhatsApp, los escolares sufren agresiones como: insultos, “motes”, burlas, entre otros; tal es el caso de estudiantes españoles que el 86,3% sufren acoso virtual (ANAR, 2021). Asimismo, en el Perú se han presentado 341 casos de ciberacoso escolar en los primeros meses del 2020 y reportados en plataforma virtual contra la violencia escolar SíseVe, lo que evidencia una seria problemática en peligro de la salud mental del estudiantado peruano (MINEDU, 2021).

Por otro lado, los resultados nacionales 2019 de la evaluación de los aprendizajes en segundo grado de primaria evidencian que los escolares se ubicaron en el nivel “En proceso” un 58,6% en lectura e “Inicio” un 51,1% en matemática; en secundaria, el nivel “En inicio” fue 42%; un 32,1% en Matemática y 43,8% en Ciencia y Tecnología; estos resultados se relacionan con la gestión

escolar y aprendizajes encontrando una asociación positiva; lo que evidencia que el líder pedagógico cumple un rol esencial y clave en el progreso de la praxis docente para lograr los aprendizajes (MINEDU, 2020a).

Los CGE están orientados a que los estudiantes logren aprendizajes y concluyan de manera oportuna cada nivel educativo; además, reciban las horas lectivas planificadas con una convivencia escolar positiva y que sus docentes mejoren continuamente su práctica pedagógica mediante el acompañamiento y monitoreo interno que realizan los directivos (MINEDU, 2020b); en tal sentido, los directivos de las II.EE cumplen funciones como el monitoreo y acompañamiento en la experiencia docente en aula con fines de mejora continua de los aprendizajes (Minedu, 2021).

En los países de América Latina, como Chile, Argentina, Ecuador y Colombia; para asegurar excelentes resultados de aprendizaje en las evaluaciones nacionales e internacionales, los directivos y docentes deben garantizar una óptima gestión escolar (Unesco, 2019). En Colombia específicamente los directivos enfocan su gestión escolar en lograr los indicadores de calidad del sistema educativo (Sánchez-Buitrago et al., 2018).

En la Agenda 2030, en el ODS 4, se instituye que todos los estudiantes alcancen aprendizajes suficientes en teoría y práctica para promocionar el desarrollo sostenible como una de sus metas (ONU, 2015); por ende, para que los alumnos alcancen aprendizajes óptimos es importante mejorar la aplicación del procedimiento de enseñanza-aprendizaje que los docentes desarrollan en su práctica diaria (Cepal, 2010). Asimismo, la declaración de Incheon discurre que los maestros personifican uno de los agentes clave para encabezar tanto el acceso como la calidad de enseñanza siendo, pieza importante para el desarrollo sostenible mundial (Unesco, 2016). Ante tal diagnóstico se planteó como problema: ¿Cuáles son los logros y dificultades que presenta la implementación de los compromisos de gestión escolar en virtualidad desde la experiencia de cuatro directivos de Lima?

Debido a la naturaleza del estudio, la justificación metodológica se basó en el diseño fenomenológico-hermenéutico, desde el análisis del investigador y lo que pretende la búsqueda de la verdad de los fenómenos sociales que conciernen a lo

subjetivo e intersubjetivo del individuo construido y estructurado en su propio contexto social para así abordar el problema y analizarlo posesionándose de la fenomenología del enfoque cualitativo (Sánchez, 2019). La justificación práctica está determinada por el diseño fenomenológico y la aplicación del instrumento que consiste en una guía de entrevista no estructurada para el análisis de las experiencias vividas por los directivos respecto al logro de los CGE en el contexto de educación no presencial quienes serán beneficiados con los resultados (Salgado, 2007).

La relevancia teórica del presente estudio radica en los conocimientos ya establecidos sobre los CGE virtual y el impacto que ha causado sobre el mejoramiento de los aprendizajes en los escolares (Ñaupas et al., 2018). Asimismo, se justifica metodológicamente debido al instrumento que es una guía de entrevista semiestructura para analizar y describir las situaciones vividas por los directivos; instrumento que servirá para futuras investigaciones del mismo diseño (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Ante lo expuesto, el objetivo general del estudio es: analizar los logros y dificultades en la implementación de los CGE en virtualidad desde la experiencia de cuatro directivos; como objetivos específicos (1) reflexionar sobre los logros y dificultades en la implementación del CGE: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes en virtualidad; (2) Describir los logros y dificultades en la implementación del CGE: Retención anual de los estudiantes en virtualidad; (3) Describir los logros y dificultades en la implementación del CGE: Cumplimiento de la calendarización planificada en virtualidad; (4) Describir los logros y dificultades en la implementación del CGE: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en virtualidad; Y, (5) Describir los logros y dificultades en la implementación del CGE: Gestión de la convivencia escolar en virtualidad.

# CAPÍTULO I

## BAGAJE TEÓRICO DEL COMPROMISO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

### 1.1 Antecedentes investigativos

Internacionalmente, se encontró el estudio de Salvo-Garrido y Cisternas-Salcedo (2021) quienes analizaron el compromiso directivo y su influencia en la comunidad educativa en la actual transformación sociocultural y cambio de paradigma; fue un estudio cualitativo, diseño fenomenológico, con 24 profesionales directivos y aplicación de entrevista semiestructurada; sus resultados analizados afirman que el liderazgo comprometido, colaborativo y no burocrático evita conflictos internos y determina el logro de los objetivos institucionales plasmado en el proyecto educativo.

Rodríguez et al. (2020) valoraron las estrategias aplicadas por líderes directivos en las prácticas docentes en contextos de virtualidad a fin de garantizar y proporcionar una educación de calidad; fue un estudio de caso para analizar las perspectivas de directivos aplicando entrevistas semiestructuras y grupos focales encontrando evidencia de que aquellos directivos que lideran sus escuelas promueven el cambio y la mejora escolar, mejoran el desempeño de sus docentes y obtienen significativos resultados de los aprendizajes.

Crisol y Romero (2020) determinaron la opinión de las familias respecto al liderazgo directivo como estrategia para evitar la deserción escolar desde su participación en las instituciones escolares que conlleva a optimizar los resultados del rendimiento escolar como factor clave; asimismo, negociar conflictos en beneficio de un equitativo aprendizaje para todos. Los hallazgos mostraron que las familias reflexionan que los directivos han establecido “sustancialmente” contribuyendo a lograr que sus instituciones sean inclusivas y que, además, promueven estrategias que disminuyen que los estudiantes abandonen la escuela e incluso involucran a la comunidad educativa, para dar garantía al éxito educativo estimulando a dar término a sus estudios necesarios y a dar continuidad en su formación posterior.

Rivera y Aparicio (2020) analizaron las características del liderazgo pedagógico en contextos de un Programa de Integración Escolar en un estudio cualitativo en base a entrevistas semiestructuradas de tres directivos y seis docentes respecto al desarrollo de sus buenas prácticas educativas al recoger experiencias diferentes para comprender los elementos propios del contexto. En sus hallazgos comprobaron que un buen líder educativo logra gestiones que mejoran y fomentan la colaboración docente sobre su práctica profesional y la resolución de problemas en conjunto y colaboración entre todo el personal.

Asimismo, Leiva-Guerrero y Vázquez (2019) evaluaron la gestión de los directivos de IIEE públicas en el acompañamiento pedagógico como líderes educativos para fortalecer la praxis del docente y los aprendizajes de los alumnos; aplicando entrevistas semiestructuradas a seis líderes directivos y seis maestros; el análisis de carácter deductivo encontró que existe una divergencia entre directores y los docentes respecto al proceso de AP: por un lado, los directivos exponen aplicar modelos colaborativos e intervencionistas; los maestros afirman que las directrices y aspectos resolutivos son aplicadas de forma unidireccional evidenciando que el AP está en proceso de transición.

Entre los estudios nacionales, Cobos (2021) investigó con el objetivo de analizar la influencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar; fue un estudio de enfoque cualitativo de diseño estudio de caso, con entrevista semiestructurada a una directora y diez docentes; como resultado encontraron que las particularidades del liderazgo pedagógico de la dirección se combinan con sus funciones, diversas acciones y su rol para lograr buenos aprendizajes en coherencia a los CGE y promoviendo el trabajo colaborativo, la práctica de la comunicación efectiva y ofreciendo las situaciones apropiadas para una buena convivencia que de seguridad para un eficaz aprendizaje.

Cajavilca y Loayza (2020) indagaron la implementación de los CGE respecto al nivel de intervención de los representantes educativos en planificar y aplicar acciones en cada compromiso; fue un estudio mixto aplicando entrevista semiestructurada a dos directivos, 12 docentes: encuesta a 96 estudiantes; en sus resultados encontraron las dificultades de aplicación por parte de los directivos, casi nula participación de la comunidad educativa e incluso desconocimiento de las metas por parte del docente y en cuanto al monitoreo y acompañamiento se

efectúa a través de observar la ejecución de una clase aplicando rúbricas del Minedu.

Vela (2019) analizó la gestión de la evaluación, acompañamiento y monitoreo de la praxis docente; fue de enfoque cualitativo, tipo aplicada, diseño investigación acción aplicando con intervención para la resolución del problema; además, aplicó una guía de entrevista a cinco docentes de la institución, información que conlleva a las conclusiones: en el monitoreo pedagógico los docentes desconocen las particularidades del monitoreo y las formas de mediación de aplicación del proceso y sea eficaz; respecto al AP, sus saberes se basan en las ayudas que reciben de su líder directivo en la reflexión de su diaria praxis pedagógica; y en las respuestas reflexivas ofrecidas sobre la evaluación al desempeño docente se pudo evidenciar el interés de poder dar superación a sus dificultades y necesidades en dar mejoramiento a la calidad educativa.

Alva (2018) desarrolló una investigación acción con el objetivo de mejorar la práctica del docente implementando el monitoreo, acompañamiento y evaluación desde la mirada de una mediación de manera oportuna en la solución de las dificultades del maestro y es el directivo, como líder pedagógico, el comisionado de motivar a sus maestros para que tengan una cooperación activa y reflexionen en su quehacer diario para lograr metas y actualizarse en estrategias para la aplicación en sus actividades pedagógicas que puedan permitir el despliegue de capacidades en los escolares para ser ellos mismos los entes esenciales de sus propios saberes en un ambiente de armonía, disfrute y motivación. En sus resultados concluye que la implementación del monitoreo y AP son factores decisivos en el mejoramiento continuo para el desempeño del docente y en consecuencia en lograr mejores aprendizajes de los alumnos.

Asimismo, Tafur (2018) estimó las competencias directivas en la gestión escolar privada para analizar situaciones específicas en un contexto escolar; fue un estudio de enfoque mixto con aplicación de entrevista semiestructurada y una ficha de revisión documental. En el análisis de resultados de las entrevistas las directivas valoran su gestión en las acciones que administran y que sí cuentan con las competencias que corresponden referidas a monitorear y acompañar a los maestros que les demanda bastante tiempo y por ello muchas veces deben descuidar la atención directa y dejan de escuchar las demandas, necesidades e



intereses de los escolares, ni tampoco pueden interesarse en sus proyectos debido a que su gestión se ve condicionada por la falta de autonomía.

## 1.2 Justificación epistemológica

Respecto a la epistemología del presente estudio, podemos mencionar que analiza los procedimientos y formas de construir el conocimiento mediante el método, la técnica e instrumento aplicado para recoger información como es el presente caso (Aguilar, 2014; Osorio, 2014). De esta manera, la epistemología respalda lo que se puede conocer sobre la búsqueda de la verdad, de los hechos y fenómenos sociales que atañen a la subjetividad e intersubjetividad de los individuos que lo cimentan y constituyen en el seno de su propio contexto social y abordar el estudio e ingresar en el análisis que asume la fenomenología del enfoque cualitativo (Sánchez, 2019).

Por otro lado, se apoya en supuestos ontológicos debido a que la ontología está orientada al análisis de la naturaleza del ser, la representación y la naturaleza de la realidad y lo que puede conocerse sobre ella según el contexto analizado de los sujetos que se investigan bajo una perspectiva objetiva para abordar la problemática y dar confianza en los resultados y bajo un sentimiento generalizado en la interpretación del ser humano y sus fenómenos (Castorina y Zamudio, 2019). En tal sentido, la ontología apoya el estudio de la e interpretación de la realidad problemática.

En cuanto al fundamento científico o teorías se ha orientado a las teorías de los aprendizajes en los estudiantes dado que los CGE tienen como finalidad garantizar resultados de aprendizaje; en tal sentido, se ha considerado primero, la Teoría del desarrollo cognitivo de Piaget quien es un teórico del constructivismo que aseguró que los infantes cimientan activamente su conocimiento usando sus previos e interpretando nueva información mediante la asimilación y acomodación de tales saberes; asimismo, se tomó la Teoría del desarrollo cognitivo de Vygotsky quien consideró que el estudiante alcanza nuevas y mejores habilidades cognoscitivas de manera paulatina con la interacción social con sus pares, familia y adultos del contexto significativo (Rafael, 2008).

El estudio se fundamenta en políticas internacionales como es la Agenda 2030, cuyo ODS 4 establece como meta que todos los estudiantes alcancen aprendizajes teóricos y prácticos suficientes para promover el desarrollo sostenible (ONU, 2015) y la Declaración de Incheon estableció que los maestros son agentes clave para dirigir tanto el acceso como la calidad de enseñanza y son pieza importante para el desarrollo sostenible mundial (Unesco, 2016). A nivel nacional, la LGE 28044 que norma el derecho a la educación de calidad; el Marco de Buen Desempeño Directivo donde se establece los desempeños que deben desarrollar, en su gestión escolar, los directivos de las IIEE quienes cumplen un rol fundamental como líderes pedagógicos en la organización y funcionamiento de su escuela tomando en cuenta los CGE para lograr resultados óptimos mediante practicas esenciales que generen aprendizajes (Minedu, 2014). Asimismo, como principal fundamento se tiene a los CGE que consolidan y aseguran las condiciones básicas para lograr aprendizajes en los estudiantes, garantice la matrícula y su retención en la escuela, que reciban completas las horas lectivas con docentes que mejoran su práctica pedagógica y que promuevan una convivencia positiva entre la comunidad educativa (Minedu, 2016).

Respecto al marco conceptual, primero se debe mencionar que el desarrollo de los CGE está dado por una exitosa gestión directiva la cual debe alcanzar orientar sus acciones hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes con el compromiso de los representantes de la comunidad educativa en su totalidad, convirtiendo la escuela en espacio que promueva el logro de aprendizajes y una formación integral haciendo un adecuado uso de los recursos materiales y humanos que dispone para procesar información referente a los logros y problemas de su escuela reflexionando en la toma de una decisión correcta y oportuna en coherencia estrecha con los integrantes de su comunidad educativa; en segundo lugar, se debe precisar que los CGE están establecidos por el (Minedu, 2014) y se ha tomado la información de las dimensiones dicho documento.

En el Compromiso 1: referido al avance de los aprendizajes al final del año de cada estudiante, cuyo objetivo es inducir las actividades de toda la colectividad educativa para optimizar los logros por ser considerado de resultado de la IE y del sistema educativo en general debido a que certifica el dominio de las competitividades que corresponden a cada grado de estudios cuyos progresos en

el presente compromiso están referido a los resultados de la ECE, así como que la UGEL y la DRE o GRE evalúe monitoree los progresos de las evaluaciones que alcanzan los escolares cada trimestre y pueda implementarse actividades planificadas de acuerdo con la posibilidad de la escuela y probadas anticipadamente en su eficacia. Es importante mencionar que como indicador de avance se revisan la implementación de las labores de mejoramiento de los aprendizajes partiendo del resultado de la ECE.

En el segundo Compromiso se espera que se retenga a los estudiantes durante el año en la institución y es también es estimado de resultado constituyéndose como la capacidad para lograr que los estudiantes permanezcan en aulas para garantizar que concluyan su nivel educativo y el propósito es desarrollar acciones que prevengan la deserción escolar para asegurar que aquellos matriculados concluyan el año lectivo respectivo; esto se obtiene comparando la cantidad de estudiantes matriculados con aquellos que concluyeron el año; es importante mencionar que lectivo en la IE. Recordemos que abandonar los estudios está referido a los que hicieron deserción antes de finalizar el año y es distinto a un traslado de escuela cuyos informes se realizar al final del año escolar cuya fuente de información es SIAGIE donde están los reportes de matriculados; además, los reportes de cada escuela.

En el tercer Compromiso está como logro cumplir la calendarización que fue planificada; este es considerado de proceso porque su desarrollo es condicionante para lograr los resultados de los compromisos 1 y 2; por ello moviliza la colectividad en su conjunto dirigida a optimizar y aprovechar el tiempo para cumplir las funciones; comprendiendo la gestión de la jornada laboral y la escolar para garantizar las de aprendizaje que fueron planificadas y el cumplir admite lograr las horas educacionales que se exige por modalidad en educación.

Este compromiso puede cumplirse a través de verificar los registros del aplicativo PAT de la escuela respecto al cumplimiento de jornadas lectivas, días de clases canceladas o recuperadas según la planificación al iniciar el año; asimismo, permite verificar la efectividad de las jornadas laborales de los profesores a través de los registros de asistencia con el aplicativo PAT; es importante, se recuperen clases salvo excepcionales casos como son los desastres naturales, siniestros o

situación de emergencia; es decir, ocurrencias que hagan poner en riesgo la seguridad de los miembros de la escuela.

En el cuarto compromiso que corresponde a monitorear y acompañar a los maestros en su quehacer diario para mejorar su praxis pedagógica en aula debido a repercutir verdaderamente en los aprendizajes y es mediante la aplicación de acompañar al docente y promover los interaprendizajes que se tiene fuerte impacto de manera positiva en la práctica didáctica de los maestros con espacios de analizar y reflexionar con y entre ellos. En el logro de este compromiso de debe tomar en cuenta las políticas previstas por el Minedu, tales como el Currículo Nacional de la Educación Básica y otros; por otro lado, es importante tener en cuenta las características de la IE, si el directivo también tiene a cargo un aula, deberá promover dichos interaprendizajes; en caso sea unidocente o multigrado promoverá reuniones en la red educativa perteneciente o con maestros de las II.EE. del contexto cercano.

En el caso de que el directivo no tenga carga lectiva con aula a cargo, podrá realizar visitas al aula para monitorear y acompañar a los docentes con refuerzo en interaprendizaje, actividades formativas para reforzar el acompañamiento y disponer de Rúbricas de observación de aula para evaluar el Desempeño en los procedimientos formativos por lo que es indispensable que el directivo también se capacite al respecto.

Finalmente, en el quinto compromiso, se orienta hacia la gestión de una convivencia adecuada en toda la comunidad de la escuela y se desea suscitar y motivar las interrelaciones positivas en sus integrantes fundamentándose en una ciudadanía activa, valorando de manera positiva y rechazando toda forma de violencia desde un modelo inclusivo y participativo con mejores condiciones de aprendizaje y lograr competentes ciudadanos activos y responsables. Es importante tomar en cuenta que las instituciones con positivas relaciones se convierten en seguros espacios para que los escolares estén protegidos de escenarios violentos que los conllevan a situaciones de miedo o ansiedad que impiden su aprendizaje adecuado.

Los avances de este compromiso se pueden evidenciar primero con el establecimiento de las Reglas de convivencia consensuadas de manera

participativa e incluidas en el RI de la institución; además, de las actividades de propagación para su cumplimiento en la colectividad educativa y que genere compromiso de acatamiento y aceptación con medidas que regulen comportamientos debido a su incumplimiento como marco normativo para regular la convivencia. En tal sentido, es importante la implementación de actividades con los PPF para brindarles orientaciones en el apropiado acompañamiento en aula para los óptimos aprendizajes alertando, previniendo y buscar soluciones a problemas presentados sean oportunidades de progreso que se identifiquen para evitar registros de acontecimientos en la IE y/o en SíseVe.

### 1.3 Acompañamiento pedagógico

El acompañamiento pedagógico (AP; APes) es definido por el Ministerio de Educación del Perú (2014) como una estrategia de formación en servicio del docente. Es un fortalecimiento laboral durante y en el servicio, que busca mejorar los aprendizajes a través de la mejora del proceso pedagógico en el aula. Fue implementado por primera vez a nivel nacional con la Ley de Carrera Pública Magisterial N°29062. Aquí se considera el AP como estrategia formativa, se sustenta en resultados medibles del logro de aprendizaje.

Para Vezub y Alliaud (2012) el AP es una forma de analizar y contrastar los propios procedimientos de enseñanza-aprendizaje mientras se ejecutan. El AP no debe ser interferente, ya que este se sustenta en un *feedback* al término del proceso educativo y busca corregir la mayor cantidad de errores posibles en su desarrollo. Además emplea herramientas como el diálogo, la observación, el enfoque de evaluación apreciativa y la valoración de la práctica en el aula o en la institución educativa, con el interés de construir y avanzar juntos para optimizar el desempeño docente individual y colectivo. Promueve una relación pedagógica docente – directivo reflexiva, concordante y amical.

La supervisión pedagógica parte de un enfoque de las necesidades de la institución educativa, de los docentes y estudiantes, de modo tal que se establezca un trabajo conjunto con una visión de desarrollo para la comunidad educativa. Generalmente se entiende como es establecimiento de una relación o vínculo de aprendizaje, la transformación de una relación académica a una interpersonal con estudiantes, profesores, padres de familia y el director para fortalecer la colaboración y compromiso de todos los actores de la educación de manera

institucional. El acompañamiento como asesoría técnica consiste en la relación de un mentor realiza a la institución a fin de revisar, identificar y concentrar los esfuerzos en las carencias de los docentes y sus procedimientos, diagnosticando las debilidades y problemáticas que presenta el profesor a fin de brindarle recomendaciones de mejora. Se ve al acompañante como el eje de todo este proceso y no al profesor (Cevilla et al., 2021).

El AP es la columna vertebral de la formación docente en servicio y tiene en cuenta el dominio de habilidades blandas y contenidos temáticos, con la finalidad de que el estudiante logre desarrollar sus competencias. El AP funciona de modo tal que esta convivencia no sea estricta y poco valorable, sino dinámica, divertida, afianzante y transversal (Cevilla et al., 2021).

Es bien sabido que los talleres de actualización pedagógica incluyen la adquisición de habilidades blandas en docentes que les permitan establecer relaciones, formación continua y herramientas para vincularse con todo el entorno del estudiante para realizar la labor de tutor. Estos talleres por lo general incluyen visitas a hogares, micro talleres de acercamiento, etc. (MINEDU, 2014).

Podría afirmarse que el AP es una revitalización de la educación comunitaria, logrando mejorar las competencias del individuo de forma colectiva. El AP está muy vinculado con el aprendizaje significativo, el logro de aprendizaje se define en la situación que el estudiante entiende lo enseñado, lo aplica, y es capaz de vincularlo con nuevos conceptos, si bien es un proceso interno del alumno, el AP es el camino que garantiza mejores resultados (Cevilla et al., 2021).

### 1.3.1 El AP en el Perú

Según Rodríguez et al. (2016) el AP surge en 2008 como resultado de la “Estrategia de formación en servicio” del Ministerio de Educación. Fue implementado como una solución para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y elevar la calidad educativa.

La estrategia está enmarcada en el reconocimiento, respeto y valoración de la diversidad cultural y lingüística, centrada en un diálogo entre culturas. El AP fortalece y prioriza la reflexión como mecanismo para entendimiento del rol docente, las debilidades y fortalezas en la enseñanza dará lugar a mejores prácticas en el proceso.

A lo largo de los años, muchas investigaciones han demostrado que el AP se relaciona directamente con variables positivas en la gestión de calidad educativa. Por ejemplo el AP se vincula con la práctica reflexiva del docente, rendimiento de los estudiantes, habilidades pedagógicas, enseñanza de la lectura y de las ciencias, logro de aprendizajes, etc. En general las políticas de estado en materia educativa que incluyen la capacitación del maestro y el logro del estudiante mejoran notablemente la calidad educativa (UNESCO, 2019).

El MINEDU (2014) estableció que el AP a nivel nacional tenga las siguientes finalidades: 1) Ofrecer oportunidades para que los docentes construyan nuevos conocimientos e innoven con su práctica; 2) Mejorar la calidad de los agentes educativos reflexionando sobre su práctica, con el fin de que sea cada vez más pertinente; 3) Incidir en la renovación de su práctica pedagógica en concordancia de las necesidades y demandas de aprendizaje de los estudiantes, los avances pedagógicos, científicos y tecnológicos, considerando el propio contexto donde se labora y las prioridades de política educativa local, regional y nacional. Del mismo modo, se enfoca en: 1) Competencia de desarrollar la investigación acción, pensamiento crítico y trabajo colaborativo en los estudiantes; 2) Competencia y desarrollo colaborativo, el docente debe erradicar la mentalidad del trabajo individual en la IE.

### **Etapas del AP**

MINEDU (2016) define las siguientes etapas:

- Presentación del acompañante pedagógico en la IE
- Observación diagnóstica
- Identificación de aspectos pedagógicos a ser atendidos
- Elaboración del plan de acompañamiento individualizado
- Visitas en el aula y/o espacios educativos
- Reuniones de reflexión de la práctica
- Reportes de progreso.
- Reunión de cierre de la estrategia

Algunas de las estrategias que se contemplan para el desarrollo del AP son: 1) Visita en el aula, es en este espacio donde se da la interacción entre acompañante y docente de aula, se registran las evidencias de los logros las

dificultades y las oportunidades de mejora, en base a ello se establecen los criterios para el dialogo reflexivo y la retroalimentación; 2) Grupos de interaprendizaje-GIA, que convocan un intercambio de experiencias pedagógicas, análisis y reflexión considerando la información recogidas en las visitas de aula, todo ello contribuye a la reflexión colectiva y el aprendizaje entre pares, lo dirige el acompañante pedagógico y se realiza en horarios fuera de clase; 3) Talleres reflexivos, con el fin de profundizar y reflexionar sobre los marcos conceptuales y conocimientos pedagógicos y disciplinares, así mismo esta estrategia contribuye a generar nuevos conocimientos para la toma de decisiones en mejora de la practica pedagógica de los docentes; 4) Asesoramiento pedagógico, que permite un contacto e interacción del acompañante y el docente con la finalidad de fortalecer las competencias profesionales del mismo.

El AP tiene un componente social y de apoyo, además de los cursos, tutoriales y guías proporcionadas se tiene que establecer medidas de confort en el ejercicio de la práctica docente, se establecen mecánicas de cómo fortalecer la didáctica a través de un rol mediador en el desarrollo de modalidades emergentes, como la modalidad a distancia. Se articula también un liderazgo para la gestión institucional y funciones directivas. El AP busca directivos más sensibles, que promuevan el trabajo colegiado, con la competencia de un uso adecuado de herramientas de evaluación planificación y reprogramación curricular en caso de ser necesario. El docente, como parte del proceso de AP, debe ser capaz de conducir todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, con dominio de sus contenidos y una visión de formación de ciudadanos críticos e interculturales, el aprendizaje debe ser reflexivo y motivador, dejando la memorización mecánica.

MINEDU (2016) diferencia las prácticas vinculadas al AP según el espacio y el nivel educativo donde se desarrolla, a niveles generales menciona:

- Es una estrategia de “formación en la acción”, que supone actuar con los docentes y no sobre ellos, en un proceso reflexivo que involucra tanto al acompañante como a los docentes acompañados.
- Se reconoce que los docentes son sujetos activos de sus procesos formativos.
- El acompañante pedagógico tiene un rol de mediador de la reflexión crítica individual y colectiva.



- La finalidad es aportar a la construcción de saber pedagógico como recurso para el fortalecimiento de la autonomía profesional, a nivel individual y de la institución educativa, sin perder de vista su necesaria incidencia en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes
- Asimismo, se desarrolla de manera sistemática y permanente; además, al ser mediada por el acompañante pedagógico, propone una formación basada en el “enseñar a aprender de la experiencia”.
- Esta formación requiere de dos condiciones propias del docente en servicio: la posibilidad de un escenario propio para desarrollar la práctica pedagógica y la potencialidad de los procesos de reflexión y generación de conocimiento.

Para la educación primaria establece:

- Está a cargo de la Dirección de Formación Docente en Servicio (DIFODS)
- Se consideran ocho visitas de observación en aula y/o espacio educativo al año (mínimo una vez al mes).
- Siete grupos de interaprendizaje al año (mínimo una vez al mes).
- Dos talleres de actualización docente al año, de 6 días cada uno.
- Tres grupos de interaprendizaje al año (5º a 6º de primaria).
- Dos talleres de actualización docente al año (5º a 6º de primaria).

Para la educación en ambientes rurales menciona:

- Está a cargo de la Dirección de Educación de Intercultural Bilingüe (DEIB) y de Servicios Educativos en el Ámbito Rural (DIGEIBIRA).
- Organiza las instituciones en redes educativas rurales que se encuentren ubicadas en el mismo ámbito territorial con cercanía geográfica, con vías de comunicación que faciliten su interacción, y que haya similitud sociocultural y lingüística de las poblaciones.
- Se implementa según el tipo de institución educativa y el contexto sociocultural y lingüístico de la zona donde se ubica y de los estudiantes que en ella se atienden.
- Busca desarrollar y mejorar sus capacidades y aplicar estrategias pedagógicas con pertenencia cultural y lingüística.

- El equipo de acompañantes de soporte pedagógico intercultural (ASPI) está conformado por docentes de distintas especialidades y niveles, con formación intercultural por lo que la asistencia y asesoramiento pedagógico responde a las necesidades y demandas de los docentes acompañados.

Para acompañantes pedagógicos:

- Nueve visitas de observación en aula y/o espacio educativo al año (mínimo una vez al mes) para docentes de nivel inicial.
- Dieciséis visitas de observación en aula y/o espacio educativo al año (mínimo una vez al mes) para docentes de nivel primaria.
- Ocho grupos de interaprendizaje al año (mínimo una vez al mes)
- Dos talleres de actualización docente al año.
- Siete reuniones con familias y comunidad al año.

El AP propone una formación basada en el enseñar a aprender de la experiencia, la cual se fundamenta en dos condiciones propias del docente en ejercicio: la posibilidad de un escenario propio de la práctica, y la potencialidad de los procesos de reflexión en la generación de conocimientos pedagógicos. Bajo esta idea, se busca que el docente haga de la reflexión crítica una práctica permanente, convirtiendo esta acción en un hábito. Es centrar la formación a través del acompañamiento pedagógico en la construcción de la profesionalidad docente, basados en un modelo reflexivo y transformador de las prácticas de enseñanza, afirmando al maestro como constructor de un currículo intercultural que responda a la diversidad, la formación autónoma y libre de las identidades, y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

### 1.3.2 Organización y agentes en el AP

#### **El acompañante pedagógico**

La intervención de acompañamiento pedagógico unidocente y multigrado tiene la particularidad de poseer un programa básico modular dirigido a los acompañantes pedagógicos, con el fin de que, a través del fortalecimiento de las capacidades de estos actores, se pueda asegurar la cadena pedagógica hacia el docente.

Los acompañantes pedagógicos cumplen visitas de observación en aula y/o espacio educativo, la frecuencia y cantidad son reguladas dependiendo del nivel educativo. Estos acompañantes elaboran y dirigen talleres de actualización, grupos de interaprendizaje y brindan asistencia técnica.

Su desempeño involucra un conjunto de actividades y procesos que fomentan la interacción entre docentes, directivos de las II.EE., padres y madres de familia, tutores legales o apoderados y más actores de la comunidad educativa para resolver problemas que inciden en la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes (Macahuachi y Ramos, 2022).

La estrategia busca desarrollar una gestión centrada en los aprendizajes y un estilo de gobierno democrático, horizontal y transformacional. Para ello, se estructura de la siguiente forma:

- **Órgano de dirección**, conformado por el director y los subdirectores.
- **Órgano pedagógico**, conformado por el coordinador pedagógico, el coordinador de tutoría; el coordinador de innovación y soporte tecnológico, y los profesores.
- **Órgano de soporte al proceso pedagógico**, conformado por el coordinador administrativo y de recursos educativos.
- **Órgano de participación**, conformado por todos los actores educativos como aliados para el desarrollo de una gestión democrática, autónoma y centrada en los procesos pedagógicos.

### **Direccionamiento pedagógico**

La gestión de la educación en la actualidad requiere de directivos con conocimientos especializados en la labor que desempeña. El director debe poseer la competencia innata de liderazgo y direccionamiento de todo el funcionamiento de la I.E de manera integral. En el contexto nacional es notable enfrentar situaciones donde los directivos no poseen el perfil suficiente ni las competencias necesarias desencadenando caídas en la calidad educativa. Frente a esta situación, la labor de monitoreo pedagógico consiste en la evaluación de la práctica de enseñanza y aprendizaje de manera reflexiva y no punitiva, creando en el profesor la confianza que necesita para identificar sus logros y debilidades que le permitan mejorar su labor educativa.

Los directores deberían tener conocimientos básicos en ciencias administrativas para ser capaces de planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar la gestión educativa buscando niveles altos en el servicio educativo. Según MINEDU (2014), en el marco del buen desempeño directivo, el director debe conocer un perfecto balance entre sus responsabilidades, deberes, roles y ámbitos de actuación, además su labor repercute directamente en la calidad educativa. Las habilidades blandas como sentido de empatía, liderazgo y capacidad de organización también son requeridas para salvaguardar los procesos de aprendizaje de calidad en los educandos.

Las competencias directivas demandan conocimientos en su campo específico, para reorientar los aspectos negativos que sean desfavorables con el objetivo de que se cumplan las políticas institucionales y sobre todo educativas. En muchas situaciones la imagen de la IE se ve altamente afectada por la imagen del propio director, la vocación de servicio, además de conocimiento del sector es fundamentales para su desempeño.

En el sistema educativo se culpa al docente por los fallos del proceso enseñanza – aprendizaje, sin embargo, no todas las actividades del docente tienen incidencia en el proceso educativo. Su desempeño, como ser individual se ve altamente influenciado por la calidad del proceso educativo, malos directivos y gestiones ocasionaran incomodidad e insatisfacción docente, generando perjuicios a todo el proceso hasta llegar a los estudiantes. El monitoreo y acompañamiento pedagógico se considera un método de supervisión, radica en el seguimiento constante del trabajo que realiza el docente, tiene como propósito identificar el grado de su desempeño para orientarlo y ayudarlo de acuerdo a sus resultados. El director dirige el proceso que integra y humaniza la formación del profesor, generando una oportunidad e instrumento para recuperar, conformar y fortalecer los espacios, contextos, procedimientos y posibilidades para su desarrollo. El acompañamiento docente se debe entender como la acción que se genera a partir de la supervisión educativa. El director debe ser un profesional reflexivo, que vea el error como oportunidad, que pueda edificar en forma individual y de manera colectiva.

El marco del buen desempeño directivo incorpora las competencias del director que se enfocan en el desarrollo de la profesionalización docente y en el

procedimiento de acompañar sistemáticamente al docente que le permita mejorar los aprendizajes desde una concepción de respeto a la pluralidad e inclusión (MINEDU, 2014).

#### 1.4 Compromisos de gestión escolar

Se refieren a los compromisos propuestos y acordados de la administración en un determinado entorno educativo. Las prácticas indispensables para garantizar que los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la Institución Educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes (MINEDU, 2016).

Los compromisos de gestión sirven para orientar el accionar de una institución, al brindar información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes. Las IE en su accionar deben seguir los lineamientos de estos compromisos para la permanencia y la culminación del año escolar, a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica.

#### **Contenido**

- **Primer compromiso:** Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.  
Indicador: Los estudiantes de la IE mejoran sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior.
- **Segundo compromiso:** Retención anual de estudiantes en la II.EE.  
Indicador: La IE mantiene el número de estudiantes matriculados al inicio del año escolar.
- **Tercer compromiso:** Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.  
Indicador: La IE realiza todas las actividades planificadas (sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, entre otras) para el año escolar.
- **Cuarto compromiso:** Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la II.EE.  
Indicador: El equipo directivo de la IE realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo a la planificación del año escolar.

— **Quinto compromiso:** Gestión de la convivencia escolar en la IE.

Indicador: Todas las II.EE. del país son espacios seguros y acogedores para los estudiantes

Toda IE debe considerar datos básicos con sus particularidades y las de su entorno, presentándose como fundamentación de la administración estudiantil. Cada IE debe reconocer la importancia de centrar sus actividades y procesos metodológicos con elementos acorde a su comunidad educativa, el servicio a su propia comunidad dependerá de las necesidades de los estudiantes, docentes, padres de familia, etc. El llamado liderazgo escolar debe verse reflejado en la habilidad de los directivos para reflexionar a partir del ámbito que se desempeñan (Macahuachi y Ramos, 2022).

La gestión escolar está estrictamente ligada al principio de liderazgo, la participación para la mejora continua y generar beneficios enfocados en el usuario, se vinculan también con el ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA), que debe ser aplicado para evaluar los procesos de la institución. El aseguramiento de la calidad es polisémico, subjetivo y controversial pero fundamental. Podría afirmarse que una institución de calidad es aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender. El concepto entonces está ligado con el bienestar y desarrollo del ser humano.

Braslavsky (2006), como se cita en Hurtado (2021) plantea que diez factores para una educación de calidad:

- ✓ El foco en la pertinencia personal y social: La educación debe ser pertinente, eficaz y eficiente.
- ✓ La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados El segundo factor de calidad de la educación es una tensión creativa entre la convicción, la estima y la autoestima de las sociedades y de las dirigencias políticas y de las administraciones en el valor de la educación.
- ✓ La fortaleza ética y profesional de los maestros y profesores.
- ✓ La capacidad de conducción de los directores e inspectores.
- ✓ El trabajo en equipo dentro de la escuela y de los sistemas educativos.
- ✓ Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos.
- ✓ El currículo en todos sus niveles.

- ✓ La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.
- ✓ La pluralidad y calidad de las didácticas.
- ✓ Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales.

Unicef (2020) considera que la calidad educativa se sustenta en la igualdad. Plantea lo siguiente:

- La calidad se asemeja al funcionamiento de sistemas y en términos de insumos (inputs), procesos y productos (outputs).
- La calidad tiene los siguientes pilares: relevancia, efectividad y eficiencia.

La relevancia se refiere al reconocimiento de los objetivos establecidos y los contenidos de los mismos, sin ser alejados a la realidad. La efectividad es la medida en que los objetivos y las metas establecidos están siendo alcanzados. Finalmente, la eficiencia se refiere a la búsqueda y análisis de si pudieran lograrse mejores resultados con los mismos recursos o si los mismos resultados podrían ser alcanzados con menos recursos (Macahuachi y Ramos, 2022).

### 1.5 Contexto virtual de la gestión escolar

En el nuevo contexto digital, los esfuerzos de gestión escolar están dirigidos a la adaptación de entornos virtuales para un fin educativo, siendo igual de efectivos que un entorno presencial. Estos recursos web y/o *softwares* permiten gestionar todas las actividades características de la enseñanza y el aprendizaje de una asignatura o curso. Además, facilitan el anclaje de los contenidos de aprendizaje en diversos y enriquecedores formatos digitales, son especialmente efectivos para el seguimiento de todos los usuarios, así como la gestión y la administración del proceso (Digi3n & 3lvarez, 2021).

Los primeros pasos del denominado *e-learning* fueron las plataformas o *Learning Management Systems* (LMS), que anclan contenidos interactivos y facilitar recursos digitales para la comunicaci3n s3ncrona y as3ncrona con imagen y sonido. Posteriormente, estas plataformas se abrieron a las posibilidades de la web 2.0 y las redes sociales.

El reto de la nueva gesti3n escolar es ser capaz de gestionar todos estos contenidos, actividades y usuarios; para el aseguramiento de la calidad en el proceso de ense3anza – aprendizaje. El manejo de estas plataformas, como los

LMS, involucran el conocimiento de licencias, sistemas integrados, y ambientes de aprendizaje personalizados.

En la actualidad, Moodle es una de las herramientas más utilizadas a nivel mundial, con una cuota de mercado notable en Norteamérica y Europa, del mismo modo, se ha posicionado muy rápidamente los colegios y escuelas latinoamericanas. La situación pandémica y el auge de la globalización ha generado una serie de reflexiones alrededor de las plataformas de aprendizaje, ha obligado a la gestión escolar a adaptarse a los ambientes digitales de aprendizaje que es constantemente reconfigurable.

Las plataformas virtuales deben sustentarse en un modelo pedagógico que articule el uso de metodologías activas de enseñanza, aprendizaje y evaluación; adicionalmente, también resulta necesario una fuerte inversión en equipos docentes y recursos tecnológicos, todos estos aspectos son preocupación de la gestión administrativa de los directivos y de los tomadores de decisiones políticas en materia de educación (Hoyos Giraldo, 2015, citado en Digi3n & 3lvarez, 2021).

Es así que el aseguramiento de la calidad debe de incluir propuestas de gesti3n que consideren el contexto, los contenidos, la modalidad y las finalidades educativas de cada asignatura, ya que la naturaleza de las mismas imposibilita o flexibiliza su adaptaci3n a distintas modalidades.

Aspectos a tener en cuenta en un modelo de gesti3n escolar en entornos virtuales:

### **Dimensi3n informativa**

En el AV de cada asignatura se deben incluir contenidos y pautas metodol3gicas, que faciliten la labor de supervisi3n de acompa1amiento pedag3gico. Se incluye informaci3n de la materia, integrantes del equipo docente, el programa de la asignatura y los detalles de supervisi3n.

### **Dimensi3n experimental**

La gesti3n contempla un cronograma y planificaci3n de actividades grupales tanto de teor3a como de pr3ctica. El docente debe propiciar un proceso reflexivo de mejora y desarrollo continuo, respecto a los materiales de estudio, las interacciones producidas y la plataforma tecnol3gica. Cada asignatura contendr3



formatos de acuerdo con sus necesidades, problemas matemáticos, lecturas de razonamiento, textos y poemas para su comprensión, etc.

### **Dimensión evaluativa**

Los criterios de evaluación individual están determinados por las directrices generales de cada unidad educativa. En el AV, el docente debe de ser capaz de realizar evaluaciones prácticas, como el aprendizaje basado en problemas, que puede consistir en la resolución de problemas mediante el uso de los softwares vistos en la asignatura; mientras que deben establecerse indicadores, o el uso de un instrumento para recoger evidencias de este, como requisito del proceso de acompañamiento pedagógico actual, e incentive al aprendizaje en modalidad virtual.

### **Dimensión comunicativa**

Se evalúa el grado de interacción que permite el AV entre los estudiantes, entre el estudiante y el docente, y entre el estudiante y el AV. La interacción debe de ser evaluada en los siguientes aspectos:

**Interacción alumno-alumno:** habilidad de los alumnos para interactuar entre si en el desarrollo de prácticas grupales y de resolución de problemas.

**Interacción/relación alumnos con profesores:** establecimiento de medios para la mediante la comunicación sincrónica y asincrónica a través de chats, videoconferencias y foros de consultas para cada tema.

**Interacción estudiante-aula virtual:** la facilidad que tenga el estudiante para desenvolverse en el AV. Tener en cuenta esta relación permite dar seguimiento a los aprendizajes de los estudiantes y detectar a quienes tuvieron problemas técnicos de comunicación o falta de interés en la asignatura.

En el caso de las intervenciones, se dividen en dos: de los docentes y de los alumnos. El proceso de intervención docente es otro elemento del entorno virtual de aprendizaje, además de los docentes como tutores y los estudiantes como aprendices. En esta instancia de cursado actual, se pueden observar las distintas intervenciones que requieren los estudiantes por parte de los profesores en los espacios de comunicación y en el desarrollo de las actividades; en estas se

identificaron los propósitos de información, de organización, de *feedback* por parte del docente, de respuesta a solicitudes de ayuda, entre otros.

El AP debe vincular el los docentes concretaron intervenciones de información o contenido. Las fechas de comienzo de cada tema teórico y práctico, los materiales a consultar, el *software* a instalar, etc. En este proceso, la gestión logística tendrá un alto impacto, sin los equipos necesarios ningún proceso puede realizarse dificultando la actividad docente.

En las intervenciones de *feedback* se realiza una retroalimentación a los estudiantes como una instancia de promoción y construcción de conocimiento y aprendizaje. Esta retroalimentación casi siempre se ofrece en relación con un producto elaborado por los alumnos, es decir, una tarea. En esta intervención se presenta un juicio valorativo acerca de la tarea realizada por el estudiante, de quien, posteriormente, se espera que presente nueva información enlazada con la anterior. Estas intervenciones se pueden observar sobre todo en las devoluciones realizadas a los trabajos prácticos, en la actividad de valoración práctica y en el trabajo de investigación grupal (Digi3n & 3lvarez, 2021).

### **Retos de la gesti3n escolar**

Narro et al. (2022) entienden la gesti3n de la educaci3n como la actividad para brindar un servicio de calidad; la din3mica de esta actividad se vuelve m3s compleja en una educaci3n a distancia. La situaci3n pand3mica ha forzado a los directivos a concentrar sus esfuerzos en evitar a deserci3n escolar. La virtualidad requiere mejores conocimientos y competencias para asegurar que el desarrollo de una u otra modalidad no varíe en est3ndares de calidad. Por lo tanto, la gesti3n escolar tiene la responsabilidad de dinamizar y adecuar lo forma de gerenciar la instituci3n educativa para atender a estas exigencias, garantizando aprendizajes de calidad. El hecho que la escuela necesita adaptarse a la virtualidad innegable, sin embargo, el proceso de transformaci3n digital de cualquier organizaci3n es complejo y en ocasiones disruptivo que inevitablemente pasa por distintas fases o estadios, y este proceso en el contexto actual de la pandemia ha tenido que ser vertiginoso por lo que la gesti3n escolar se ha visto limitada en este escenario.

Los retos de la gesti3n se sustentan en la gran limitaci3n por el acceso a internet. Esta situaci3n es mucho m3s difícil en el caso de la poblaci3n rural complicando

la comunicación entre la propia comunidad educativa. Los actores de dicha comunidad deben conocer su entorno, los centros educativos según sus capacidades deben conocer cómo llegar a su propia comunidad. Son los directores los llamados impartir una mayor motivación intrínseca por las tecnologías, tanto en docentes como estudiantes, incluso incluir a los padres de familia en todo este proceso de adaptación. El enfoque holístico al momento de concebir los procesos de integración curricular de las tecnologías. Las primeras limitaciones aparecerán con el uso de software, la carencia de tiempo, falta de presupuesto, problemas técnicos, la actitud de los docentes hacia las computadoras, poca confianza de los docentes, resistencia al cambio, escaso soporte administrativo, etc.

Estos obstáculos son sin duda, también los problemas fundamentales que tiene que afrontar la gestión escolar en la educación a distancia. Otro factor a tomar en cuenta son las demandas de la sociedad y los padres que exigen resultados urgentes en cuanto al aprendizaje de los estudiantes y esta necesidad es entendible, sin embargo, este es reto es mayor cuando un buen porcentaje de hogares aun no cuentan con energía eléctrica, cuando no cuentan con los recursos para adquirir equipos de cómputo o celulares., en este escenario la gestión escolar se tiene que replantear desde los contenidos, así como adaptar la metodología.

La planificación curricular tampoco es la misma, existe un detalle de adaptabilidad de las materias y sus contenidos al espacio y entorno digital. Las ciencias básicas serán adaptadas de una forma distinta a la matemática, la historia y educación para el trabajo, mientras que los docentes deben evaluar qué tipo de contenidos son más efectivos para un determinado grupo de estudiantes. Aquellos estudiantes con poca capacidad lingüística encontrarán complicado la resolución de foros mientras que serán más expresivos en chats en tiempo real por ejemplo.

En general los docentes se enfrentan a los desafíos de enseñar en desigualdades de acceso a la tecnología y si esta función es difícil, la evaluación lo es más, evidenciándose otro reto emprender nuevas funciones evaluativas que hagan posible que el docente pueda identificar el avance del aprendizaje de sus estudiantes.

Se requiere entonces de la dotación necesaria de los medios necesarios para que el docente se empodere de nuevas formas de enseñanza y evaluación que optimicen los resultados educativos en la educación a distancia. Pero esto no puede ser un rol aislado del directivo es necesario involucrar a toda la comunidad educativa.

En Perú el 2020 un promedio de 230 000 estudiantes dejó de ir a las instituciones educativas según estadísticas. Esto refleja la magnitud del problema que se enfrenta la gestión escolar de revertir esta realidad en las instituciones educativas a pesar de las limitaciones tecnológicas, económicas y sociales. Para ello es necesario que los directivos sensibilicen a la comunidad educativa y promuevan la empatía con aquellos que no tienen acceso a la tecnología (Narro et al., 2022).

## CAPITULO II

### MARCO METODOLOGÍCO

#### 2.1 Tipo y diseño de investigación

##### 2.1.1 Tipo de investigación

La investigación es de enfoque cualitativo debido a que aplica el método científico de manera flexible cuya recolección de información no es cuantificable sino la descripción y análisis de experiencias como fenómenos para comprender e interpretar la realidad (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) y fue tipo básica según Concytec (2018) por ser original y estar dirigida esencialmente hacia un específico objetivo y emplear conocimientos ya establecidos. Por tanto, es aplicada porque está encauzada a dar posible solución de un problema. En coherencia, Reyes (2019) mencionó que la investigación aplicada se orienta a la solución de un problema práctico.

##### 2.1.2 Diseño de la investigación

Es una investigación de diseño fenomenológico, que según Trujillo et al. (2019) corresponde a un diseño donde se comprenden e interpretan las vivencias de las experiencias de los participantes, relacionadas a un hecho o fenómeno como el eje principal.

#### 2.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización

##### **Categoría: compromisos de gestión escolar en virtualidad**

Los CGE están referidos a la gestión directiva como práctica que reafirma que las y los escolares logren aprendizajes y estos pueden expresarse a través de indicadores verificables a fin de que toda IE tenga la capacidad de analizar y reflexionar para dar intervención en su toma de decisiones encaminadas al progreso de los aprendizajes (MINEDU, 2016). Respecto a la matriz de categorización se consideró la RVM-273-2020-Minedu.

#### 2.3 Contexto de estudio, población y técnicas de recolección de datos

##### **Escenario de la investigación**

El escenario de la presente investigación son Instituciones Educativas de la Educación Básica cuyos directivos aplican los CGE en su gestión institucional

para el logro de los aprendizajes; sin embargo, debido a la coyuntura de la pandemia COVID-19 la recolección de la información mediante la guía de entrevista se realizó mediante entornos virtuales como escenario aplicado a través de la plataforma zoom.

## **Participantes**

Los participantes son cuatro directivos de las IIEE de la Educación Básica que aplicaron los CGE en virtualidad para conocer sus experiencias en el desarrollo de su aplicación a fin de analizar las prácticas aplicadas para el cumplimiento de los CGE respecto a sus logros, dificultades y perspectiva a futuro.

### **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica para aplicar es la entrevista y el instrumento constituye una guía de Entrevista semiestructurada para formular preguntas de opinión. El instrumento fue elaborado en base a los indicadores establecidos en la Matriz de Categorización y será validado mediante la objetividad de expertos.

De acuerdo con Ñaupás et al. (2018) la guía de entrevista semiestructurada es una herramienta que sirve para direccionar el proceso de la entrevista, consiste en una serie de preguntas a formular a los participantes, siguiendo una secuencia determinada.

### **2.5 Procedimientos**

El estudio partió de una descripción de la realidad problemática ante el desarrollo de una gestión educativa aplicando los CGE a través de la virtualidad; ante lo observado, vía Zoom se aplicó el instrumento a los cuatro directores previa coordinación de consentimiento y en tiempos. Obtenida la información se organizaron y analizaron de acuerdo con las subcategorías planteadas y los objetivos establecidos.

### **2.6 Rigor científico**

Con el fin de precisar la información y los resultados descubiertos será sometido a los criterios de rigor científico propuestos por Erazo (2011). El valor de verdad, relacionado a la credibilidad significa la evaluación de la investigación y sus condiciones para considerarse creíble, siendo esta considerada en todo el proceso de la investigación; la aplicabilidad, dado los resultados de otros contextos o

fenómenos estudiados, los resultados no son transferibles en cualquier estudio, solo forman parte de referencias para herramientas y etapas de investigación en otros contextos; la Consistencia, que es la coherencia forma la parte sólida en la que el instrumento debe generar resultados compactos para que estos sean muy significativos: y la Neutralidad, aquella objetividad en la existencia de la información obtenida de las herramientas aplicadas, sin ninguna manipulación personal.

El presente estudio fue realizado bajo el enfoque paradigmático de la investigación científica y aplicado bajo el diseño fenomenológico con aplicación de entrevista a cuatro participantes, bajo un consentimiento informado, cuyo análisis de los datos obtenidos se manejaron bajo un procedimiento de varios momentos como son: planificación, recolección, interpretación, análisis y presentación; con ello, garantizar su veracidad y validez de la información (Espinoza, 2020).

## 2.7 Rigor científico

Se basa en los supuestos axiológicos que permite a las personas participar en la toma de decisiones y la axiología toma en cuenta y pone en cuestión los valores del ser humano intrínsecamente valiosa y participativa como un medio para alcanzar (Deroncele-Acosta, 2020). Asimismo, se respalda en los principios éticos del Código de Ética en la Universidad (RCU Na0340-2021/UCV, 2021); también en la autorización y consentimiento informado de los participantes directivos mediante la confidencialidad de la información. Se respeta la autoría de los autores agregando las citas y referencias correspondientes según las normas APA (Moreno y Carrillo, 2019).

## CAPITULO III

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y REFLEXIONES

#### 3.1 Exposición de resultados

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de Guía de Entrevista Semiestructurada y luego del análisis aplicado se presenta en orden de las subcategorías y los objetivos planteados:

#### **Subcategoría 1: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes.**

En esta subcategoría se planteó como objetivo: reflexionar sobre los logros y dificultades en su implementación a través de la virtualidad desde la experiencia de los directivos.

Respecto a los logros, el participante 1 mencionó que se trabajó organizadamente el reajuste del PAT formando comisiones de trabajo colegiado con los docentes por ciclos y áreas; en cuanto a los aprendizajes se priorizó las competencias de lectura y resolución de problemas en trabajo conjunto entre docentes, estudiantes y padres de familia quienes estuvieron comprometidos para apoyar a sus menores hijos. La participante 2 logró aplicar la evaluación diagnóstica a un 84% de estudiantes en primaria y el 76% en secundaria; también, en coherencia con el participante 1 logró formar comisiones de trabajo colegiado, colaborativo y comunidades de aprendizaje con sus docentes para las actividades respecto al PAT, planificación curricular y retroalimentación a los estudiantes. Al respecto, Ripoll-Rivaldo (2021) mencionó que la práctica docente en el ejercicio profesional es importante desde las necesidades e intereses de los estudiantes.

El participante 1 dijo; en el contexto de la virtualidad se debe trabajar de manera organizativa con los docentes padres de familia y estudiantes. A los docentes prepararlos para que puedan manejar todas las herramientas tecnológicas para atender a los estudiantes. En asamblea se aprueban todas las actividades y el trabajo colegiado. En reuniones colegiadas justamente se evalúa todo principalmente cuando va a iniciar una experiencia de aprendizaje. Hemos priorizado lo que es la comprensión lectora todas las áreas participan con el análisis de su lectura y la resolución de problemas. La participante 2 dijo: Se logró aplicar la evaluación diagnóstica. Organizar con todos los docentes, todas las



actividades que se van a desarrollar. Se viene evaluando el avance del PAT en reunión general. Reuniones de trabajo colegiado por grado de estudio tanto en el nivel inicial primaria y en el nivel secundaria por áreas. Realizan las clases de refuerzo escolar por las tardes y la planificación curricular de las competencias del área de matemática donde se evidenciaba más dificultades.

La participante 3 indicó que logró que la mayoría de estudiantes participen virtualmente en clases por *Zoom* y *Meet* acompañados de sus padres; además, de cumplir con la programación de la Plataforma “Aprendo en casa”, recojo de evidencias a través de la Plataforma Edmodo; en tal sentido, (Martínez, 2020) investigó que los profesores usan la aplicación *WhatsApp* y *Google Meet* como principal herramienta para aplicar clases a educación a distancia; asimismo, logró evaluar los avances del PAT, la calendarización y planificación curricular mediante la formación de comisiones específicas; así como reforzar el aprendizaje en la competencias lectoras y resolución de problemas. Los docentes que aplican la estrategia “Aprendo en casa” para la enseñanza remota, destacando que los docentes se encuentran en nivel de intermedio del uso de competencias digitales (Martínez-Garcés y Garcés-Fuenmayor, 2020; Ruiz, 2021).

La participante 3 dijo; en educación primaria todas y todos los niños participan de manera activa en las actividades de aprendizaje realizadas mediante videoconferencias ya sea por *Zoom* o por *Meet* siempre con el apoyo y acompañamiento de los padres de familia. Se realiza la evaluación de los avances del plan anual de trabajo (PAT) de la calendarización y la planificación curricular. Se tiene organizado a los docentes de acuerdo al grado teniendo una coordinadora responsable de la conducción de los colegiados programados. También Contamos con el apoyo de los padres de familia a quienes en reuniones focalizadas se les explica cómo tienen que apoyar a sus hijos en las diferentes capacidades desarrolladas en las aulas.

Finalmente, el participante 4 refirió que logró fortalecer en un 90% la participación de los estudiantes en las sesiones de aprendizajes mediante el trabajo colaborativo con sus docentes que mediante comisiones de trabajo colegiado evaluaron avances del PAT, la planificación curricular, el desempeño docente y mejorar los niveles de aprendizaje. En coherencia, Aguilar y Otuyemi, (2020) mencionaron la importancia de los entornos virtuales en los procesos

educativos para la cooperación, interactividad, flexibilidad, estandarización, optimizar y motivar la enseñanza- aprendizaje desarrollando habilidades interpersonales.

El participante 4 dijo; el fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes regulando con un auto aprendizaje dentro de un trabajo colaborativo. Evaluación de los avances de la calendarización, PAT, planificación curricular se realiza bajo el enfoque crítico reflexivo en comisiones. Reunión grupal de los docentes de un determinado grado o ciclo en la que se toman acuerdos pertinentes a fin de optimizar el desempeño docente para alcanzar metas y niveles de aprendizaje en los estudiantes. Análisis y reflexión con la intención de detectar aspectos a mejorar con sus respectivas plan de mejoras.

Entre las dificultades, el participante 1 mencionó que fueron los problemas de conectividad generalmente en los estudiantes que retrasaban el envío de evidencias y desarrollar la retroalimentación por parte de los docentes. La evaluación diagnóstica no es evidencia de las reales necesidades de aprendizaje de los estudiantes dado a que se tomó virtualmente. La participante 2 mencionó que la principal dificultad fue la carencia de conectividad permanente de algunos estudiantes de secundaria por motivos de labores eventuales; además, que al 50% de docentes faltó regularizar su carpeta pedagógica virtual.

El participante 1 dijo; muchos problemas de conectividad han dificultado que los estudiantes pueden enviar sus evidencias recibir la retroalimentación. Muchos padres de familias no cuentan con el poder económico. La participante 2 dijo; entre las dificultades para el desarrollo pertinente de esta actividad son que nuestros estudiantes carecen de conectividad permanente, también contamos con estudiantes no contactados. En el proceso se ha detectado como una de las dificultades que los estudiantes de secundaria tienen labores eventuales.

La participante 3 indicó entre las dificultades, algunos estudiantes no contaron con dispositivos para ingresar a sus clases por la baja economía de sus padres al encontrarse en zona rural donde era difícil la señal de internet o contaban con un solo dispositivo para varios estudiantes en casas que también dificultó el envío de evidencias, realizar la retroalimentación y son esos estudiantes quienes deben llevar carpeta de recuperación. Otra dificultad fue la falta de un docente por

licencia de gestación. por otro lado, consideró que la evaluación diagnóstica no evidencia las reales necesidades de aprendizaje de los estudiantes en coherencia con los participantes 1 y 3. Finalmente, el participante 4 asumió que la principal dificultad fue que el 10% de estudiantes no participó en clases por falta de conectividad al internet.

La participante 3 dijo; hemos podido observar es que algunos niños no han tenido la facilidad de contar con dispositivos adecuados para poder realizar estas videoconferencias seguramente por el aspecto económico que prima dentro de la familia algunos niños también se han ido a la zona de lugar de donde provienen los padres en la sierra donde y la señal de internet ha sido difícil de alcanzar. El participante 4 dijo; estudiantes no tienen acceso por falta de conectividad al internet.

### **Subcategoría 2: Retención anual de los estudiantes.**

El objetivo fue: Describir los logros y dificultades en su implementación en virtualidad desde la experiencia de los directivos. Luego de las entrevistas aplicadas, los logros en esta subcategoría son: Para el participante 1, se logró contar con las metas de atención de acuerdo con las normas establecidas por el MED y según el Reglamento Interno que determina el proceso de registro de Actas en SIAGIE; por otro lado, logró evitar el abandono escolar mediante el seguimiento a través de los auxiliares, docentes con PPF y un logro importante fue las alianzas estratégicas con Centros de Salud, Emergencia Mujer para apoyo emocional así como con los trabajadores del Banco Pichincha que financiaron conectividad a estudiantes en riesgo de abandono. Para las participantes 2 y 3 mencionaron que las metas de atención se planifican, en función a las normas del MINEDU, mediante comisiones para la matrícula de estudiantes registrados en SIAGIE para otorgar vacantes y obtener las actas; además aplicaron charlas de sensibilización y aula invertida para evitar el abandono escolar; el participante 4 indicó que las metas de atención estaban en función a la capacidad de infraestructura.

El participante 1 dijo; tenemos en el reglamento interno está ya definido cómo va a ser el proceso de metas de atención. Los docentes tienen su usuario y contraseña y ellos son los encargados de completar los calificativos. Tenemos que reportar

cuáles son los Estudiantes que no participan que no están contactados y cuántos están en riesgo de abandono. La participante 2 dijo; la matrícula se planifica en función a las normas establecidas por el Minedu. Los docentes registran los niveles de logro alcanzados por los estudiantes. Ubicar a los estudiantes con sus padres y realizar charlas de sensibilización con la psicóloga de Demuna. A partir del mes de agosto muchos de nuestros estudiantes sobre todo del nivel secundaria que aún no sé integraban a clases empezaron a hacerlo mediante el programa de *kutimuy*. La participante 3 dijo; la institución educativa fija en las metas de atención. Registro de las actas en el SIAGIE está a cargo de la profesora del aula de innovación pedagógica. Para evitar el abandono escolar de estudiantes matriculados las docentes están en permanente comunicación con los padres de familia motivándolos y animándolos. En el nivel secundario el porcentaje es mayor incluso ellos se encuentran participando en el programa *kutimuy*. El participante 4 dijo; la matrícula se organiza en función a las metas. Las actas en el SIAGIE se registran luego de ingresar los registros de notas de los docentes.

Respecto a las dificultades; el participante 1 mencionó que hubo inconvenientes para las metas de atención por el traslado de estudiantes de colegios particulares; además, las dificultades de conectividad de los estudiantes por falta de internet y de equipos; estudiantes que migraron a los pueblos de sus padres por problemas familiares y económicos; otra dificultad fue la subida de notas en el SIAGIE por parte del docente del aula de innovación dado que sobrecargaba la red; para la participante 3, la postulación de matrícula que debe darse desde el año anterior para que sea oportuna. Por su parte Crisol y Romero (2020) determinaron que la opinión de las familias respecto al liderazgo directivo como estrategia para evitar la deserción escolar mediante la promoción de estrategias disminuye que los estudiantes abandonen la escuela e incluso involucran a la comunidad educativa, para dar garantía al éxito educativo estimulando a dar término a sus estudios necesarios y a dar continuidad en su formación posterior.

### **Subcategoría 3: Cumplimiento de la calendarización planificada.**

El objetivo planteado fue: Describir los logros y dificultades en la implementación de los CGE: cumplimiento de la calendarización planificada en virtualidad desde la experiencia de los directivos. En primer lugar, entre los logros alcanzados fue el cumplimiento de la calendarización el participante 1 mencionó que mediante

la programación de clases en dos áreas diarias; para el cumplimiento de la jornada laboral, los docentes marcaban su hora de ingreso además de evidenciarse a través de los grupos de WhatsApp que también ayudaba a evidenciar la recuperación de horas mediante una reprogramación de las clases con la gran disposición de los docentes.

Las participantes 2 y 3 programaron la calendarización y su cumplimiento se hizo mediante el control de asistencia de los docentes en *Google forms*, sus informes mensuales como también las visitas inopinadas en las aulas virtuales; también, se realizó con recuperación de horas por falta de conectividad de sus estudiantes; finalmente, el participante 4 hizo cumplimiento de la calendarización haciendo monitoreo para su cumplimiento a través del trabajo remoto y el *WhatsApp* para la retroalimentación.

En segundo lugar, entre las dificultades manifestadas son que la virtualidad no permitió cumplir con el horario completo debido a que la mayoría de los estudiantes cuenta con un solo celular o computadora para todos los miembros de la familia; el cumplimiento de la jornada laboral se dificultó porque muchos alumnos no ingresaban a clases por falta de fluido eléctrico. Al respecto, Cajavilca y Loayza (2020) analizó la participación de los actores educativos en la planificación y acciones aplicadas en este compromiso y encontraron las dificultades de aplicación por parte de los directivos, casi nula participación de la comunidad educativa e incluso desconocimiento de las metas por parte del docente.

#### **Subcategoría 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.**

El objetivo fue: Describir los logros y dificultades en la implementación del CGE: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en virtualidad desde la experiencia de los directivos. Al respecto de los logros en el acompañamiento se logró ingresar a las clases virtuales de acuerdo con los horarios de los docentes, pero no al 100% de la clase y efectuar el dialogo reflexivo para fortalecer su desempeño en aula; en coherencia, el estudio de Rodríguez et al., (2020) respecto a las estrategias aplicadas por lideres directivos en las prácticas docentes en contextos de virtualidad a fin de garantizar y proporcionar una educación de

calidad con directivos que lideran y promueven el cambio para obtener significativos resultados de los aprendizajes. Por otro lado, se logró invitar a otras docentes para reforzar sus fortalezas en la práctica pedagógica; las participantes 2 y 3 lograron realizar el acompañamiento y monitoreo a sus docentes de acuerdo con su plan de trabajo socializado aplicando el dialogo reflexivo que permitió fortalecer sus debilidades y mejorar su práctica docente apoyados en pasantías, talleres, GIAS y capacitaciones desarrolladas. El participante 4 mencionó que desarrollo el acompañamiento de manera remota dentro del enfoque critico reflexivo para fortalecer a los docentes en función a sus necesidades encontradas. Al respecto, podemos mencionar a Leiva-Guerrero y Vázquez (2019) y a Cantillo y Calabria (2018) quienes analizaron el AP que realizan los directivos de IIEE públicas como líderes pedagógicos para fortalecer las prácticas reflexivas docente para un óptimo aprendizaje de los estudiantes.

En cuanto a las dificultades, mencionaron que la recargada labor administrativa dificultó el acompañamiento pedagógico y monitoreo a los docentes en el 100% de las sesiones (por ser el único directivo) para hacer un dialogo reflexivo sobre las debilidades halladas que en algunos casos se realizaba después por tener que priorizar la gestión administrativa; otra dificultad fue el uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de las clases que se fue superando en el 2021. En tal sentido, Tafur (2018) analizó situaciones específicas en la gestión escolar respecto al acompañamiento a los docentes que demanda tiempo y por ello muchas veces deben desatender y dejar de escuchar las demandas, necesidades e intereses de los escolares, ni tampoco pueden interesarse en sus proyectos debido a que su gestión se ve condicionada por la falta de autonomía.

#### **Subcategoría 5: Gestión de la convivencia escolar.**

El objetivo planteado fue: Describir los logros y dificultades en su implementación a través de la virtualidad desde la experiencia de los directivos. En cuanto a los logros, el participante 1 aseguró haber realizado alianzas estratégicas con Centro de Salud para apoyar con psicólogos para charlas preventivas a docentes, estudiantes y PPF a quienes se le ha informado respecto al protocolo de registro en la IIEE y en la plataforma SíSeve para la denuncia de cualquier caso observado y realizar el seguimiento. Las participantes 2, 3 y 4 mencionaron que se dieron talleres y tutoría a los estudiantes para informar sobre

la violencia escolar y tengan conocimiento que deben denunciar de sufrir un caso entre estudiantes, con docentes o directivos; pero no se han presentado casos y contar con los protocolos establecidos por Minedu y su registro en SíSeve. En tal sentido, es fundamental el trabajo de tutoría del docente en la virtualidad para fomentar espacios de convivencia, socialización y afectividad mediante un acompañamiento emocional con reglas pertinentes para evitar situaciones de violencia (Cáceres, 2020; UNICEF, 2020); la convivencia escolar virtual requiere de ser tolerantes y empáticos con las diferencias de género, contextos geográficos y culturas opuestas (Litichever y Fridman, 2021); inclusive en los estudiantes con discapacidad que muchas veces son víctimas de algún tipo de violencia y acoso (UNESCO, 2021).

Respecto a las dificultades, los directivos coincidieron en mencionar que mediante la virtualidad era muy difícil detectar casos de violencia entre los escolares pues ellos no lo dicen y pueden hacerlo de manera personal a través del WhatsApp mediante mensajes, etc., y si lo hubiera en estudiantes que no pueden conectarse durante la clase. Otra dificultad fue la poca participación de los PPF en las charlas respecto a la violencia escolar justificando por trabajo. En contraste, Salvo-Garrido y Cisternas-Salcedo (2021) afirmaron que el liderazgo comprometido, colaborativo y no burocrático evita conflictos internos y determina una convivencia adecuada.

Finalmente, sobre la perspectiva a futuro en cuanto al cumplimiento de los compromisos de gestión, desde su mirada de gestor directivo; el participante 1 respondió que era importante mantener las alianzas estratégicas, contar con el trabajo cooperativo con los docentes, la planificación conjunta de las actividades pedagógicas y administrativas para garantizar los logros de aprendizaje de los estudiantes; por otro lado, se cuenta con los suficientes docentes y personal administrativo de apoyo a la gestión educativa de la IE: Las participantes 2 y 3 coinciden que el trabajo en la presencialidad ayuda a la gestión educativa debido a que el trabajo virtual es complicado para directivos, docentes, estudiantes y PPF en varios aspectos, desde la interacción hasta el abandono escolar. En tanto, el participante 4 mencionó que para el cumplimiento de los CG es importante la presencialidad a fin de involucrar a la comunidad educativa y obtener mayores logros educativos en la gestión.

### 3.2 Conclusiones

De acuerdo con el objetivo planteado, el análisis realizado evidencia que para el Progreso anual de los aprendizajes se realizó un trabajo colaborativo, colegiado y por comisiones en la planificación curricular y retroalimentación a estudiantes; sin embargo, las dificultades fueron los problemas de escasos recursos tecnológicos, no conectividad por baja señal y falta de internet.

En este objetivo sobre la retención anual de estudiantes, se evitó el abandono escolar mediante el seguimiento; alianzas estratégicas con Centros de Salud, Emergencia Mujer para apoyo emocional y financiación de conectividad a estudiantes en riesgo de abandono; a pesar de ello, hubo traslados a colegios particulares y migración a pueblos de sus padres.

En la descripción de la calendarización planificada; se logró cumplir con la jornada laboral; recuperación de horas, informes mensuales y monitoreo; se encontró falta de equipos tecnológicos y conexión a internet de los escolares.

La descripción y análisis de este objetivo evidencia se logró el acompañamiento a docentes y estudiantes; un dialogo reflexivo con docentes para fortalecer práctica pedagógica; GIAS y capacitaciones. La recargada labor administrativa fue obstáculo para el acompañamiento pedagógico y monitoreo a los docentes.

Se evidenció logros en la convivencia escolar, las alianzas estratégicas con los Centros de Salud para apoyar con psicólogos para charlas preventivas a docentes, estudiantes y PPF respecto al uso de la plataforma SíSeve para denuncias y se brindaron talleres y tutorías a los estudiantes para informar sobre la violencia escolar y tengan conocimiento que deben denunciar de sufrir un caso entre estudiantes, con docentes o directivos y su registro en SíSeve; sin embargo, fue difícil detectar los casos en virtualidad y la poca participación de los PPF trabajadores en las charlas.

### 3.3 Recomendaciones

De acuerdo con los resultados encontrados en la implementación de los CGE, se recomienda continuar con el trabajo colaborativo respecto al Progreso anual de los aprendizajes mediante formación de equipos por niveles, ciclo y áreas con



finde obtener los logros de aprendizaje establecidos en el programa curricular del MINEDU.

Los directivos mantengan las alianzas estratégicas con los Centros de Salud, el Centro de Emergencia Mujer como apoyo a los estudiantes en la salud física y emocional. Asimismo, se planifique sesiones de sensibilización a la comunidad educativa a fin de evitar la deserción escolar.

A los directivos y docentes se recomienda la continuidad de la organización planificada de la calendarización; el cumplimiento de la jornada laboral y de ser posible realizar retroalimentación y recuperación de horas aplicando un monitoreo y apoyo en los informes mensuales.

Se recomienda que los directivos brinden acompañamiento pedagógico a sus docentes retroalimentando con el dialogo reflexivo en favor de mejorar la práctica pedagógica; además, coordinar con la UGEL para desarrollar capacitaciones de planificación curricular.

Es importante que los directivos realicen coordinaciones con profesionales psicólogos de los Centros de Salud del contexto para brindar charlas preventivas de violencia entre estudiantes-estudiantes; padres-hijos: etc., a fin de lograr una buena convivencia como es el objetivo del quinto Compromiso de Gestión.

### 3.4 Propuesta de taller

#### **1. Datos de identificación.**

Título de la propuesta:

Taller de revisión e implementación de los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) en las Instituciones Educativas Públicas.

Ámbito de atención:

Auditorio de las Instituciones Educativas Públicas.

Región: Lima

Provincia: Lima

Localidad: Lima.

Meta: Dirigido a directivos, docentes y administrativos.

## **2. Presentación**

El taller promueve la revisión e implementación de los Compromisos de Gestión Escolar en los directivos, docentes y administrativos de las Instituciones Educativas Públicas busca concientizar y comprometer a la comunidad educativa en la gestión y logro de los cinco CGE y contribuir al logro de los aprendizajes de las y los escolares conforme la política educativa del MINEDU.

El taller es una iniciativa que promueve el compromiso educativo con los estudiantes y gestión educativa como referente para la calidad que merecen nuestros niños, niñas y adolescentes.

## **3. Objetivos**

A nivel del personal docente:

- Fortalecer los conocimientos de los CGE y lograr su óptima implementación asegurando el compromiso de cada docente.
- Potenciar la capacidad de liderazgo del directivo en la implementación de los CGE.

A nivel organizacional:

- Lograr el compromiso de la comunidad educativa en la implementación de los CGE.
- Establecer responsabilidades de acuerdo con cada CGE según corresponda.

## **4. Cronograma**

Día 1: Conferencia sobre la normativa de los CGE y desarrollo del primer Compromiso (Taller).

Día 2: Desarrollo de caso práctico de los Compromisos dos y tres (Taller).

Día 3: Desarrollo de caso práctico de los Compromisos cuatro y cinco (Taller).

Día 4: Formación de equipos de trabajo en cada IIEE.

## **5. Proceso de aplicación:**

- Lanzamiento de convocatoria en coordinación con la UGEL.
- Coordinación de fechas, de los talleres, con los directivos.
- Desarrollo de los talleres Informe de aplicación.

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumentos de investigación

#### Guía de entrevista

Subcategoría	Preguntas
<b>I: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación diagnóstica.</li> <li>• Carpeta pedagógica.</li> <li>• Resultados de logros.</li> <li>• Seguimiento a la meta.</li> </ul>	1. ¿En el actual contexto de virtualidad, qué logros y dificultades tiene en sugerencia para el primer compromiso? 2. ¿En la semana de gestión, realiza evaluación de los avances del PAT, calendarización, planificación curricular e institucional en comisiones y trabajo colegiado? 3. ¿Considera que la evaluación diagnóstica aplicada a los estudiantes evidencia sus reales necesidades de aprendizaje, así como sus avances y dificultades? 4. ¿Cuáles son sus estrategias para el trabajo colegiado con sus docentes y dar cumplimiento a su carpeta pedagógica de acuerdo con el Programa “Aprendo en casa”? 5. ¿Respecto a los resultados de los logros de aprendizaje en la ECE de su IE, qué medidas toma para mejorarlos?
<b>II: Retención anual de los estudiantes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de matrícula en la IE.</li> <li>• Registro de actas en el SIAGIE.</li> <li>• Seguimiento a la matrícula.</li> </ul>	6. ¿Cómo planifica las metas de atención y organiza la matrícula de los estudiantes? 7. ¿Cómo realizan el registro de actas en el SIAGIE? 8. ¿Qué medidas toma para evitar el abandono escolar de estudiantes matriculados, respecto a los años anteriores? 9. ¿Cuáles son las dificultades y logros que tiene su gestión en el desarrollo de este CGE?
<b>III: Cumplimiento de la calendarización planificada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendarización</li> <li>• Jornada laboral</li> <li>• Tiempo efectivo</li> <li>• Control de asistencia</li> </ul>	10. ¿Qué medidas ha tomado para lograr el cumplimiento de la calendarización institucional? 11. ¿De qué manera evidencia el cumplimiento de la jornada laboral efectiva de los docentes? 12. ¿En qué casos se realiza recuperación de horas por parte de sus docentes? 13. ¿Cuáles son las fortalezas y logros que encuentra en el desarrollo de este CGE?
<b>IV. Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento pedagógico</li> <li>• Monitoreo de la práctica pedagógica en virtualidad</li> <li>• Retroalimentación a estudiantes</li> <li>• Implementación de tutoría.</li> </ul>	14. ¿Cuáles son sus estrategias para llevar un acompañamiento pedagógico a sus docentes en la virtualidad? 15. ¿Utiliza los hallazgos del monitoreo para implementar su plan de fortalecimiento de la práctica profesional? 16. ¿Ha implementado estrategias como pasantías, clases maestras, docentes fortalecidos, reuniones de interaprendizaje para fortalecer la práctica pedagógica? 17. ¿Cuáles son las mayores dificultades y logros en su gestión de acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en virtualidad?
<b>V. Gestión de la convivencia escolar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la convivencia escolar</li> <li>• Actualización de normas de convivencia</li> <li>• Disciplina con enfoque de derechos</li> <li>• Prevención de violencia</li> </ul>	18. Respecto a su gestión en la convivencia escolar ¿Cuál es la estrategia para que sus docentes detecten los casos de violencia escolar virtual? 19. ¿Cuáles son los protocolos de atención en un caso de violencia escolar en virtualidad? 20. ¿Considera importante registrar los casos de violencia escolar en el portal de SISEVE? 21. ¿Cuáles serían los logros y dificultades en la gestión de la convivencia escolar en virtualidad?
<b>Perspectivas del futuro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de mejoras (plan) para la presencialidad</li> </ul>	22. En su posición de gestor directivo, para el cumplimiento de los CGE ¿cuál sería su propuesta como perspectivas a futuro? 23. ¿Cuáles serían las fortalezas y dificultades en una gestión escolar para el logro de los CGE?

## Consentimiento Informado

El autor responsable de la investigación: “*Compromisos de gestión escolar en virtualidad. Experiencias de directivos en instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana, 2021*”; le invita a participar como parte de la muestra del estudio que tiene como objetivo: “Analizar los logros y dificultades que presenta la implementación de los compromisos de gestión escolar en virtualidad desde la experiencia de cuatro directivos de Lima”.

Su identidad será protegida de tal manera que se utilizará como identificación la palabra: “directivo 1” para el manejo, análisis e interpretación de los datos. Su participación es voluntaria y toda la información que brinde, será manejada confidencialmente.

¿Está de acuerdo en participar en la investigación? En caso de ser afirmativo, marque “Sí, acepto” y firme el presente documento.

Sí, acepto  No acepto

---

Directivo 1:

DNI

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. R. I., & Otuyemi, E. O. (2020). Análisis documental: importancia de los entornos virtuales en los procesos educativos en el nivel superior. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, 17, 57–77. <https://doi.org/10.51302/tce.2020.485>
- Alarcón, D. S., & Alarcón, O. (2021). El aula invertida como estrategia de aprendizaje. *Revista Conrado*, 17(80), 152–157. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300152](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300152)
- Alva, M. C. (2018). *Monitoreo y acompañamiento para mejorar la comprensión de textos escritos en los estudiantes de la IE 322* [Tesis de Licenciatura]. Universidad San Ignacio Loyola.
- ANAR. (2021). *III Informe de prevención del acoso escolar en centros educativos en tiempos de pandemia 2020 y 2021*. La opinión de los estudiantes (pp. 1–64). Fundación MutuaMadrileña. ANAR.
- Burgos, D. (2020). Un nuevo paradigma en la enseñanza universitaria basado en competencias digitales para profesores. *Campus Virtuales*, 9(2), 71–82.
- Cajavilca, K. del R., & Loayza, G. T. (2020). *Estudio de casos en dos instituciones educativas públicas de nivel primaria de Lima Metropolitana, análisis de la implementación de los compromisos de gestión escolar: monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica y gestión de la convivencia escolar* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/18778>
- Cantillo, B., & Calabria, M. (2018). *Acompañamiento Pedagógico: Estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de tercer grado de Básica primaria* [Tesis de Maestría]. Universidad de la Costa CUC.
- Cardenas, C. M., & Ramírez, A. (2021). Use of Podcast in the English language teaching. *Revista Boletín Redipe*, 10(2), 144–157. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1201>
- Castorina, J., & Zamudio, A. (2019). Supuestos ontológicos y epistemológicos en las investigaciones del cambio conceptual. *Epistemología e Historia de La Ciencia*, 3(2), 50–69.
- CEPAL (2010). *Metas educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios*. Naciones Unidas, CEPAL.
- Cobos, G. E. (2021). *Liderazgo pedagógico para una buena gestión escolar* [Tesis Doctoral, Universidad Femenina del Sagrado Corazón]. <http://repositorio.unife.edu.pe/repositorio/handle/20.500.11955/463>
- CONCYTEC (2018). Reglamento De Calificación, Clasificación Y Registro De Los Investigadores Del Sistema Nacional De Ciencia, Tecnología E Innovación

Tecnológica - Reglamento Renacyt. Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.

- Crisol, E., & Romero, M. A. (2020). Inclusive leadership as a strategy to avoid school leaving: opinion of families. *Educatio Siglo XXI*, 38(2), 45–66. <https://doi.org/10.6018/educatio.414871>
- Deroncele-Acosta, C. A. (2020). Paradigmas de investigación científica. Abordaje desde la competencia epistémica del investigador. *Arrancada*, 20(37), 1–15. <https://cutt.ly/W4zZJMN>
- Digi3n, L., & 3lvarez, M. (2021). Experiencia de ense3anza-aprendizaje con aula virtual en el acompa3amiento pedag3gico debido al Covid-19. *Apertura*, 13(1). <https://doi.org/10.32870/ap.v13n1.1957>
- Dutta, S., Ambwani, S., Lal, H., Ram, K., Mishra, G., Kumar, T., & Varthya, S. B. (2021). The satisfaction level of undergraduate medical and nursing students regarding distant preclinical and clinical teaching amidst covid-19 across India. *Advances in Medical Education and Practice*, 12, 113–122. <https://doi.org/10.2147/AMEP.S290142>
- Erazo, M. S. (2011). Rigor cient3fico en las pr3cticas de investigaci3n cualitativa. *Ciencia, Docencia y Tecnolog3a*, 12(42), 107–136. <https://www.redalyc.org/pdf/145/14518444004.pdf>
- Espinoza, E. E. (2020). La investigaci3n cualitativa, una herramienta 3tica en el 3mbito pedag3gico. *Revista Conrado*, 16(75), 103–110. <https://cutt.ly/X4zZN67>
- Hern3ndez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodolog3a de la investigaci3n: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill Education.
- Hurtado, M. (2021). *Los compromisos de gesti3n escolar y el desempe3o docente del ceba, “nuestra se3ora de las mercedes” Hu3nuco, 2019*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad de Hu3nuco.
- Ledesma, M. J., Reynosa, E., Rivera, E. G., Torres, F. del S., & Sanchez, S. (2021). Estr3s y ansiedad en cuatro docentes peruanas despu3s de haber padecido COVID-19. *Educaci3n M3dica Superior*, 35, 1–17. <http://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/2984/0>
- Leiva-Guerrero, M. V., & V3zquez, C. (2019). Liderazgo pedag3gico: De la supervisi3n al acompa3amiento docente. *Calidad En La Educaci3n*, 51, 225–251. <https://cutt.ly/B4zZ5Z8>
- Litichever, L., & Fridman, D. L. (2021). Convivencia escolar antes y durante la pandemia. An3lisis de la experiencia escolar y las pr3cticas de participaci3n desde las voces del estudiantado. *Sin3ctica*, 57, 1–20. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2021\)0057-010](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2021)0057-010)
- L3pez, I., L3pez, E., Mart3nez, J. E., & Tob3n, S. (2018). Gesti3n Directiva: Aproximaciones a un Modelo para su organizaci3n institucional en la

- educación media superior en México. *Espacios*, 39(29), 22. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n29/a18v39n29p22.pdf>
- Macahuachi, L., & Ramos, M. (2021). El acompañamiento pedagógico en la Educación básica Perú. *Dataismo*, 1(9), 65–77. <https://doi.org/10.53673/data.v1i9.51>
- Martínez, G. (2020). Recursos y herramientas comunicacionales ante los retos de la educación virtual. *Correspondencias & Análisis*, 12(11), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.24265/cian.2020.n12.10>
- Martínez-Garcés, J., & Garcés-Fuenmayor, J. (2020). Competencias digitales docentes y el reto de la educación virtual derivado de la covid-19. *Educación y Humanismo*, 22(39), 1–16. <https://doi.org/10.17081/eduhum.22.39.4114>
- MINEDU (2014). *RSG No.304-2014-Minedu. Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Ministerio de Educación del Perú. <https://cutt.ly/a4zXavd>
- MINEDU (2016). Compromisos de gestión escolar. Ministerio de Educación del Perú. <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>
- MINEDU (2020a). *¿Qué aprendizajes logran nuestros estudiantes? Resultados de las evaluaciones nacionales de logros de aprendizaje 2019*. Ministerio de Educación del Perú. <http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/PEN-2021.pdf>
- MINEDU (2020b). RVM No.273-2020-MINEDU. *Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2021 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica*. Ministerio de Educación del Perú.
- MINEDU (2021a). Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley No 28044, Ley General de Educación, aprobado por Decreto Supremo No 011-2012-ED. In Diario Oficial El Peruano (p. 11).
- MINEDU (2021b). *Plataforma SíseVe reporta casos de ciberacoso escolar durante la pandemia*. Minedu. <https://cutt.ly/H4zXIAi>
- MINEDU. (2018). *Reporte de evaluación en cifras de la evaluación ordinaria del desempeño docente 2018*. Ministerio de Educación del Perú. <https://cutt.ly/M4zXDDK>
- Mishra, A. S., Lakhera, P. C., & Pandey, A. (2021). Assessment of nutritional anemia on the basis of dietary pattern estimation among the population of Garhwal Himalayan region. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 10, 669–674. <https://doi.org/10.4103/jfmpc.jfmpc>
- Moreno, D. y, & Carrillo, J. (2019). *Normas APA 7.a edición. Guía de citación y referenciación*. Universidad Central. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Narro, M. A., Rojas, S. M., Leiva, D. L., & Mònica, P. M. (2022). Retos de la gestión escolar en la educación a distancia 2021. *Ciencia Latina Revista*



- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Journal of Chemical Information and Modeling, 53 (9).
- ONU. (2015). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas/Cepal (p. 93). <https://cutt.ly/v4zCwty>
- Osorio, O. (2014). La importancia de la epistemología y reflexividad en la investigación científica. *Revista Del Colegio de Ciencias y Humanidades Para El Bachillerato*, 46–56.
- Parra-Bernal, L. R., Menjura-Escobar, M. I., Pulgarín-Puerta, L. E., & Gutiérrez, M. (2021). Las prácticas pedagógicas. Una oportunidad para innovar en educación. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 17 (1), 70–94. <https://doi.org/10.17151/rlee.2021.17.1.5>
- Rafael, A. (2008). (2008). Desarrollo Cognitivo: Las Teorías de Piaget y de Vygotsky. In Master en Paidopsiquiatría. *Bienio 07-08: I*, 29. <https://cutt.ly/a4zCh9n>
- Reyes, C. E. G. (2019). Estrategia metodológica para elaborar el estado del arte como un producto de investigación educativa. *Medisan*, 23(3), 1–14. <https://doi.org/10.19137/praxiseducativa-2019-230307>
- Ripoll-Rivaldo, M. (2021). Prácticas pedagógicas en la formación docente: desde el eje didáctico. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 23(2), 286–304. <https://doi.org/10.36390/telos232.06>
- Rivera, Y. D. C., & Aparicio, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 27–44. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>
- Rodríguez, C. L., Torres, C., & Acosta, A. M. (2020). School Principal's Leadership for Social Justice in Vulnerable Contexts: a case study on mexican school principals. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 4–26. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1025>
- Rodríguez, J., Leyva, J., & Hopkins, A. (2016). *El efecto del programa acompañamiento pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú*. Documento de Trabajo. <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD432.pdf>
- Salgado, A. C. (2007). Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación Del Rigor Metodológico Y Retos. *Liberabit*, 13, 71–78. <https://cutt.ly/14zCQ4l>
- Salvo-Garrido, S., & Cisternas-Salcedo, P. (2021). Compromiso e influencia del equipo directivo desde la resiliencia socioeducativa. *Revista Electrónica*

de *Investigación Educativa*, 23(e01), 1–16.  
<https://doi.org/10.24320/redie.2021.23.e01.2949>

- Sánchez, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 13(1), 102–122.  
<https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma, Vicerrectorado de Investigación. <https://cutt.ly/r4zCMfy>
- Sánchez, J., Trujillo, J. M., Gómez, M., & Gómez, G. (2020). Gender and Digital Teaching Competence in Dual Vocational Education and Training. *Education Sciences*, 10(3), 84. <https://doi.org/10.3390/educsci10030084>
- Sánchez-Buitrago, J. O., Rúa-Martínez, J. C., & Ternera-Romero, L. E. (2018). Competencias de los directivos docentes para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes. *Clio América*, 12(24), 157–171.
- Tafur, R. M. (2018). *Las Competencias Directivas En La Gestión De Tres Instituciones Educativas Escolares De Lima* [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15536>
- Trujillo, C., Naranjo, M., Lomas, K., & Merlo, M. (2019). Investigación Cualitativa - Epistemología, Consentimiento Informado, Entrevistas en Profundidad.
- Unesco & Cepal. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. Informe*. In Cepal - Unesco (pp. 1–21).
- Unesco (2016). *Educación 2030. Declaración de Incheon. Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4*. (pp. 1–83). [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa)
- UNESCO (2019). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de formación docente en servicio: Reflexiones para el contexto peruano*. Lima, Representación de la UNESCO en Perú. <https://cutt.ly/L4zN8yx>
- Unesco. (2019). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de formación docente en servicio: Reflexiones para el contexto peruano*. (pp. 1–85).
- UNESCO. (2021). *Violence and bullying in educational settings: the experience of children and young people with disabilities* (p. 19). United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378061.locale=es>
- Unicef (2021). *114 millones de estudiantes ausentes de las aulas de América Latina y el Caribe*. <https://cutt.ly/g4zVOP3>
- Unicef. (2020). *Los equipos de conducción frente al Covid-19: Claves para acompañar y orientar a Los docentes, las familias y los estudiantes en*

*contextos de emergencia. Acompañar La Tarea Del Equipo Docente, Las Familias Y Las Y Los Estudiantes En Casa: 5 Desafíos, 5 Propuestas* (pp. 1– 16). Unicef - Buenos Aires. [www.unicef.org.ar](http://www.unicef.org.ar)

UNICEF. (2020). *Orientaciones para docentes y recursos digitales para atender a la diversidad en la educación a distancia en el contexto del COVID-19. In Unicef* (pp. 1–23).

Vela, E. (2019). *Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para fortalecer la gestión curricular en el CEBA Juan Miguel Pérez Rengifo* [Tesis de Maestría]. Universidad Marcelino Champagnat.

Vezub, L. y Alliud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles*. ANEP-OEI. 29-43. <https://cutt.ly/a4zBwRM>

Este libro se terminó de publicar en la editorial

**Instituto Universitario  
de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú**



ISBN: 978-612-5069-68-9



EDITADA POR  
INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
DE INNOVACIÓN CIENCIA  
Y TECNOLOGÍA INUDI PERÚ