

# The management of the director and teachers' feedback, in a public university of Peru

## La gestión de los directivos y la retroalimentación docente, en una universidad pública de Perú

Jimmy Ronald Riojas Rivera, Maestro.<sup>1</sup>, Marilyn Aurora Buendía Molina, Magister.<sup>2</sup>, Genny Marisol Flores Orillo, Magister.<sup>3</sup>, Jorge Ysaac Angles Camacho, Magister, Luis Clemente Huere Anaya, Magister, Jessica Patricia Vera Oré, Magister

<sup>1,3</sup>Universidad Nacional de educación "Enrique Guzmán y Valle", Perú, jimmy.riojas@upn.edu.pe, marilynbuendia@lamolina.edu.pe, gfloreso@une.edu.pe, ysaac.angles@gmail.com, lhuere@tecsup.edu.pe, 20200416@une.edu.pe

**Resumen—** El objetivo del estudio fue establecer las estrategias para fortalecer la gestión de los directivos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, a través de la retroalimentación a los docentes en tiempos de post pandemia. De los datos obtenidos se plantearon tres estrategias de solución: Concientizar al personal directivo en retroalimentar al docente en las acciones pedagógicas como la importancia de la retroalimentación verbal, escrita, audiovisual o colaborativa; Capacitar a los directivos basándose en el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar); y, brindar asistencia técnica, acompañar y monitorear a los docentes elaborando cronogramas, rubricas de desempeño y portafolio virtual. Finalmente, se concluye que mejorará la calidad de la enseñanza aprendizaje por la retroalimentación de los directivos hacia los docentes.

**Palabras clave:** retroalimentación; capacitación; reflexionar; monitorear.

**Abstract—** The objective of the study was to establish strategies to strengthen the management of the directors of the Faculty of Social Sciences and Humanities, Enrique Guzmán y Valle National University of Education, through feedback to teachers in times of pandemic. From the data obtained, three solution strategies were proposed: Raise awareness among the management staff in giving feedback to the teacher in the pedagogical actions as the importance in the verbal, written, audiovisual or collaborative feedback; Train managers have based on the Deming cycle (Planning, Do, Check and Act); and provide technical assistance, accompany, and monitor teachers elaborating timeline, outcome of rubrics and virtual portfolio. Finally, it is concluded that the quality of teaching-learning will improve due to the feedback of managers towards teachers.

**Keywords:** feedback; training; reflect; monitoring.

### I. INTRODUCCIÓN

La emergencia sanitaria a causa de COVID 19 afectó el sector educativo, pasando de una educación presencial a una virtual, para ello se implementaron un conjunto de actividades para atender en la fase de aprendizaje, donde los aprendices, docentes, padres de familia y directivos se han visto en la

necesidad de adaptarse a una nueva realidad. También, se identifican algunas particularidades en la gestión educativa, siendo necesario fortalecerla para brindar un buen servicio por presentar la gestión educativa en una serie de situaciones de tipo administrativo, político, económico que se ejecutaron con la finalidad de lograr los objetivos del plan educativo (Carriazo et al., 2020) [1].

Los docentes no se desarrollan independientemente, teniendo las organizaciones un rol relevante (Ulloa y Gajardo, 2016) [2]. Por ello, el propósito de diseñar un Plan de Acción para fortalecer la gestión de los directivos para la retroalimentación aplicada a docentes en tiempos de pandemia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (UNE EGYV), siendo el motivo de la propuesta al factor principal que afecta a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la UNE EGYV,

El trabajo de plan de acción se concretiza gracias a la participación de actores educativos a través de la aplicación de una encuesta. En ella, se puede evidenciar una retroalimentación limitada por parte de los directivos a los docentes. Luego del análisis se llega concluir sobre la necesidad de sensibilizar al personal directivo en la práctica de la retroalimentación a docentes, capacitar al personal directivo para brindar una retroalimentación efectiva a los docentes, además de monitorear y acompañar el desempeño docente con espacio de retroalimentación a la mejora continua de las buenas experiencias pedagógicas.

### II MÉTODO

El estudio se realizó en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades que, fue creada como consecuencia de la Ley Universitaria N° 23733 y del Estatuto de la UNE, promulgados en 1984 (Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, sf) [3]. El 29 de diciembre de 1992 se fusionaron las Facultades de Humanidades y Artes con la Facultad de Ciencias Sociales,

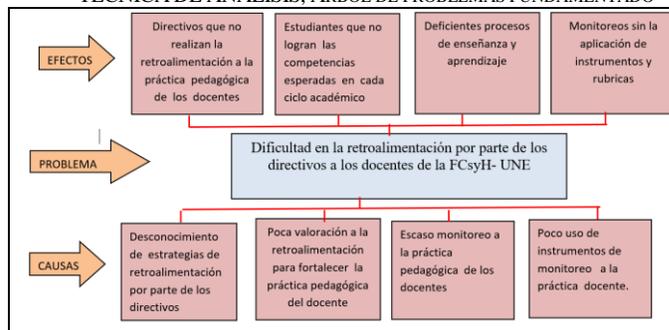
comenzando su marcha institucional el 02 de enero de 1993 como Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades.

En 1995 se declara a la UNE EGYV en reorganización, a cargo de la Comisión Reorganizadora de la UNE (CORUNE) [4], creando la Facultad de Humanidades que comprendió a las facultades de Ciencias Sociales y Humanidades, Pedagogía y Cultura Física. Con el retorno de la democracia al país y al sistema universitario la UNE EGYV, La Cantuta, volvió a su estatus legal anterior; y la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades volvió a funcionar como tal a partir del año 2001. En su transcurrir histórico fueron decanos, en la Facultad, intelectuales como Juan José Vega, Lorenzo Huertas Vallejos, Manuel Velásquez Rojas, entre otros.

La Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades prepara profesionales en Educación durante diez ciclos académicos en los Departamentos Académicos de Historia y Geografía, Psicología y Filosofía, Comunicación y Lenguas Nativas, Lenguas Extranjeras y Educación Artística. La plana docente y sus directivos son de prestigio. Sin embargo, a partir de la encuesta realizada en junio 2022 se ha identificado la falta de retroalimentación proporcionada a los docentes por parte de los directivos, lo cual se visualiza en los diferentes Departamentos Académicos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. Se priorizó ¿Cómo fortalecer la gestión de los directivos para la retroalimentación aplicada a docentes en tiempos de post pandemia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la UNE- 2022? por ser un problema relevante que necesita ser atendido, por determinar el adecuado desempeño docente y determinar el logro del perfil de egreso de los estudiantes.

El problema del estudio es de importancia porque los resultados de las encuestas aplicadas a los actores educativos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades en el mes de junio del 2022, sobre el desempeño docente y gestión educativa brindan resultados alarmantes que se necesitan atender con urgencia en la facultad para priorizar el problema general, lo cual se ha usado la técnica de análisis del árbol de problemas de donde se identificaron varias causas de las cuales se realizó una priorización de causas tomando los criterios de priorización señalados en el fascículo plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del Liderazgo pedagógico (MINEDU 2016) [5] quedando como problema prioritario el siguiente: “¿Cómo fortalecer la gestión de los directivos para la retroalimentación aplicada a docentes en tiempos de post pandemia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la UNE-2022?” porque este problema determina el adecuado desempeño docente de los Departamentos Académicos que conlleva al logro del perfil de egreso de los estudiantes universitarios que limita alcanzar la calidad educativa

TABLA I  
TÉCNICA DE ANÁLISIS, ÁRBOL DE PROBLEMAS FUNDAMENTADO



### III. RESULTADOS

Los resultados obtenidos, en el mes de junio del año 2022, al aplicar una encuesta al personal directivo, docentes (nombrados y contratados) y estudiantes de los programas de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades se encontraron lo siguiente:

TABLA II  
GRADO DE IMPACTO DE LA MEJORA DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL DIRECTIVO

5. Grado de impacto de la mejora de las capacidades del personal directivo		
Vinculo	Frecuencia	Porcentaje
Muy influyente	14	13%
Influyente	51	46%
Regular	45	40%
Inoperante	2	2%
Muy inoperante	0	0%
Total	112	100%

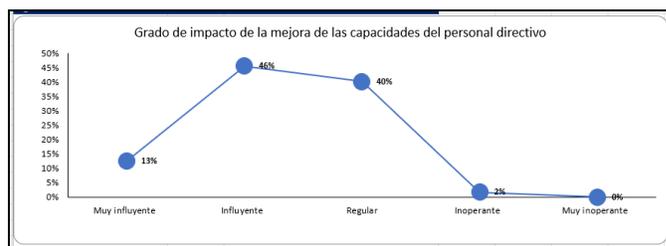


Fig. 1 Encuesta aplicada al grupo de interés- Semestre Académico 2022-I, Estándar 32 Modelo de Acreditación SINEACE- Perú

En relación con el grado de impacto de la mejora de las capacidades del personal directivo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, participaron 112 actores, de los cuales mencionan 46% (influyente), seguido del 13% (muy influyente), y un 2% (inoperante). Mientras que, para el nivel de satisfacción en el servicio que brinda el personal directivo de la Facultad, el 45% (regular), 40% (satisfactorio) y el 13% (muy satisfactorio) y solo un 2% (insatisfactorio).

**Digital Object Identifier:** (only for full papers, inserted by LACCEI).  
**ISSN, ISBN:** (to be inserted by LACCEI).  
**DO NOT REMOVE**

**TABLA III**  
**NIVEL DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS**  
**ACTIVIDADES REALIZADAS**

7. En el caso que su respuesta sea afirmativa. ¿Cuál es el nivel de impacto de la capacitación en las actividades realizadas?		
Vinculo	Frecuencia	Porcentaje
Muy influyente	11	26%
Influyente	30	70%
Regular	2	5%
Inoperante	0	0%
Muy inoperante	0	0%
Total	43	100%

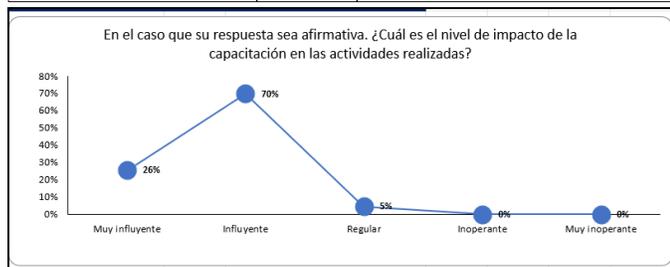


Fig. 2 Encuesta de satisfacción en las actividades realizadas, Estándar 14 Modelo de Acreditación SINEACE- Perú

En relación al nivel de impacto de la capacitación en las actividades realizadas en la Facultad, se muestra que el 70% de los participantes afirmaron (influyente), seguido del 26% (muy influyente) y solo el 5% (regular). Cabe recalcar que los datos obtenidos permitirán reflexionar en seguir capacitando a los actores educativos, brindando una mejor sostenibilidad al estándar 14 para una calidad educativa.

**TABLA IV**  
**INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN INVESTIGACIÓN,**  
**SÍLABO, TICS Y OTROS.**

8. ¿De qué manera las capacitaciones le han permitido mejorar algunas actividades realizadas en la Universidad?		
Vinculo	Frecuencia	Porcentaje
Incremento de investigaciones	14	21%
Mejora de los contenidos del sílabo	18	27%
Manejo de las TICS	33	50%
Otros	1	2%
Total	66	100%



Fig. 3 ¿Cómo influye la capacitación en investigación, sílabo, Tics y otros? Estándar 14 Modelo de Acreditación SINEACE- Perú

Acerca de las mejoras en algunas actividades realizadas en la universidad a través de las capacitaciones el 50% de docentes manifiesta haber mejorado el manejo de las TICS, el 27% mejoró los contenidos del sílabo y el 21% de docentes incrementó las investigaciones. Sin embargo, se ve la necesidad de continuar con las capacitaciones al personal docente en contenidos de su especialidad, así como en investigación y Responsabilidad Social Universitaria de perfeccionamiento y actualización para el personal docente, mediante las cuales obtienen las herramientas, conocimientos y competencias necesarias para aportar al cumplimiento del perfil de egreso de los estudiantes a su cargo.

**TABLA V**  
**PORCENTAJE DE RETROALIMENTACIÓN O FEEDBACK DEL**  
**DEPARTAMENTO ACADÉMICO.**

4. ¿Ha recibido una retroalimentación del resultado de la evaluación docente?		
Vinculo	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	40%
No	26	60%
Total	43	100%

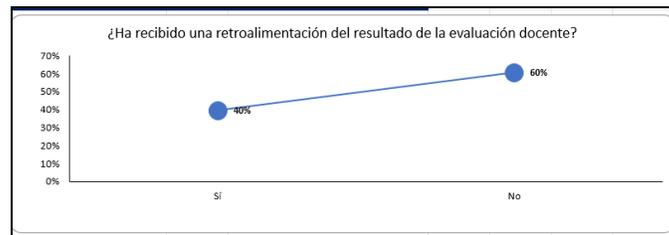


Fig. 4 Resultado de retroalimentación o feedback de los directores Académicos o coordinadores. Estándar 14 Modelo de Acreditación SINEACE- Perú

En relación con haber recibido una retroalimentación de su evaluación docente, el 60% de docentes encuestados indicaron no haber recibido una retroalimentación como resultado de la evaluación, mientras que el 40% manifiestan que sí; resultados que muestran la necesidad de mejorar la labor del docente para brindar una retroalimentación pertinente después de un monitoreo.

**TABLA VI**  
**FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**  
**ACADÉMICO DOCENTE**

Pregunta 1: Demuestra dominio del procesamiento de evaluación en el proceso de aprendizaje.
1. Excelente
2. Muy bueno
3. Bueno
4. Regular
5. Deficiente

<p>Pregunta 2: Elabora su material didáctico (guías y otros).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente</li> <li>2. Muy bueno</li> <li>3. Bueno</li> <li>4. Regular</li> <li>5. Deficiente</li> </ol>
<p>Pregunta 3: Demuestra habilidad en la conducción de la clase o taller.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente</li> <li>2. Muy bueno</li> <li>3. Bueno</li> <li>4. Regular</li> <li>5. Deficiente</li> </ol>
<p>Pregunta 4: Promueve el pensamiento crítico o reflexivo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente</li> <li>2. Muy bueno</li> <li>3. Bueno</li> <li>4. Regular</li> <li>5. Deficiente</li> </ol>

**Encuesta validada con Resolución No 2810-2019 R-UNE**

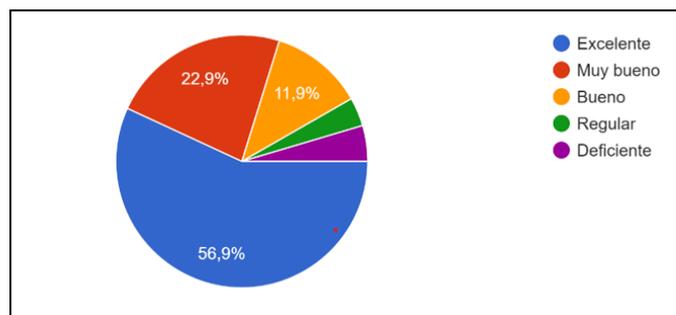


Fig. 5 Resultado de la encuesta - Pregunta 1

Referente a los resultados de la Fig. 5, en relación con el dominio del tema y actualización en el proceso de aprendizaje, el 56,9% afirma Excelente, el 22,9% señala muy bueno y el 11,9% afirma bueno. Por otro lado, el 8,3% opina que es regular y deficiente en relación con el dominio y actualización que imparte el docente. Para lo cual, se diseñará un plan de acción para la mejora continua.

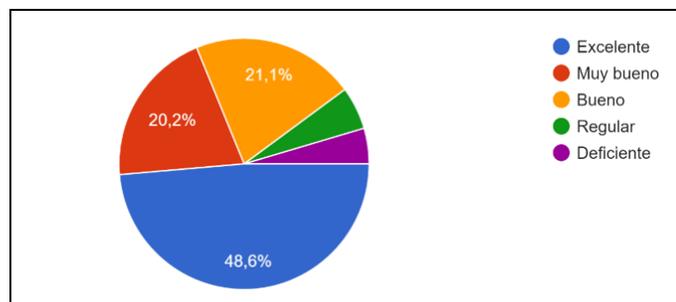


Fig. 6 Resultado de la encuesta - Pregunta 2

Al analizar los resultados de la Fig. 6, referente a la Elaboración del material didáctico, se visualiza que el 48,6% es Excelente, el 20,2% es muy bueno y el 21,1% es bueno. Mientras el 10,1% determina regular y deficiente. Se propondrá capacitación en la Didáctica como el Arte de la Enseñanza: ¿Qué y Cómo enseñar?

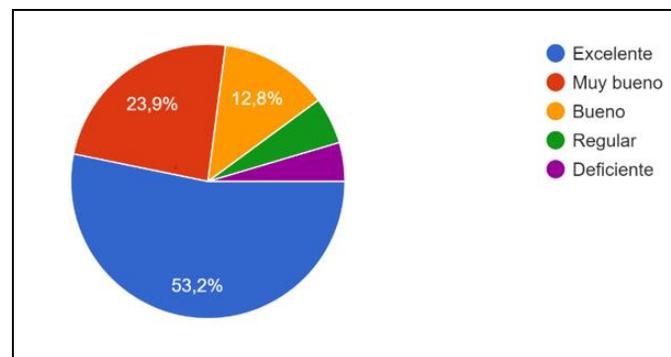


Fig. 7 Resultado de la encuesta - Pregunta 3

En relación con la Fig. 7, en referencia a la habilidad en conducir la clase o taller, los participantes establecieron el 89,9% entre Excelente, Muy bueno y Bueno. Por otro lado, el 10,1% delimita entre regular y deficiente. Para lo cual se fortalecerá el trabajo colaborativo, uso de las Tics y revisión de artículos científicos de la Biblioteca Virtual de la Universidad.

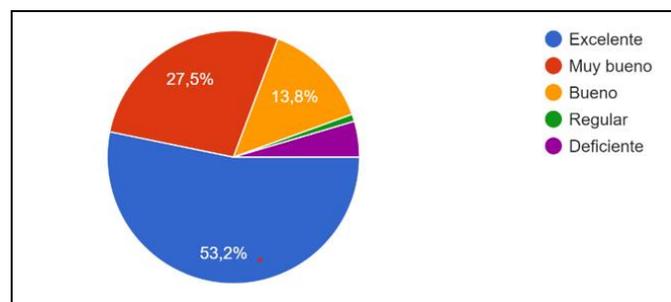
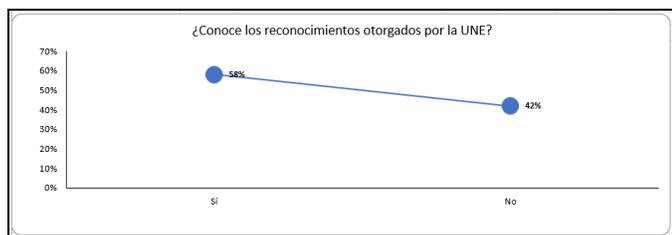


Fig. 8 Resultado de la encuesta - Pregunta 4

En relación con la Fig. 8, el componente del pensamiento crítico y reflexivo de la encuesta aplicada a los estudiantes, afirmaron en 94,5% entre Excelente, Muy bueno y Bueno. Sin embargo, el 5,5% hicieron mención entre regular y deficiente. Se propondrá planificar Experiencias de Aprendizaje retadoras y significantes para los estudiantes como el Aprendizaje Basado en problemas y proyectos a la comunidad que desarrollen las habilidades investigativas y la Responsabilidad Social Universitaria.

**TABLA VII**  
**CONOCE LOS RECONOCIMIENTOS Y DIFUSIÓN**



9. ¿Qué es necesario mejorar en los reconocimientos otorgados por la UNE?

Vinculo	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de difusión	18	42%
Criterios de la evaluación para su otorgamiento	8	19%
Cobertura	9	21%
El número de los reconocimientos	8	19%
Total	43	100%

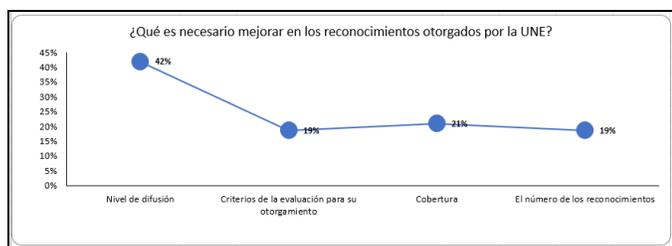


Fig. 9 Nivel de reconocimiento y difusión de la UNE- Estándar 16 Acreditación, SINEACE, Perú.

En relación con los reconocimientos otorgados por la UNE, el 58% si conocen los reconocimientos. Por otro lado, un 42% que no conoce los reconocimientos otorgado por la UNE. Asimismo, un 42% indicó se quiere mejorar el nivel de difusión; un 19% en mejorar los criterios de la evaluación para su otorgamiento, el 21% manifestó se debe ampliar la cobertura; y finalmente un 19% señaló se debe ampliar el número de reconocimientos a los docentes.

**TABLA VIII**  
**GRADO DE IMPACTO DEL PLAN DE DESARROLLO ACADÉMICO DEL DOCENTE**

3. Grado de impacto de contar con un Plan de Desarrollo Académico del Docente

Vinculo	Frecuencia	Porcentaje
Muy influyente	4	11%
Influyente	27	73%
Regular	6	16%
Inoperante	0	0%
Muy inoperante	0	0%
Total	37	100%

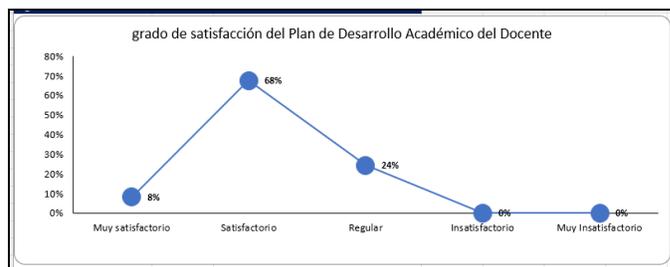


Fig. 10 ¿Cómo influye el Plan de Desarrollo Académico del docente en el Programa Académico? Estándar 17 Acreditación, SINEACE, Perú.

Respecto al plan de desarrollo académico del docente respondieron: 73% influyente, seguido del 16% regular y un 11% muy influyente. Asimismo, el 68% de los encuestados indican un grado de satisfacción hacia el desarrollo del plan de desarrollo académico docente contra un 32%. Asimismo, el 100% de los encuestados manifestó que las actividades señalan en el plan de desarrollo académico deben ser revisadas periódicamente y que sería adecuado que las actividades de formación profesional generen impacto en las actividades asignadas en el Programa.

A partir de los resultados de la encuesta se evidencia la necesidad de que los programas de la Facultad deben ejecutar un plan de desarrollo académico que estimule que los docentes desarrollen capacidades para optimizar su quehacer universitario.

### III. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO

Ante los resultados insatisfactorios del análisis del rol directivo como líder pedagógico en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la UNE- 2022, se planteó el objetivo: Fortalecer la gestión de los directivos para la retroalimentación aplicada a docentes en tiempos de pandemia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la UNE-2022 y como objetivos específicos: Sensibilizar al personal directivo en la práctica de la retroalimentación a docentes en tiempos de pandemia, Capacitar al personal directivo para brindar una retroalimentación efectiva a los docentes y Monitorear y acompañar el desempeño docente con espacio de feedback o retroalimentación para el fortalecimiento de la experiencia pedagógica.

Las propuestas de solución del problema que se proponen mediante estrategias para cada objetivo son: Sensibilizar al personal directivo en la práctica de la retroalimentación a docentes en tiempos de pandemia, Capacitar al personal directivo para brindar una retroalimentación efectiva a los docentes y observar y acompañar el desempeño docente con espacio de retroalimentación para el fortalecimiento de la experiencia pedagógica.

#### IV. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DEL PLAN DE ACCIÓN

En la Tabla IX se evidencia el problema principal mediante los objetivos generales y específicos se buscan opciones de resolución, considerando los componentes, lo cual se vinculan con las estrategias y las actividades con la finalidad de lograr las metas en ayuda de los docentes universitarios de la UNE. Mientras que, en la Tabla X se presentan los objetivos específicos por los componentes, igualmente las actividades planificadas y el grupo de interés, quienes desarrollaran las actividades como se estipula en el cronograma, considerando los recursos necesarios; y en la Tabla XI señala el financiamiento; en la tabla XII se muestran las labores a desarrollar, los patrocinados o responsables, el nivel de impacto de influencia, de la misma manera las fuentes de verificación que se aplicarán para la meta. Por otra parte, los aportes y debilidades que se identifiquen para las consideraciones algunas actividades.

#### V. DISCUSIÓN

El campo educativo se ha visto afectado por el acontecimiento saludable por efecto del COVID 19, la misma que llevó al confinamiento de las familias y el paso de una educación presencial a remota, teniendo que implementarse un conjunto de actividades en atención a las transferencias de aprendizaje y donde el grupo de interés y la comunidad educativa se han visto en la necesidad de adaptarse. Asimismo, se han logrado identificar algunas particularidades que se dan en torno a este contexto, por ser necesario contar con una eficiente gestión educativa para brindar un buen servicio. Al respecto Farfán y Reyes (2017) [6] indica que la gestión educativa representa una serie de situaciones de tipo administrativo, político, económico que se desarrollan para el logro de objetivos del plan educativo. Asimismo, desde una perspectiva teórica de las organizaciones, Pozner (2000) [7] asegura que la gestión educativa es entendida como un conjunto de procesos teóricos y prácticos, que se integran

vertical y horizontalmente en medio del sistema educativo, con el propósito de cumplir mandatos sociales. Por su parte, el Resabala (2014) [8] menciona las causas con el propósito de señalar que la gestión educativa representa el uso de términos administrativos dentro de la dirección de una institución educativa, haciendo notar la prevalencia de los aportes prácticos.

Es por ello, la práctica requiere de directores líderes y eficientes en la gestión, para promover el buen desempeño docente, que permitirá una mejor condición en la transferencia de aprendizaje y por lo cual, el éxito de una institución. Al respecto, Valdés (2002) [9] reportó que el desempeño docente, se refiere al cumplimiento de sus funciones que están determinadas por factores vinculados al propio docente, al alumno y el contexto. Es así como el desempeño se evalúa para optimizar la calidad educativa y a la vez cualificar la profesión docente.

Es necesario precisar, que una de las funciones importantes en el ejercicio de una gestión educativa eficiente por parte del director, es la práctica de la retroalimentación al docente, que se da, con la intención de diagnosticar las fuerzas y flaqueza, para finalmente sugerir algunas alternativas al perfeccionamiento de las experiencias pedagógicas. Asimismo, el propósito de la retroalimentación docente por parte de los directivos es descubrir que motiva las acciones que el docente desarrolla en el aula y pueda evaluar los efectos en los estudiantes (Canabal y Margalef, 2017) [10].

Finalmente, en el ámbito de pandemia, la modalidad de la educación remota ha cobrado vida en todos los niveles y modalidades de la educación peruana. Los entornos virtuales representan hoy en día una alternativa para efectivizar los procesos educativos. Sin embargo, García Llamas (1986) [11] a finales del siglo XX afirmaba que la ejecución de aprendizaje sincrónico y asincrónico crecía debido a la globalización, innovación, desarrollo e investigación, el avance acelerado de las comunicaciones, programas académicos como profesionalización, perfeccionamiento profesional, así como las crisis económicas de migrar a otros países en busca de oportunidades.

TABLA IX

MATRIZ DE PLAN DE ACCIÓN: OBJETIVO GENERAL, ESPECÍFICO, DIMENSIONES, ACCIONES Y METAS.

Problema: ¿Cómo fortalecer la gestión de los directivos para la retroalimentación aplicada a docentes después de la pandemia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la UNE-2023?				
Objetivo general	Objetivo específico	Estrategias/ Alternativa de solución	Acciones	Metas
Fortalecer la gestión de los directivos para la retroalimentación aplicada a docentes después de la pandemia en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la UNE-2023.	Sensibilizar al personal directivo en la práctica de la retroalimentación a docentes en tiempos de pandemia	Concientizar y reflexionar al personal directivo en la importancia de brindar una retroalimentación verbal, escrita, audiovisual o colaborativa a los docentes en la realización de las acciones pedagógicas que forman parte del acompañamiento para un buen desempeño docente.	Elaborar un plan de difusión con cronograma. Implementación de las actividades del plan. Evaluación del impacto a través de encuestas. Concientizar y reflexionar al personal directivo en la importancia de brindar una retroalimentación verbal, escrita, audiovisual o colaborativa.	100% de personal docente y directivo sensibilizado.
	Capacitar al personal directivo para brindar una retroalimentación efectiva a los docentes.	Capacitar a los directivos basándose en el Ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) con la finalidad de asegurar la correcta ejecución de brindar una retroalimentación efectiva en el acompañamiento de inicio, de proceso y salida para la mejora continua en la calidad educativa.	Aplicar del Ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Elaboración del Plan de capacitación. Coordinación e implementación logística para la capacitación. Difusión de la capacitación. Ejecución de la capacitación según plan de actividades y cronograma. Evaluación de satisfacción de la capacitación a través de una encuesta.	100 %” del personal directivo capacitado en retroalimentación para un buen acompañamiento y desempeño docente.
	Monitorear y acompañar el desempeño docente con espacio de retroalimentación para el fortalecimiento de la práctica pedagógica	Brindar asistencia técnica, acompañar y monitorear a los docentes de la facultad de Ciencias Sociales y Humanidades - UNE en brindar una retroalimentación verbal, escrita, audiovisual o colaborativa que favorezcan el buen desempeño docente mediante la rúbrica.	Elaboración de la rúbrica y del plan de monitoreo. Implementación de las actividades del Plan de monitoreo. Sistematización de los resultados. Elaboración e implementación de mejoras si se encontraron dificultades caso contrario difusión de buenas prácticas.	100% de docente monitoreados y acompañados .

TABLA X

MATRIZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE ACCIÓN: CRONOGRAMA, RESPONSABLES Y RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES	RECURSOS	CRONOGRAMA					
				HUMANOS / MATERIAL ES	M	A	M	J	J	
Sensibilizar al personal directivo en la práctica de la retroalimentación a docentes en tiempos de pandemia	Concientizar y reflexionar al personal directivo en la importancia de brindar una retroalimentación verbal, escrita, audiovisual o colaborativa. Elaborar un plan de difusión con cronograma.	100 %	Equipo de docentes a cargo del estándar 14-16-17-32	Banner Flyer Zoom Meet	X					
	Implementación de las actividades del plan.		Directivos, docentes y administrativos							
	Evaluación del impacto a través de encuestas.		Equipo de docentes a cargo del estándar 14-16-17-32							
Capacitar al personal directivo para brindar una retroalimentación efectiva a los docentes.	Aplicar del Ciclo de Deming (Panificar, Hacer, Verificar y Actuar).	100%	Equipo de docentes a cargo del estándar 14-16-17-32	Laptop Zoom Oficios WhatsApp Banner Encuesta Base de datos	X		X			
	Elaboración del Plan de capacitación.		Equipo de docentes a cargo del estándar 14-16-17-32			X				
	Coordinación e implementación logística para la capacitación.		Equipo de docentes a cargo del estándar 14-16-17-32			X		X		
	Difusión de la capacitación.		Equipo de docentes a cargo del estándar 14-16-17-32					X		
	Ejecución de la capacitación según plan de actividades y cronograma.		Equipo de docentes a cargo del estándar 14-16-17-32						X	
	Evaluación de satisfacción de la capacitación a través de una encuesta.		Equipo de docentes a cargo del estándar 14-16-17-32							
Monitorear y acompañar el desempeño docente con espacio de retroalimentación para el fortalecimiento de la práctica pedagógica	Elaboración del plan de monitoreo.	100%	Equipo directivo	Plan de Monitoreo Ficha de monitoreo Matriz de sistematización de resultados			X			
	Implementación de las actividades del Plan de monitoreo.		Equipo directivo				X			
	Sistematización de los resultados		Equipo directivo					X		
	Elaboración e implementación de mejoras si se encontraron dificultades caso contrario difusión de buenas prácticas.		Equipo directivo						X	

TABLA XI

FINANCIAMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES DEL PRESUPUESTO

ACCIONES	RECURSOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	COSTO
Elaborar un plan de difusión con cronograma	Humanos: Comisión de plan de difusión Materiales: Flyers, afiches, Redes sociales y otros	Propias	200.00
Implementación de las actividades del plan	Infraestructura: ambientes para el desarrollo de actividades Plataformas: entornos virtuales	Propias	300.00
Evaluación del impacto a través de encuestas	Humanos: Encuestadores Materiales: encuestas impresas	Propias	400.00
Elaboración del Plan de capacitación	Humanos: Comisión del plan de Capacitación Materiales: Laptops., impresora, plataformas	Propias	200.00
Coordinación e implementación logística para la capacitación	Humanos: Comisión de Logística Materiales: Plataformas, programas	Propias	200.00
Difusión de la capacitación	Humanos: Comisión de plan de difusión Materiales: Flyers, afiches, Redes sociales y otros	Propias	200.00
Ejecución de la capacitación según plan de actividades y cronograma	Humanos. Capacitadores Materiales: plataformas, programa	Propias	400.00
Evaluación de satisfacción de la capacitación a través de una encuesta	Humanos: Comisión del plan de capacitación Materiales: Encuestas virtuales	Propias	100.00
Elaboración del plan de monitoreo	Humanos: Comisión del plan de monitoreo Materiales: fichas virtuales de evaluación, plataformas	Propias	100.00
Implementación de las actividades del Plan de monitoreo	Humanos: Comisión del plan de monitoreo Materiales: fichas virtuales de evaluación, plataformas	Propias	200.00
Sistematización de los resultados	Humanos: Comisión del plan de monitoreo Materiales: plataformas, programas	Propias	300.00
Difusión de buenas prácticas.	Humanos: Comisión del plan de capacitación Materiales: Plataformas, entornos virtuales para la difusión de buenas prácticas	Propias	200.00
Total			2,800.00

TABLA XII

MATRIZ DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN

ACCIONES ORGANIZADAS SEGÚN DIMENSIÓN	NIVEL DE LOGRO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	APORTES Y/O DIFICULTADES SEGÚN EL NIVEL DE LOGRO	REFORMULAR ACCIONES
Elaborar un plan de difusión con cronograma			Equipo de docentes a cargo del estándar 14-16- 17- 32	1 semana		
Implementación de las actividades del plan				15 días		
Evaluación del impacto a través de encuestas				1 semana		
Elaboración del Plan de capacitación			Equipo de docentes a cargo del estándar 14-16- 17- 32	1 semana		
Coordinación e implementación logística para la capacitación				15 días		
Difusión de la capacitación				15 días		
Ejecución de la capacitación según plan de actividades y cronograma				3 días		
Evaluación de satisfacción de la capacitación a través de una encuesta				1 día		
Elaboración del plan de monitoreo			<b>Directores de escuela</b>	1 semana		
Implementación de las actividades del Plan de monitoreo				2 meses		
Sistematización de los resultados				1 semana		
Elaboración e implementación de mejoras si se encontraron dificultades caso contrario difusión de buenas prácticas.				2 meses		

NIVELES DE LOGRO DE LA ACCIÓN	CRITERIOS
0	No implementada (requiere justificación)
1	Implementación inicial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
2	Implementación parcial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
3	Implementación intermedia (ejecución pero sigue de acuerdo a lo programado)
4	Implementación Avanzada (avanzada de acuerdo a lo programado)
5	Implementación (completamente ejecutada)

## VI. CONCLUSIONES

Del estudio se concluye principalmente que, las estrategias planificadas para fortalecer la retroalimentación efectiva de los directivos hacia los docentes se encuentran en el nivel de proceso. Por lo cual, el desarrollo de las habilidades de comunicación debe ser clara y precisa entre directivos y docentes con el fin de perfeccionar las experiencias pedagógicas impartidas hacia los estudiantes de las diferentes escuelas profesionales.

De manera específica, es necesaria la capacitación a los Directivos Académicos, ya que se determinó en el Estándar 32 en un 42% entre regular e inoperante en el Grado de impacto de la mejora de las capacidades del personal directivo.

Asimismo, se determinó el porcentaje de 60% de los docentes no reciben retroalimentación de la evaluación docente. Por otro lado, el 96% afirmo muy influyente e influyente el nivel de impacto de la capacitación en las actividades realizadas.

En relación al desempeño docente, se determinó en un 82.1 % Excelente, Muy bueno y bueno el dominio del tema y actualización en el proceso de aprendizaje. Mientras el 11,9% opto por regular y deficiente. Cabe recalcar que, se implemento capacitaciones a los docentes.

Además, en el componente de conducir la clase o taller, se determino en un 89,9% entre Excelente, Muy bueno y Bueno. Sin embargo, el 10,1% delimita entre regular y deficiente. Se sugiere el trabajo colaborativo entre docentes para las clases espejos.

Finalmente, reflexionar sobre la importancia de la retroalimentación verbal, escrita, audiovisual o colaborativa, de los directivos a los docentes fortalecerá la gestión educativa, para lo cual se sugiere implementar estrategias en los planes de mejora, rubricas de desempeño y el portafolio virtual docente.

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Privada del Norte (UPN) por contribuir en fortalecer la Gestión de Directores Académicos para la retroalimentación a docente en su desempeño y de esta manera en contribuir a las Buenas Prácticas Docentes, la investigación, el desarrollo profesional y la innovación en la educación superior. Asimismo, a la Escuela de Posgrado del Programa de Doctorado en Ciencias de la Educación de la UNE. Cabe recalcar que, esta investigación contribuye en el proceso de Autoevaluación y Evaluación Externa referente al Modelo de Acreditación por el SINEACE, Perú.

## REFERENCIAS

- [1] Canabal, C., Margalef, L. (2017). La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 21(2): 149-170
- [2] Ulloa, J., Gajardo, J. (2016). Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente. Nota Técnica N°7, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- [3] Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. (sf). Reseña Histórica. <https://www.une.edu.pe/humanidades/resena-historica-2/>
- [4] Ley Universitaria N° 23733. [http://www.une.edu.pe/transparencia/informacion/LeyUniversitaria\\_actu\\_lizada020508.pdf](http://www.une.edu.pe/transparencia/informacion/LeyUniversitaria_actu_lizada020508.pdf)
- [5] MINEDU (2017) “Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico” Guía para el participante- tercer fascículo
- [6] Farfán, M., Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios, 28(73): 45-61.
- [7] Pozner, P. (2000). Gestión educativa y escolar. [http://pilarpozner.com/producciones\\_realizadas/competencias\\_para\\_la\\_pr\\_ofesionalizacion\\_de\\_la\\_gestion\\_educativa.html](http://pilarpozner.com/producciones_realizadas/competencias_para_la_pr_ofesionalizacion_de_la_gestion_educativa.html)
- [8] Rezapala, S. (2014). Factores de éxito en la gestión educativa y administrativa de los centros privados del nivel medio en la ciudad de Guayaquil y propuesta del Plan Estratégico para el colegio de Miraflores. Tesis de maestría en administración de empresas. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6509/1/UPS-GT000558.pdf>
- [9] Valdés, H. (2002). La evaluación del desempeño del docente: un pilar del sistema de evaluación de la calidad de la educación en Cuba. [https://www.opech.cl/bibliografico/calidad\\_equidad/Valdes%20-%20Evaluacion%20del%20desempeno%20del%20docente.pdf](https://www.opech.cl/bibliografico/calidad_equidad/Valdes%20-%20Evaluacion%20del%20desempeno%20del%20docente.pdf)
- [10] Canabal, C., Margalef, L. (2017). La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 21(2): 149-170.
- [11] Llamas, J. L. G. (1986). Un modelo de análisis para la evaluación del rendimiento académico en la enseñanza a distancia. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación.