

**EL MONITOREO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS
PROFESORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PUBLICAS DE LA UGEL N°02
DE LIMA METROPOLITANA EN EL AÑO 2019**

*THE MANAGERIAL MONITORING AND THE TEACHING PERFORMANCE IN THE
PROFESSORS OF PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE UGEL N°02 OF
METROPOLITAN LIMA IN THE YEAR 2019*

*O MONITORAMENTO GERENCIAL E O DESEMPENHO DOCENTE NOS
PROFESSORES DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO DO UGEL N°02 DA
REGIÃO METROPOLITANA DE LIMA NO ANO DE 2019*

Recibido: 03 de febrero del 2022

Aceptado: 05 de marzo del 2022

*Iris Violeta RIVERA ATENCIO*¹

*Hugo Enrique ASIAN CANCHIS*²

Resumen

El objetivo de la presente investigación es "Determinar la relación entre el monitoreo directivo y el desempeño docente en los profesores de instituciones educativas públicas de la REI 16 de la UGEL N° 02 de Lima Metropolitana en el año 2019". Para lograr este objetivo, se desarrollaron dos instrumentos de recopilación de datos, que consisten en una encuesta y una hoja de recopilación validada a través del juicio de expertos. A través del desarrollo del marco teórico y basado en un análisis estadístico, se concluye que no existe una relación entre las variables con un coeficiente de variación significativa, sin embargo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es consistente ($P = 0.772$) del cual

¹ Universidad Nacional Mayor de San Marcos

² Universidad Nacional Mayor de San Marcos

se deduce que El monitoreo directivo se correlaciona de manera significativa o fuerte, es decir, la variación de una de las variables afecta de manera relevante en los valores de la otra variable, adicionalmente, el análisis Chi-cuadrado reafirma la existencia de la asociación entre las variables.

Palabras clave: Monitoreo, docente, rubrica, evaluación y desempeño docente.

Abstract

The objective of this research is "To determine the relationship between management monitoring and teaching performance in teachers of public educational institutions of REI 16 of UGEL No. 02 of Metropolitan Lima in 2019". To achieve this objective, two data collection instruments were developed, consisting of a survey and a collection sheet validated by expert judgment. Through the development of the theoretical framework and based on a statistical analysis, it is concluded that there is no relationship between the variables with a significant coefficient of variation, however, the Spearman Rho correlation coefficient is consistent ($P = 0.772$) of which It follows that directive monitoring is significantly or strongly correlated, that is, the variation of one of the variables significantly affects the values of the other variable, additionally, the Chi-square analysis reaffirms the existence of the association between variables.

Keywords: Follow-up, teacher, rubric, evaluation and teacher performance.

Introducción

Existe aún en nuestros días una problemática concerniente al uso de un paradigma tradicional y que debemos desterrarlo de manera progresiva. Los nuevos conocimientos se abren ante nosotros y debemos adaptarnos ante ello. Esta nueva era brinda grandes cambios para el docente y su desempeño. Es por ello que el maestro que está sujeto a los viejos paradigmas debe modificar su quehacer diario. Y es en este sentido que el monitoreo le permitirá desempeñar sus quehaceres pedagógicos de la mejor manera y de forma actualizada.

Lo que brindará el monitoreo al docente será mejorar su calidad educativa y apoyará su estimulación al trabajo educativo.

La problemática en la actualidad tiene que ver con el desempeño docente. Muchos no cumplen con responder a las demandas que tiene la comunidad y la sociedad. Es por ello que se desea instalar un sistema de monitoreo, porque es necesario aceptar los cambios, es necesario aceptar las críticas y las ideas que le permitan al docente crecer como persona y, a su vez, que sus estudiantes potencien sus habilidades e incrementen su rendimiento académico.

El monitoreo permitirá conocer el avance del docente y propondrá una serie de acciones para así conseguir los objetivos, también ayudará a identificar los logros o fracasos de manera real o potencial y así poder realizar los ajustes de manera oportuna a la ejecución.

Antes el director solo estaba enfocado en la de administrar la escuela o plantel escolar, como era denominada anteriormente por lo cual no se sumergía en monitorear a los docentes, pero, con el cambio de paradigma, ahora el no solo tiene como función el monitorear a los docentes, conjuntamente al ello, asesora, acompaña y se involucra en el aspecto pedagógico para así apoyar el desarrollo de estrategias por parte del docente.

Por lo expuesto, en este contexto, es necesario analizar las encuestas sobre el monitoreo y las fichas sobre el desempeño docente evaluado por los directivos con la finalidad de saber los efectos en el quehacer docente y determinar la relación entre ambas variables; con este afán, se plantea la siguiente interrogante:

Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica en el sentido teórico porque va a permitir a los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL N°02 de Lima Metropolitana que se guíen de las referencias y de la teoría para mejorar su monitoreo y, por ende, el desempeño de los docentes. Además, se justifica teóricamente porque es sabido que un monitoreo permite la mejora en todo aspecto y contribuye a que el desempeño docente sea cada vez mejor.

Además, los directivos saben que un área básica de la administración educativa para impulsar el desarrollo del currículo y para mejorar la calidad de la educación, es que se cumpla los fines que tiene la educación nacional.

La relación entre los directivos y docentes de cualquier institución educativa debe ser de una convivencia más armónica, en la que el monitoreo no sea considerado por el docente como una 'cacería de brujas' sino más bien una oportunidad para potenciar sus habilidades y capacidades y para tener nuevas visiones en su desempeño.

Objetivo general

Determinar la relación entre el monitoreo directivo y el desempeño docente en los profesores de instituciones educativas públicas de la REI 16 de la UGEL N° 02 de Lima Metropolitana en el año 2019.

Objetivos específicos

- a. Establecer la relación entre la dimensión acompañamiento de la variable monitoreo directivo y el desempeño docente en los profesores de instituciones educativas públicas de la REI 16 de la UGEL N° 02 de Lima Metropolitana en el año 2019.
- b. Determinar la relación entre la dimensión asesoramiento de la variable monitoreo directivo y el desempeño docente en los profesores de instituciones educativas públicas de la REI 16 de la UGEL N° 02 de Lima Metropolitana en el año 2019.
- c. Establecer la relación entre la dimensión evaluación de la variable monitoreo directivo y el desempeño docente en los profesores de instituciones educativas públicas de la REI 16 de la UGEL N° 02 de Lima Metropolitana en el año 2019.

Monitoreo directivo

El monitoreo directivo puede entenderse desde diversos puntos de vista, por ende, se va tomar las definiciones de los autores que se enmarcan en nuestra

línea y objetivos de investigación. Es así que, en primera instancia, se va tomar las palabras del Ministerio de Educación (MINEDU, 2016) quien define al monitoreo pedagógico o directivo como “una herramienta gerencial dirigida a verificar la ejecución de las actividades, el uso de los recursos y el logro de los objetivos y metas planteados en el momento de la planificación” (p. 9). Además, agrega que, “en el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (MINEDU, 2016, p. 9). También, puede establecer una definición como un proceso planificado y estructurado que sirve para contrastar que las actividades que se han programado, se desarrollen como fueron planificadas dentro de un lapso de tiempo determinado. Los resultados que se obtienen consienten la identificación de características que hablas sobre fuerza y debilidades para la adecuada toma de decisiones, que sean favorables para la continuación de dichas actividades y hacer algunas recomendaciones reformatorias con la finalidad de perfeccionar los resultados que están orientados al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Por su parte (Mairena, 2015) define al monitoreo directivo como “un proceso intencionado y sistemático de carácter técnico, de orientación y asesoramiento, instituido, para optimizar las actividades pedagógicas en las instancias de gestión educativa” (p. 19). Este proceso se centra en el progreso permanente del proceso de aprendizaje, del desempeño profesional del docente, y de brindar una adecuada gama infamativa, de tal manera que se permita una gama de determinadas características.

En la misma línea, (Guach & Peña, 2015) afirman que el monitoreo directivo consiste en un proceso permanente que, “guarda y forma parte de la praxis profesional donde tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico-reflexivo y creativo sobre el desempeño del docente en las aulas y su repercusión en el aprendizaje de sus educandos” (p. 4). Así como también en la formación, desarrollo y potenciación de las competencias profesionales que contribuyen al desarrollo de sus labores, de manera eficiente y de calidad. Asimismo, los autores señalan que el proceso de monitoreo directivo puede

darse en tres modalidades que son complementarias entre sí y que, bajo ninguna circunstancia son excluyentes. Estas modalidades son las siguientes: “La supervisión por un miembro del grupo de profesores; la supervisión por un colega miembro de su grupo y, el propio docente siguiendo y observando su quehacer, al mismo tiempo que investiga el desarrollo de su actividad profesional” (Guach & Peña, 2015, p. 4).

También, por su parte, Haddad (2009) sosteniendo que la forma de monitorear por parte del director se permite acompañar el trabajo pedagógico de los docentes con el objetivo de propiciar en el progreso de las capacidades y competencias particulares, colectivas y profesionales produciendo la reflexión en base a un accionar. Está orientado básicamente a la verificación de la existencia de las situaciones propicias para el aprendizaje de los estudiantes en cada institución educativa, así como el accionar de asesoría que brinda el progreso de las competencias de nivel pedagógicas de los profesores. El monitoreo directivo consiste en la observar y acompañar de manera reflexiva al docente en base a un programa en curso, con el objetivo de contribuir con datos sobre su progreso para la toma de decisiones.

Beneficios del monitoreo en los docentes

El monitoreo directivo puede tener muchas ventajas o beneficios, siempre y cuando este se desarrolle en un marco planificado, sistematizado y de manera constante.

Es de común opinión que el monitoreo directivo permite adquirir seguridad, confianza y una apropiada orientación y afianzamiento de la práctica educativa que permita el impulso del desarrollo personal y también profesional.

El (MINEDU, 2016) menciona al respecto, “la formulación de un plan de monitoreo permite orientar a todos los involucrados cómo mejorar su desempeño, así como la toma de decisiones para lograr las metas planteadas y garantizar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes” (p. 11). Asimismo,

agrega que los profesores consideran que, “el monitoreo es importante porque permite reflexionar y analizar el trabajo docente en el aula y, a la vez, permite realizar reajustes y/o mejoras para una óptima labor” (MINEDU, 2016, p. 12).

Por su parte, Sovero (2012) menciona que el monitoreo brinda muchos beneficios pues es un accionar que brinda una asesoría de manera constante y en el que se realiza un despliegue de estrategias y actividades de ayuda técnica mediante los cuales un individuo o colectivo específico realiza un chequeo, auxilio y brinda asesoría de manera constante al docente en temáticas importantes con respecto a su práctica educativa. El autor menciona que los principales beneficios del monitoreo son:

- Mejorar el desempeño del docente al instante de tomar una decisión decisiva en el entorno educativo.
- Prevenir cualquier tipo de problemáticas y que el docente pueda solucionar de mejor manera cualquier inconveniente.
- Que el docente se organice en programar sus actividades.
- Que el docente pueda conseguir su máximo rendimiento.
- Da la apertura que al docente reconozca sus puntos débiles como sus puntos fuertes de su praxis en base a la información que se le brinde.

Dimensiones del monitoreo directivo

Las dimensiones del monitoreo docente están enfocadas en tres puntos: el acompañamiento que presenta como indicadores las estrategias, una asesoría continua y la asistencia técnica respectiva; la segunda dimensión corresponde al asesoramiento, que tiene como indicadores la orientación, la capacitación y el apoyo; por último, está la dimensión de la evaluación, que se encarga de la realización de visitas, de registrar los avances de las visitas y de informar la cultura evaluativa.

a) Dimensión 1: acompañamiento

Esta dimensión se orienta al proceso de brindar asesoramiento adecuadamente planificado y de manera permanente, teniendo en cuenta la realidad del docente

que está siendo acompañado, y teniendo en cuenta el un ambiente de respeto por los aprendizajes que sustentan la actuación pedagógica de los agentes que son partícipes de este proceso. Al respecto, el MINEDU (2016) menciona que el acompañamiento se debe entender como “una estrategia para la formación de docentes en servicio, la misma que se da en forma sistemática y permanente a través de una observación participante y en forma reflexiva” (p. 7).

Por su parte, (Vera, 2017) señala que el acompañamiento debe abarcar el ‘acompañar’ con la intención de asesorar de manera continua, en la cual un individuo o un equipo específico realiza un desdoblamiento de técnicas y actividades de ayuda técnica mediante la realización de inspecciones de apoyo, brindando asesoría de manera continua.

En la misma línea, (Vezub & Alliaud, 2012) sostienen que el acompañamiento es una estrategia para el adiestramiento de los docentes en función y que se realiza de manera sistemática y constante mediante la observación participante y de manera reflexiva. Se realiza el registro respectivo de toda la información para la orientación y el asesoramiento al docente que se está acompañando con tácticas para su preparación y cooperación mutua con respecto a los procedimientos pedagógicos, así como los didácticos, que se efectúen en el aula.

Asimismo, (García, 2012) opina que el acompañamiento “es un constructo compartido entre los sujetos. Y por esto, tanto los acompañantes como como los acompañados, experimentan mejoras importantes en el ejercicio de su profesión y en la comprensión de sus responsabilidades ciudadanas” (p. 14).

Por su lado, (Martínez & González, 2010) señalan que el acompañamiento está orientado a brindar un asesoramiento con una debida planificación, acorde a la realidad del docente que es acompañado y que a su vez es permanente. El proceso se da a través de una interrelación cimentado en el respeto por los aprendizajes que orienten el accionar pedagógico.

En síntesis, se puede decir que la dimensión acompañamiento, es un proceso de mutuo aprendizaje entre el acompañante y el acompañado, ya que el primero, mediante estrategias y retroalimentaciones puede lograr un mejoramiento continuo en sus prácticas pedagógicas del acompañado. Asimismo, esta dimensión mide la capacidad que tiene el acompañante para generar cambios y mejoras positivos en el proceso de enseñanza -aprendizaje de los estudiantes.

b) Dimensión 2: asesoramiento

Esta dimensión hace referencia a una tarea educativa de ayuda constante que concede el docente en el desarrollo de sus ejercicios del procedimiento pedagógico con la finalidad de solucionar los diversos problemas suscitados en la institución educativa, que se vinculan al proceso de recojo de información diagnóstica para, de esta manera, montar un plan de soluciones a través de un trabajo colectivo en la formulación de objetivos y metas comunes.

Al respecto, (Crispín, 2018) indica que el asesoramiento tiene por objetivo la resolución de problemáticas concernientes al progreso del procedimiento de enseñanza y aprendizaje. Su propósito es proporcionar apoyo mutuo entre el directivo y el docente o al revés con la finalidad de la resolución de problemáticas pedagógicas, en la cual se creará situaciones propicias para la mejoría del aprendizaje de los educandos y así poder edificar un vínculo de trabajo cooperativo e igualitario.

Por su lado, (Bolívar & Romero, 2009) señalan que el asesoramiento se establece en instalaciones escolares para propiciar el avance organizativo de las instituciones educativas para así ayudar en las reformas y las transformaciones y controlar que los mismos, ciertamente, tienen lugar de modo que habían sido planificados. El asesoramiento se basa en una sistematización de procedimientos reflexivos sobre qué se realiza en las instituciones educativas, en los cuales se analiza cuál es el modo más favorable de actuar y obtener al máximo la calidad educativa.

c) Dimensión 3: evaluación

La comunidad de estudios ha llegado a un consenso de que la evaluación del desempeño de los docentes no debe tener como propósito el control, el castigo o la exclusión, sino por el contrario, según (Chaparro, Romero, & Rincón, 2018), “debe favorecer el mejoramiento de los docentes al identificar las cualidades que conforman un buen maestro. La evaluación como forma de control, exclusión, vigilancia y control es desnaturalizada e inaceptable porque desfigura la profesionalización, capacitación y desempeño de los docentes” (p. 25).

Desde una mirada que considera a la evaluación formativa, la dimensión evaluación del monitoreo directivo es un proceso de apreciación de la práctica docente sobre las series de pruebas, que busca generar en los profesores, la autorreflexión de sus prácticas y que asuman parte de su nivel de responsabilidad ante una serie de exigencias de la calidad educativa, así como “identificación de las necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Chaparro, Romero, & Rincón, 2018, p. 25).

Por su parte, (Valdés, 2010) afirma que la evaluación de la práctica docente, “es más bien una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente” (p. 36).

Asimismo, (Caicedo, 2012) menciona que la evaluación es un discernimiento realizado por una información o un grupo de informaciones con relación a valores establecidos, como un componente útil para la política y la gestión de la educación. La evaluación requiere de un análisis científico del entorno e implica un razonamiento que debe resultar de las observaciones palpables asentadas en normativas lo más objetivo posibles. La evaluación es una valoración sistemática sobre el cimiento de metodologías científicas, de la eficiencia y de las repercusiones concretas previstas o no de políticas educativas y del mismo sistema educativo.

En la misma línea, (Raygada, 2014) menciona que la evaluación es un procedimiento elemental en todas las demostraciones que el ser humano lleve a cabo. La evaluación se vuelve un instrumento de cambio de una nación; es la edificación de una colectividad, de los programas de vida y del albedrío en su accionar. Raygada, acota que la evaluación en el ámbito educativo es un procedimiento académico que presenta como finalidad establecer en qué dimensión se conseguirán las competencias que se instauraron de manera previa en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Esta definición plantea una idea más general de lo que implica la evaluación del monitoreo que realizan los directivos a los docentes que se encuentran bajo su jurisdicción.

En síntesis, se puede decir que la dimensión evaluación del monitoreo directivo es un proceso permanente que busca identificar las fortalezas y debilidades de las prácticas docentes y generar una reflexión crítica respecto de desempeño en las aulas.

Desempeño Docente

Existen diversas definiciones de Desempeño Docente, por ende, se va tomar aquellas que son más recientes y las más alineadas a nuestro sistema educativo, en este sentido, el (MINEDU, 2013) lo define como “el ejercicio observable de la persona que puede ser descrita, evaluada y expresa su competencia” (p. 13).

Por su parte, Estrada citado por (Atencio, 2019) define al Desempeño docente como “el cumplimiento del deber de una función, el cumplimiento de las obligaciones inherentes al oficio, el puesto o la profesión, de desempeñar, trabajar y participar satisfactoriamente en una actividad” (p. 26). Esta definición alude al cumplimiento de los deberes y obligaciones que tiene el profesional docente dentro de la institución educativa.

Haciendo una diferencia entre ambas definiciones, se puede notar que el MINEDU enfoca su definición no como el cumplimiento de una obligación o de un deber, sino como una actitud de la persona que es evaluada a través de sus

competencias; esto es, hace un análisis teniendo como base las potencialidades únicas e inherentes de los docentes, porque no todos cuentan con las mismas capacidades y habilidades. Esto se puede confirmar mediante el desarrollo de actividades según las inteligencias múltiples.

En la misma línea, (Romero, 2014) afirma que el Desempeño Docente “tiene que ver con el cumplimiento de una responsabilidad o hacer aquello que estamos obligados a realizar de forma hábil y diestra” (p. 41). Además, el autor sostiene que:

Tiene su expresión en la responsabilidad que desplegamos en el trabajo; involucra de forma intrínseca saberes, actitudes, habilidades y valores, que se hallan dentro de cada persona, los mismos que intervienen en la manera de actuar y afrontar circunstancias de la vida cotidiana y profesional. (Romero, 2014, p. 41)

En esta definición también considera al desempeño como el cumplimiento de un deber, para el cual se movilizan de manera intrínseca diversas capacidades, habilidades, actitudes y saberes, los cuales se encuentran dentro de cada individuo, que serán utilizados para afrontar diversas situaciones que se presenten en la vida profesional y personal de cada individuo.

Por su lado, la (UNESCO, 2015) afirma que el desempeño docentes es un proceso que implica movilizar capacidades en el ámbito profesionales, mostrar un gran nivel de disposición de la responsabilidad social, esto con la finalidad de “articular relaciones significativas entre los componentes que impacta la formación de los alumnos, participar en gestión educativa, fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales” (p. 32). Los cuales van a permitir promover en los estudiantes los aprendizajes y desarrollar sus competencias y habilidades a lo largo de su vida.

En síntesis, se puede decir que el desempeño docente es un proceso que puede ser descrito y evaluado, para lo cual se necesita que el docente movilice diversos saberes, capacidades y habilidades, así como mostrar disposición personal y responsabilidad social, con el fin fortalecer una cultura democrática y el aprendizaje significativo en los estudiantes.

Evaluación del Desempeño docente

El creciente interés por mejorar la calidad de la Educación básica, hace que se evalúen todos los factores intervinientes, dentro de los cuales un elemento fundamental es el desempeño de los docentes.

Comúnmente, la evaluación del desempeño docente está orientada a los resultados; sin embargo, en una institución que se promueve y orienta el desarrollo de la calidad, la evaluación debe también orientarse hacia el proceso, para la recopilación de información sobre los factores que influyen en los resultados, con la finalidad de implementar acciones de mejoramiento eficaces.

Al respecto, la (Unesco, 2007) señala que la evaluación docente está orientada fundamentalmente a cerciorarse de que el educador ha conseguido los criterios estándares, lo que correspondería un atributo sumativo. La evaluación docente se complementa con la finalidad principal de auxiliar al educador en el mejoramiento de su accionar educativo, localizando sus logros y problemáticas, puntos de vista que coincidirá con la evaluación de formación para su progreso profesional. Señala, además, que la evaluación docente es el método que se encarga de la medición destinado a los profesionales del sector educativo que abordan la de la docencia de aula de clases. Dicho instrumento presenta la particularidad de ser formativo, encaminado a la mejora pedagógica de los educadores y a la promoción de su desarrollo profesional de manera continua.

Para poder determinar si el monitoreo directivo está funcionando, es necesario que se evalúe el proceso, de esta manera, se podrán hacer reajustes de acuerdo a las necesidades de los monitoreados. En este sentido, (Mairena, 2015)

menciona que la labor del monitoreo no se debe prestar a algo fortuito, ocasional e ideado, sino que debe considerarse como un ejercicio planificado y ser llevado sistemáticamente, de manera unitaria y constante en el transcurso de la labor, en periodos sucesivos o interrelacionados. Muchos investigadores indican que el monitoreo se desarrolla en un planeamiento, en un seguimiento y en un control respectivo.

Según (Ivancevich, 2008), las etapas del monitoreo se deben dar de la siguiente manera:

a) Etapa de la planificación: En esta etapa es donde los gestores examinan sus ambientes tanto internos como externos, se manifiestan interrogantes y manifiestan su propósito y sus objetivos. La planificación, según (Ivancevich, 2008) “se refiere al conjunto de actividades mediante las cuales se fijan los objetivos y se determinan las líneas de acción más apropiadas para alcanzarlos” (p. 55). Además, el autor menciona que del monitoreo debe ser real, esto es, debe ser posible y flexible, con el fin de que se pueda adaptar a los diferentes contextos y las nuevas necesidades que vayan surgiendo y a los cambios que se generen durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

b) Etapa de implementación: Esta es la etapa que se ha destinado para la preparación de instrumentos que van a servir para el recojo de información y la gestión de recursos. Además, en esta etapa se desarrollan todas las tareas o actividades que se han programado en la etapa anterior y, en donde se realizan los cambios o configuraciones que corresponden en virtud de la realidad y el contexto educativo. Frente a esto, (Ivancevich, 2008) indica que, antes de que se ejecuten las acciones de monitoreo en el campo, es esencial que se propicien ambientes para las capacitaciones y para el fortalecimiento profesional de los monitores pedagógicos en torno al plan de supervisión, con el fin de que “se unifiquen criterios conceptuales y procedimentales del monitoreo y, de esta manera, reducir al máximo los riesgos de distorsionar la información frente a los sujetos que son supervisados al momento de la intervención” (p. 55). Para lo

cual, es importante que se planifiquen talleres u otros eventos académicos con el equipo de monitoreo necesarios.

c) Etapa de ejecución: en esta etapa (Ivancevich, 2008) menciona que esta etapa corresponde a una intervención en el terreno donde se destinan las labores de la inspección de acorde a los propósitos previstos en la planificación específica que tienen que ver con la etapa de recojo de datos primarios o secundarios a través de un accionar de verificación o monitoreo, según competa; con el auxilio técnico a través del acompañamiento pedagógico cuyo instrumento elemental será el diálogo y las jornadas de asesoría colectiva; con el procesamiento, análisis e interpretación de datos recopilados; con la síntesis de los efectos en una exposición analizadas e interpretadas debidamente.

d) Etapa de comunicación de resultados: Esta etapa constituye la parte fundamental del monitoreo. Dicho de otra manera, en últimos términos, la función del monitoreo pedagógico es la comunicación, “muchos directivos insisten en la comunicación de puertas abiertas como medio para mejorar la eficiencia de este procedimiento, el objetivo es mejorar continuamente el desempeño de los docentes y, por ende, mejorar la calidad de aprendizaje de los estudiantes” (Ivancevich, 2008, p. 56). Para dicho propósito, comunicar o informar los resultados a los docentes que han sido monitoreados, permite corregir y neutralizar las debilidades y potenciar las fortalezas. Asimismo, (Ivancevich, 2008) señala que esta etapa tiene la consigna de sostener una interacción fluida entre los ejecutantes educativos, particularmente para los educadores monitoreados de las instituciones educativas, la comunicación es de mucha preeminencia.

e) Etapa de evaluación: Esta etapa es importante porque permite actuar sobre las dificultades y tomar mejores decisiones; por lo tanto, el monitoreo pedagógico, necesita ser estimado en sí mismo y en todas sus facetas previas. Una evaluación encara los propósitos con los objetivos conseguidos según lo procedido en una etapa determinada. (Ivancevich, 2008) indica que todas las

etapas que se han señalado previamente, son interdependientes, esto es, dependen una de la otra y no se pueden ver de manera aislada

Dominios del desempeño docente

El Marco del Buen Desempeño Docente (2014) fue planteado por el Estado Peruano por medio del Ministerio de Educación con la finalidad de lograr la revaloración profesional docente. Se ha planteado mediante dominios, competencias y desempeños donde se plasma el conjunto de actividades, acciones y desenvolvimiento en general que debe realizar un docente para ser considerado como un docente con buen desempeño, definiéndose estos según la siguiente imagen:

Figura 1

Elementos del Marco del Buen Desempeño Docente



Fuente. Ministerio de Educación del Perú, 2014.

Desde el año 2013, en el Perú se ha ido implementado la definición del Buen Desempeño Docente como parte de la implementación de políticas orientadas a la construcción y fortalecimiento de una profesión docente en actividad que tenga

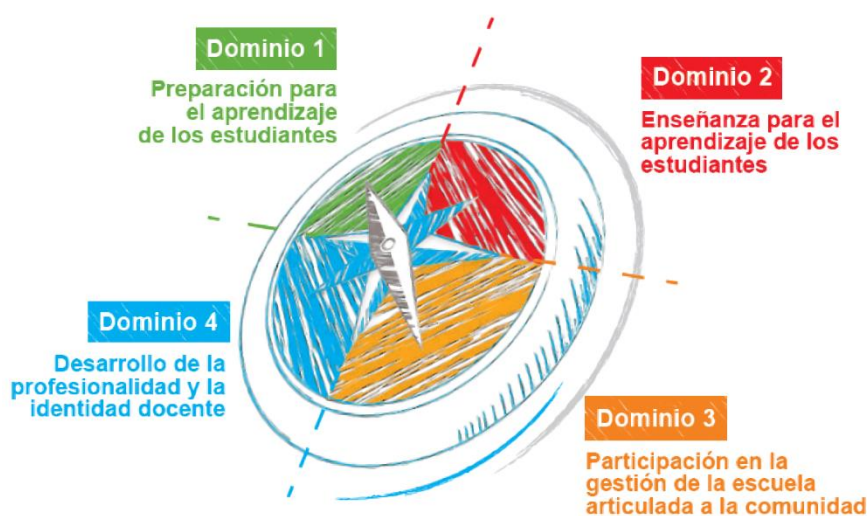
un prestigio y reconocimiento social. Más que una forma de pensar sobre la acción de los docentes de tal manera que se permita la superación de esta profesión así también como su desenvolvimiento en la sociedad, contribuyendo al desarrollo de la equidad y mejorando el aprendizaje de los estudiantes. El marco del buen desempeño docente se debe desarrollar sobre un contexto de deliberación sobre cómo seguir el proceso de enseñanza en la educación básica. Tiene que ver con una actividad relevante enfocada en la enseñanza y en la ocupación docente con respecto a un tema público de enorme significación para el bien en general.

El marco del buen desempeño está conformado por dominios son 4 que agrupan 9 competencias, estas competencias agrupan 40 desempeños.

En este apartado se estudiará los dominios de los cuales se hará una introducción:

Figura 2

Los cuatro dominios extraídos



Fuente. Ministerio de Educación del Perú (2014)

Metodología de la investigación

El diseño que se trabaja en la presente investigación es denominada no experimental, el diseño también es correlacional de corte transversal, el presente trabajo establece las variables con escalas de medición ordinal y de intervalo. Se analizarán las variables “monitoreo directivo” y “desempeño docente” mediante la estadística descriptiva, correlacional e inferencial.

Se considera que el trabajo de investigación sigue un tipo descriptivo “correlacional, utilizando el modelo de regresión lineal simple de Pearson, por cuanto este tipo de estudio está interesado en la determinación del grado de relación que existe entre” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016) “monitoreo directivo” y “desempeño docente”.

$$M = O_x - O_y$$

“Donde:

- M = Muestra
- O = Relación
- X = Monitoreo directivo.
- Y = Desempeño docente” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016).

Población y muestra

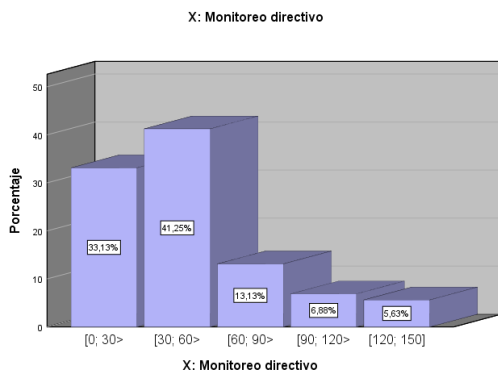
La unidad de análisis para la presente investigación es un profesor de instituciones educativas públicas de la REI 16 de la UGEL N° 02 de Lima Metropolitana en el año 2019.

La población del presente estudio está conformada por el conjunto de los profesores de instituciones educativas públicas de la REI 16 de la UGEL N° 02 de Lima Metropolitana en el año 2019.

Resultados

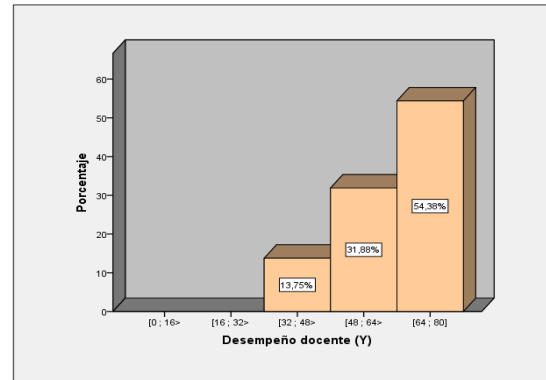
En el presente apartado se mostrará las características descriptivas más importantes de las variables en estudio, este mismo análisis se hace a sus dimensiones que por medio del procesamiento de agrupación y extracción de parámetros mediante la utilización del software IBMSPSS-26.

Figura 3
"Histograma monitoreo directivo (X)"



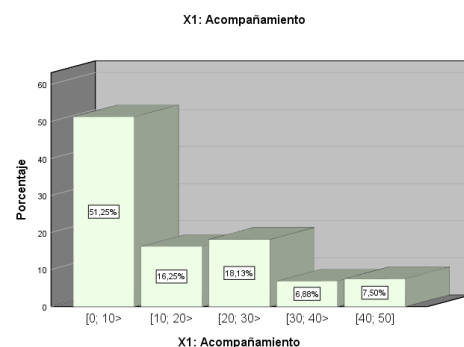
Se infiere de la disertación anterior que los docentes respecto del monitoreo por parte de los directivos toman valores bajos y muy bajos entre la diversidad de causas para este resultado se debe a futilidad del proceso de monitoreo, es decir, no tiene repercusiones a largo plazo, otra causa también estaría relacionada a animadversión de los docentes a la evaluación.

Figura 4
Histograma de "Desempeño docente (Y)"



Se observa que la calificación de los docentes respecto del desempeño docente es muy alta entendiéndose que los docentes adquieren puntajes altos, indicando que la mayoría de los docentes mejora sus actividades, desde el punto de vista del director. Una posible causa para estos resultados es que docente en su desarrollo de las actividades van mejorado según el transcurrir del año escolar.

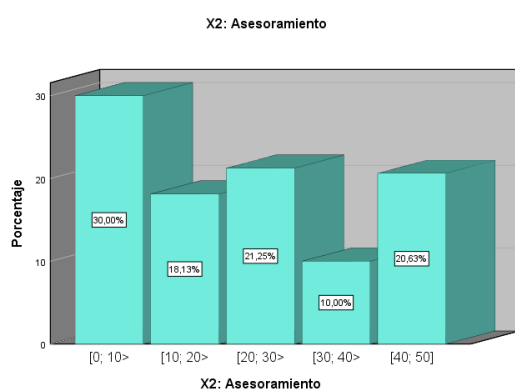
Figura 5
Histograma de Acompañamiento (X1)



Por tanto, el monitoreo directivo se muestra muy bajo en lo que respecta a la dimensión acompañamiento, una posible causa para esta situación señala que el monitoreo tiene un rechazo por parte de los docentes que se sienten invadidos en su quehacer didáctico, esto aunado con el estrés falta de perspectiva de ser mal calificado muestran los resultados bajos.

Figura 6

Histograma de Asesoramiento (X2)

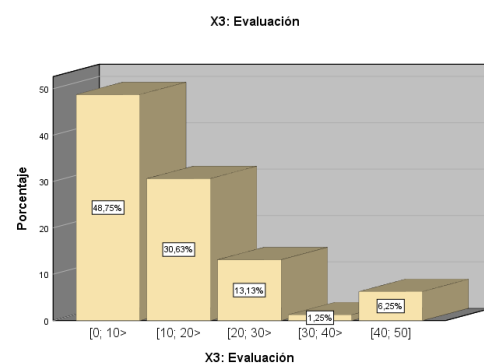


En la dimensión Asesoramiento, el profesor respecto al monitoreo por parte de los directivos es bajo, puesto que no los docentes consideran que no existe un adecuado asesoramiento o retroalimentación tanto en el caso que el desempeño no sea adecuado del parte docente como en el caso contrario. Esta situación compleja se debe al poco impacto que tiene los

resultados del monitoreo y que no pasan en un nivel nominal. Estos resultados también reflejan la forma como se da dicho asesoramiento que es de una manera expositiva y no de un manera práctica o ejemplificadora.

Figura 7

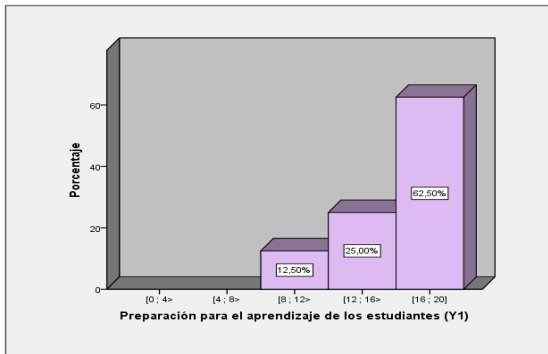
Histograma de Evaluación (X3)



El monitoreo directivo resulta muy bajo desarrollo en la dimensión Evaluación, ya que al no ver reconocimiento o resultados concretos de parte del directivo que permitan el realce de los docentes en un recogimiento social, laboral o profesional por parte de los padres de familia y colegas en eventos públicos.

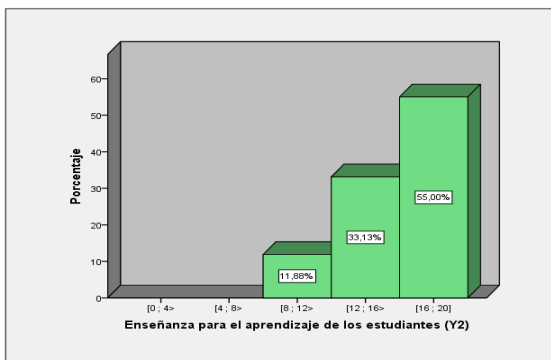
Figura 8

Histograma de Preparación para el aprendizaje de los estudiantes (Y1)



Los docentes son calificados con un desarrollo alto en cuanto se refiere a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, lo cual indica que los docentes evaluados planifican sus actividades con la debida documentación (plan anual, unidades y sesiones de aprendizaje).

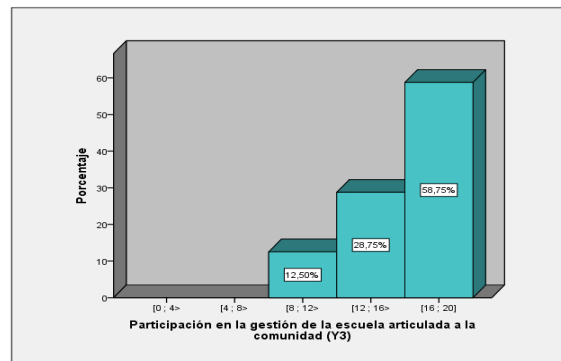
Figura 9
Histograma de Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (Y2)



La enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes es calificada como muy alto lo cual indica que los docentes cumplen con las actitudes adecuadas en la conducción de los aprendizajes

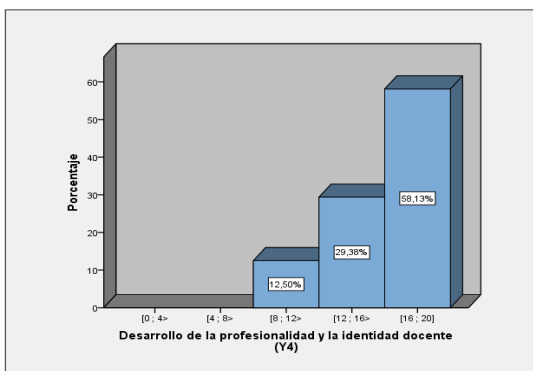
de los estudiantes, respetando la diversidad y el contexto del aula.

Figura 1
Histograma de Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad (Y3)



La calificación como muy alto a la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad a docentes indica que los docentes participan de manera adecuada en la gestión de la institución educativa participando de manera constante en proyectos y discusión de los resultados, así como en la toma de decisiones.

Figura 11
Histograma de Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (Y4)



Los docentes tienen una calificación muy alta en la dimensión Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, lo cual indica que el trato entre colegas, los acuerdos, trabajo en grupo y los acuerdos es eficiente y llevado a cabo en un clima de respeto y de responsabilidad.

Conclusiones

- Se concluye que “el monitoreo directivo y el desempeño docente en los profesores de instituciones educativas públicas de la REI 16 de la UGEL N° 02 de Lima Metropolitana en el año 2019” son variables relacionados con un coeficiente de variación igual a 0.0 y un coeficiente de correlación de Rho Spearman 0.772 que es marcada (Tabla 32). Lo que significa que existe una dependencia significativa entre ambas variables.
- Se concluye que “el monitoreo directivo y el desempeño docente en los profesores de instituciones educativas públicas de la REI 16 de la UGEL N° 02 de Lima Metropolitana en el año 2019” están asociados, esta afirmación se concluye tras el análisis de Chi-Cuadrado que arroja un coeficiente asimétrico bilateral de $0.0 < 0.01$. Lo cual indica existe una asociación indicando una relación entre ellas, corroborando de esta manera el punto anterior.
- Se concluye que “la dimensión acompañamiento de la variable monitoreo directivo y el desempeño docente en los profesores de instituciones educativas públicas de la REI 16 de la UGEL N° 02 de Lima Metropolitana en el año 2019” son variables relacionados con un coeficiente de variación igual a 0.0 y un coeficiente de correlación de Rho Spearman 0.639 que es marcada (Tabla 35). Lo que significa que existe una dependencia significativa entre la dimensión y la variable.

- Se concluye que “la dimensión asesoramiento de la variable monitoreo directivo y el desempeño docente en los profesores de instituciones educativas públicas de la REI 16 de la UGEL N° 02 de Lima Metropolitana en el año 2019” son variables relacionados con un coeficiente de variación igual a 0.0 y un coeficiente de correlación de Rho Spearman 0.699 que es marcada (Tabla 36). Lo que significa que existe una dependencia significativa entre la dimensión y la variable.
- Se concluye que “la dimensión evaluación de la variable monitoreo directivo y el desempeño docente en los profesores de instituciones educativas públicas de la REI 16 de la UGEL N° 02 de Lima Metropolitana en el año 2019” son variables relacionados con un coeficiente de variación igual a 0.0 y un coeficiente de correlación de Rho Spearman 0.570 que es marcada (Tabla 37). Lo que significa que existe una dependencia significativa entre la dimensión y la variable.
- El nivel de desarrollo de la variable “monitoreo directivo (X)”, muestra una media de la variable igual a 46.72 de un total de 150 puntos y una desviación estándar de 33.33, lo cual muestra un muy bajo desarrollo (Tabla 12) lo cual indica un nivel alto de aversión hacia esta actividad.
- El nivel de desarrollo de la variable “Desempeño docente (Y)”, muestra una media de la variable es igual 60,99 y una desviación estándar de 9.365, lo cual muestra un alto desarrollo (Tabla 15) lo que indica que los docentes llegan a cumplir con los requerimientos en las 4 dimensiones.

Recomendaciones

- Se recomienda el establecimiento de políticas educativas orientadas al reconocimiento, establecimiento de beneficios personales y profesionales mediante un proceso de incentivos, además, paulatinamente suprimir el sistema inocuo con el que se cuenta actualmente.
- Es necesario continuar con las investigaciones respecto al nivel del desempeño docente en instituciones públicas relacionadas a la valorización de la labor docente y el trabajo de los directivos.

- Es necesario establecer un sistema computacional de información que permita el registro de los resultados del monitoreo docente para visualizar el desempeño docente mediante un historial de calificaciones, que brinde reportes del trabajo docente siendo esta una base para el reconocimiento de los directivos como de los padres de familia.
- Se recomienda que en el proceso de monitoreo docente se considere el progreso de los aprendizajes de los estudiantes como punto de partida para la planificación del monitoreo, por parte de los directivos, en el aula.
- Se recomienda dotar a los directivos de herramientas (resoluciones directorales, diplomas y otros) que permitan incentivar o reconocer el desempeño docente tanto a nivel institucional como a nivel de la comunidad.
- Se recomienda el desarrollo de instrumentos para el monitoreo y evaluación docente que sean pertinentes, claros adaptados a la realidad y significativos, que estén orientados tanto al proceso como al resultado.
- Se ha brindado datos, conocimientos e información respecto de los docentes sobre el monitoreo, donde la afirmación más importante sugiere que debido a la futilidad a largo plazo del monitoreo, los docentes no aportan en el ámbito personal, profesional y social.
- Se ha brindado información sobre el desempeño docente, indicando que este es calificado como muy alto, lo cual indica que los docentes evaluados cumplen con su labor de manera eficiente, sin embargo, esto no afecta su visión respecto del monitoreo.
- Se brinda información acerca de la correlación de las variables “monitoreo directivo” y “el desempeño docente” indicando que ambas variables están asociadas pero que esta asociación muestra una correlación directa lineal muy baja. Es decir, la dependencia entre las variables es baja.
- Se ha brindado información sobre la dimensión de las variables, brindado puntos de apoyo para la realización de cambios en el monitoreo y el desempeño docente.

- Se ha brindado una descripción de la realidad respecto del monitoreo docente y la importancia en desarrollo profesional, personal y social de los docentes.
- En una situación coyuntural compleja orientada a la evaluación docente, el presente trabajo brinda información sobre el monitoreo lo cual puede ser aprovechado para el diseño de políticas adecuadas orientadas a la evaluación docente que cumpla con la pertinencia y contextualización social requeridas.
- Se brinda un punto de apoyo para la realización de próximas investigaciones relacionadas al monitoreo y evaluación de los docentes.

Referencias bibliográficas

- Atencio A., L. J. (2019). *El monitoreo pedagógico y el desempeño docente de la iep horacio zeballos gámez de desaguadero en el año 2018*. Puno: UNA.
- Bolívar, A., & Romero, C. (2009). El asesoramiento y la mejora escolar. *Claves para mejorar la escuela secundaria. La gestión, la enseñanza y los nuevos actores*, 137-152.
- Caicedo, M. L. (2012). *Evaluación de la calidad educativa de la sección nocturna del Instituto Tecnológico "Vicente Fierro"*. Tulcán: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Chaparro, G., Romero F., L. J., & Rincón C., E. (2018). Evaluación de desempeño docente. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, 167-178.
- Crispín, J. (2018). *Acompañamiento pedagógico para mejorar el manejo del tic en proceso de enseñanza aprendizaje de estudiantes de IE N° 84151 Virgen Encarnación-Canrash*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- García R., D. (2012). *ACOMPANAMIENTO A LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA*. Santo Domingo: Centro Cultural Poveda.

- Guach, J., & Peña, R. L. (2015). El método de seguimiento o monitoreo. Una experiencia en la formación reflexiva-creativa del programa prycrea. *Creemos Internacional*, 1-14.
- Haddad, J. (1998). *Aportes Conceptuales para la Construcción de Mecanismos para el Monitoreo de los Procesos Educativos*.
- Mairena, E. (2015). *Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la facultad de educación e idiomas (tesis de maestría)*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Martínez, H., & González, S. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y sociedad*, 521-541.
- MINEDU. (2016). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo (Local / Regional)*. Lima: Minedu.
- MINEDU. (2016). *Guía para la Formulación del Plan Monitoreo (Local/Regional)*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2015). *Marco del Manual de Compromisos de Gestión. Guía formadora del director escolar*. Lima: Metrocolor.
- Raygada, O. (2014). *La evaluación de los aprendizajes de los docentes en los tres últimos grados del nivel Primaria*. Lima: Universidad Católica del Perú.
- Romero H., A. (2014). *Evaluación del desempeño docente en una Red de Colegios particulares de Lima (Tesis de Maestría)*. Lima: PUCP.
- Sovero , F. (2012). *Monitoreo y Supervisión*. Lima: San Marcos.
- UNESCO. (2015). *Protagonismo Docente en el Cambio Educativo*. Santiago de Chile: AMF Imprenta.
- Valdés, H. (2010). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Vezub, L., & Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles*. Montevideo: Ministerio de cultura y deporte.