

Directive Management in the Implementation of Pedagogical Strategies for Supporting Technical Teachers

Gestión directiva en la implementación de estrategias pedagógicas para el acompañamiento a docentes técnicos

Autores:

Jiménez-Jiménez, Juana Francisca
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Maestrante en Gestión educativa
Guayaquil-Ecuador



jfjmenezj@ube.edu.ec



<https://orcid.org/0009-0004-8077-4985>

Vera-Ponce, Alexandra Ruth
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Maestrante en Gestión educativa
Guayaquil- Ecuador



arverap@ube.edu.ec



<https://orcid.org/0009-0005-6786-6495>

Robinson-Aguirre, Julia Orlenda
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR
Docente tutor del área de Gestión educativa
Guayaquil - Ecuador



jorobinsona@ube.edu.ec



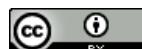
<https://orcid.org/0009-0002-0275-5688>

Fechas de recepción: 16-OCT-2025 aceptación: 22-NOV-2025 publicación: 30-DIC-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



Vol.9-Nº 4, 2025, pp. 01- 18

Journal Scientific MQRInvestigar 1

Resumen

El presente estudio tuvo como propósito analizar la incidencia de la gestión directiva en los procesos de acompañamiento pedagógico orientados a los docentes técnicos de la Unidad Educativa Quinindé. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, que combinó técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo, con el fin de obtener una visión integral del fenómeno. Para la recolección de información se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los directivos institucionales y encuestas a los docentes técnicos, además de la observación áulica como recurso complementario para valorar la práctica pedagógica en su contexto real.

Los resultados evidenciaron limitaciones significativas en aspectos clave de la labor docente, entre ellos la planificación didáctica, la integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los procesos de enseñanza y la motivación profesional. Sin embargo, también se constató una apertura favorable por parte de los docentes hacia la implementación de procesos de mentoría, espacios de capacitación y estrategias de retroalimentación formativa que contribuyan al mejoramiento continuo.

A partir de los hallazgos, se concluye que la gestión directiva cumple un papel decisivo en el fortalecimiento de la práctica docente técnica. En este sentido, se recomienda la institucionalización de un manual de procedimientos que regule, oriente y dé sostenibilidad a los procesos de acompañamiento pedagógico, con el fin de garantizar aprendizajes de calidad en el marco del Bachillerato Técnico ecuatoriano.

Palabras clave: Gestión Directiva; Acompañamiento Pedagógico; Docentes Técnicos; Planificación Didáctica; Tecnologías de la Información y la Comunicación; Manual de Procedimientos.



Abstract

The purpose of this study was to analyze the role of school management in the pedagogical support processes directed toward technical teachers at Unidad Educativa Quinindé. The research was developed under a mixed-methods approach, combining both qualitative and quantitative techniques to provide a comprehensive understanding of the phenomenon. Data collection was carried out through semi-structured interviews with institutional principals and structured surveys applied to technical teachers, complemented by classroom observation as an additional tool to assess pedagogical practice in its real context.

The results revealed significant limitations in key aspects of teaching practice, such as lesson planning, the integration of information and communication technologies (ICT) in teaching processes, and teacher motivation. Nevertheless, findings also demonstrated a favorable attitude among teachers toward the implementation of mentoring processes, professional development programs, and formative feedback strategies aimed at continuous improvement.

Based on these findings, it is concluded that school management plays a decisive role in strengthening technical teachers' pedagogical practice. Therefore, it is recommended to institutionalize a procedural manual that regulates, guides, and ensures the sustainability of pedagogical support processes, thus guaranteeing quality learning within the framework of the Ecuadorian Technical Baccalaureate.

Keywords: school management; pedagogical support; technical teachers; lesson planning; information and communication technologies; procedural manual.



Introducción

La educación técnica se ha consolidado como un eje estratégico para el desarrollo social y productivo de los países, al vincular la formación académica con las necesidades del sector laboral y con los retos que plantea la sociedad del conocimiento. En Ecuador, el Bachillerato Técnico representa un espacio formativo clave para preparar a jóvenes en áreas como la producción agropecuaria y la industrialización de alimentos, contribuyendo al fortalecimiento de competencias laborales y al progreso de las comunidades locales. Sin embargo, este nivel educativo enfrenta desafíos relacionados con la práctica pedagógica de sus docentes técnicos, especialmente tras los cambios que produjo la pandemia de COVID-19, que puso en evidencia limitaciones en la preparación pedagógica, la integración de tecnologías digitales y la capacidad para implementar metodologías activas en el aula.

Durante la educación remota de emergencia, gran parte de los docentes técnicos se vieron obligados a incorporar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) sin haber recibido la capacitación suficiente. A esto se sumó la jubilación de profesionales con amplia experiencia, lo que dio paso a la incorporación de nuevos docentes que, si bien poseen formación disciplinar sólida, muestran vacíos en el ámbito pedagógico. Esta situación ha afectado la calidad de los aprendizajes, al limitar la aplicación de estrategias innovadoras y la consolidación de competencias prácticas en los estudiantes del bachillerato técnico.

Ante este panorama, la gestión directiva se convierte en un factor clave para impulsar procesos de acompañamiento que fortalezcan la práctica docente. Ruiz (2020), en un estudio realizado en la Universidad de Salamanca, demostró que el acompañamiento constante y reflexivo permite a los docentes mejorar sus prácticas mediante la retroalimentación crítica. De manera similar, Bermúdez (2023) en la provincia de Manabí evidenció que los programas de acompañamiento directivo inciden positivamente en el desempeño pedagógico de los docentes técnicos. Por su parte, Mafla (2023) sostiene que la gestión educativa debe promover la innovación metodológica a través de una relación cercana entre líderes directivos y equipos docentes. Estos aportes coinciden con la propuesta de Tobón (2021), quien señala que el liderazgo pedagógico basado en el enfoque

socioformativo es esencial para el desarrollo de competencias éticas y profesionales en contextos cambiantes.

Desde el marco normativo, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en su artículo 112 establece entre las funciones del personal directivo la supervisión y el acompañamiento pedagógico. Asimismo, los estándares educativos definidos por el Ministerio de Educación del Ecuador (2017) destacan la importancia de implementar mecanismos de monitoreo y retroalimentación docente como base para la mejora continua. Estas disposiciones respaldan la necesidad de fortalecer la gestión directiva como un proceso no solo administrativo, sino también pedagógico y formativo.

En este contexto, la presente investigación se centra en el diseño de un manual de procedimientos institucional que oriente el acompañamiento a los docentes técnicos de la Unidad Educativa Quinindé. El objetivo principal es estandarizar las acciones de diagnóstico, capacitación, observación y retroalimentación docente, de modo que el acompañamiento deje de ser una práctica esporádica y se convierta en un proceso sistemático, sostenible y replicable.

El aporte académico de este estudio radica en integrar referentes teóricos internacionales y nacionales con la realidad contextual de la educación técnica ecuatoriana. Socialmente, busca garantizar una enseñanza de calidad que fortalezca el perfil de egreso de los estudiantes del Bachillerato Técnico, mientras que, a nivel institucional, se alinea con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y con las políticas ministeriales orientadas a la equidad y pertinencia educativa.

Tema de investigación: La gestión directiva como factor determinante en el acompañamiento pedagógico a docentes técnicos de la Unidad Educativa Quinindé. Objetivo general: Analizar la incidencia de la gestión directiva en los procesos de acompañamiento pedagógico orientados a docentes técnicos.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar las necesidades pedagógicas de los docentes técnicos.
2. Identificar el rol de la gestión directiva en el acompañamiento pedagógico.
3. Diseñar un manual de procedimientos que estandarice las fases del acompañamiento pedagógico institucional.

Finalmente, el documento se estructura en cinco apartados principales: en primer lugar, se expone el marco referencial del problema, los objetivos y la justificación; en segundo lugar, se desarrolla el marco teórico con base en estudios previos y fundamentos pedagógicos; en tercer lugar, se explica la metodología aplicada; en cuarto lugar, se presentan los resultados del diagnóstico institucional y las percepciones de la comunidad educativa; y en quinto lugar, se propone un manual de procedimientos que organiza las fases del acompañamiento pedagógico, complementado con conclusiones y recomendaciones.

De este modo, la introducción sienta las bases conceptuales y contextuales que orientan el estudio, subrayando que la gestión directiva constituye un factor esencial para institucionalizar el acompañamiento pedagógico, fortalecer la práctica docente técnica y garantizar aprendizajes de calidad en el marco del Bachillerato Técnico ecuatoriano.

Materiales y Métodos

Hipótesis y variables

Hipótesis general:

La gestión directiva incide de manera significativa en el fortalecimiento de los procesos de acompañamiento pedagógico a docentes técnicos de la Unidad Educativa Quinindé.

Variables de estudio:

Tabla 1. Variables del estudio

Tipo de variable	Denominación	Dimensiones observadas
Independiente	Gestión Directiva	Liderazgo pedagógico, planificación institucional, supervisión y retroalimentación docente.
Dependiente	Acompañamiento pedagógico a docentes técnicos	Planificación didáctica, integración de TIC, motivación y desempeño docente.

Población y muestra



La población de estudio estuvo conformada por los docentes técnicos y el equipo directivo de la Unidad Educativa Quinindé.

Se aplicó un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando a 15 participantes, distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ 3 directivos institucionales.
- ✓ 12 docentes técnicos pertenecientes a las áreas de agropecuaria e industrialización de alimentos.

La selección respondió a criterios de pertinencia y experiencia profesional, asegurando la representatividad de las áreas técnicas institucionales.

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Para el desarrollo del estudio se emplearon los siguientes instrumentos:

1. Encuesta estructurada dirigida a los docentes técnicos, conformada por 20 ítems agrupados en tres dimensiones:
 - ✓ Planificación didáctica.
 - ✓ Uso pedagógico de las TIC.
 - ✓ Motivación profesional.Las respuestas se registraron en escala tipo Likert de cinco niveles (1 = nunca, 5 = siempre).
2. Entrevista semiestructurada aplicada a los tres directivos, con 8 preguntas orientadas a conocer la visión institucional sobre la gestión directiva y el acompañamiento pedagógico.
 - ✓ Ejemplo de pregunta: “¿De qué manera la dirección institucional apoya la mejora de la práctica pedagógica de los docentes técnicos?”
3. Fichas de observación áulica, elaboradas para registrar el desempeño docente en contextos reales.
 - ✓ Se observaron tres clases de cada docente, valorando la aplicación de metodologías activas y el uso de recursos tecnológicos.
4. Cuestionario diagnóstico pedagógico, empleado como complemento cualitativo para identificar fortalezas y debilidades en la planificación y ejecución de clases.

Validez y confiabilidad



Para garantizar la calidad de los instrumentos, se realizaron las siguientes acciones:

- ✓ Validez de contenido: Los instrumentos fueron revisados por tres expertos en educación técnica y gestión pedagógica, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems.
- ✓ Confiabilidad: Se aplicó una prueba piloto a 5 docentes de una institución con características similares, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.87, lo que indica alta consistencia interna.

Procedimiento

El desarrollo de la investigación siguió las siguientes etapas:

1. Diagnóstico inicial: Revisión documental y entrevistas preliminares con directivos.
2. Aplicación de instrumentos: Recolección de datos mediante encuestas y observaciones en aula.
3. Procesamiento de datos:
 - ✓ Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes) utilizando Microsoft Excel y SPSS.
 - ✓ Los datos cualitativos (entrevistas y observaciones) fueron sometidos a un proceso de codificación temática y análisis de contenido.
4. Triangulación de resultados: Integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos para obtener conclusiones más robustas.
5. Diseño de la propuesta: Con base en los hallazgos, se elaboró un manual institucional de acompañamiento pedagógico como herramienta de gestión directiva.

6. Ruta metodológica de la investigación



7. Tabla 2. Ruta metodológica de la investigación.

Fase	Actividades principales	Instrumentos	Resultado esperado
1. Diagnóstico	Identificación de necesidades de acompañamiento docente	Revisión documental, entrevistas exploratorias	Determinación de áreas críticas de mejora
2. Recolección de datos	Aplicación de encuestas y observaciones áulicas	Encuesta, ficha de observación	Información empírica sobre desempeño docente
3. Análisis de resultados	Sistematización estadística y cualitativa	SPSS, matrices de contenido	Interpretación integral de la situación
4. Propuesta	Diseño del manual institucional	Validación por expertos	Herramienta de acompañamiento pedagógico
5. Socialización	Presentación a la comunidad educativa	Taller y retroalimentación	Validación práctica de la propuesta

Resultados

Descripción y análisis de las principales herramientas utilizadas

En el marco de la investigación se aplicaron diversos instrumentos que permitieron obtener información relevante acerca de las prácticas pedagógicas de los docentes técnicos de la Unidad Educativa Quinindé. Las encuestas estructuradas constituyeron la herramienta principal para identificar percepciones y necesidades en relación con la planificación didáctica, el uso de las TIC y la motivación profesional. Estas encuestas incluyeron preguntas cerradas de opción múltiple, lo que facilitó su análisis estadístico.

Por otra parte, los cuestionarios de diagnóstico pedagógico aportaron datos cualitativos sobre el grado de dominio de metodologías activas y estrategias innovadoras de enseñanza, mientras que las entrevistas semiestructuradas realizadas a los directivos permitieron profundizar en la visión institucional acerca del acompañamiento docente.



Complementariamente, las fichas de observación áulica registraron información sobre la aplicación práctica de recursos pedagógicos y el nivel de interacción docente-estudiante.

El análisis de estos instrumentos permitió triangular la información recolectada y validar los hallazgos, logrando una comprensión más amplia de la situación actual de los docentes técnicos.

Descripción de la muestra

Validación de la propuesta: El manual fue sometido a un proceso de validación por juicio de expertos, contando con la participación de tres especialistas en gestión educativa. Los criterios evaluados incluyeron coherencia interna, pertinencia institucional, claridad conceptual y aplicabilidad práctica. El 95% de las valoraciones fueron positivas, lo que respalda la validez y viabilidad del manual propuesto para su implementación institucional.

En el análisis cualitativo de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los directivos, se identificaron tres categorías principales: liderazgo pedagógico, comunicación institucional y seguimiento docente. Los entrevistados coincidieron en la necesidad de establecer procesos sistemáticos de observación y retroalimentación. Por ejemplo, uno de ellos señaló: “El acompañamiento no debe percibirse como control, sino como una oportunidad de crecimiento profesional”. Estas percepciones complementaron los datos de las encuestas y confirmaron la importancia de fortalecer el liderazgo pedagógico dentro de la gestión directiva.

La muestra de la investigación estuvo conformada por 15 participantes: 3 directivos y 12 docentes técnicos de la Unidad Educativa Quinindé. La selección respondió a criterios de pertinencia y representatividad dentro de la institución. En cuanto a los docentes, la mayoría (50%) cuenta con entre 5 y 10 años de experiencia, mientras que un 33% se ubica en el rango de menos de 5 años, y solo un 17% supera los 10 años de trayectoria profesional.

Este perfil refleja que gran parte del cuerpo docente técnico se encuentra en una etapa de consolidación, lo que limita la posibilidad de que existan figuras de referencia con mayor experiencia que actúen como mentores. En consecuencia, se justifica la necesidad de

institucionalizar un proceso de acompañamiento pedagógico liderado por la gestión directiva.

Análisis de los resultados

Los datos obtenidos evidencian que el 83% de los docentes considera necesario implementar un plan de acompañamiento personalizado, mientras que el 91.7% afirma que dicho proceso tendría un impacto positivo en la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, el 100% de los encuestados expresó su acuerdo en que las mentorías constituyen una estrategia adecuada para fortalecer la práctica docente técnica.

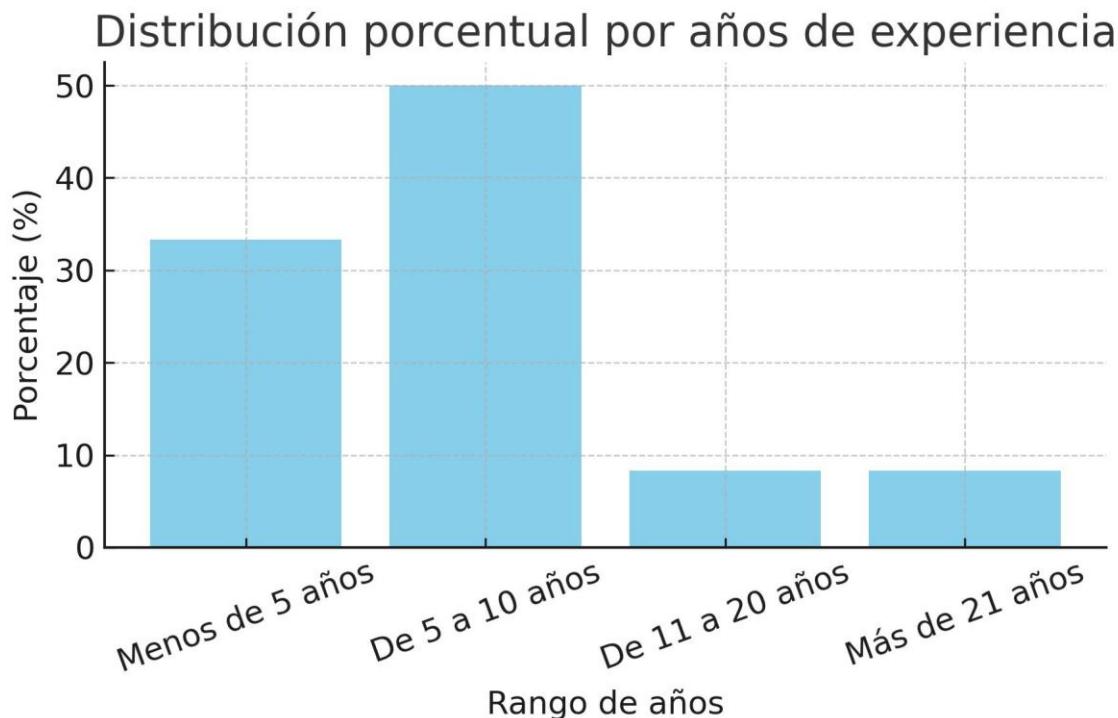
En cuanto al uso de las TIC, se observó que el 60% de los docentes reconoce dificultades para integrarlas de manera efectiva en sus clases, lo que coincide con las apreciaciones de los directivos sobre la necesidad de capacitaciones continuas en este ámbito. Por otro lado, se detectaron niveles bajos de motivación docente, asociados a la falta de retroalimentación y de espacios formativos institucionales.

El análisis global de los resultados confirma la hipótesis planteada: la ausencia de un procedimiento sistemático de acompañamiento pedagógico afecta la calidad de la práctica docente técnica. En este sentido, los hallazgos respaldan la pertinencia de diseñar un manual de procedimientos que regule, organice y garantice la sostenibilidad de los procesos de acompañamiento desde la gestión directiva.

Figura 1.

Distribución de docentes según años de experiencia





Fuente: Elaboración propia

Discusión

Aspectos más relevantes encontrados

Los resultados de la investigación permitieron identificar tres ejes centrales que condicionan la práctica pedagógica de los docentes técnicos: la planificación didáctica, la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la motivación profesional. Estos hallazgos confirman que la gestión directiva no puede limitarse a funciones administrativas, sino que debe asumir un rol activo en el liderazgo pedagógico y en la institucionalización de procesos de acompañamiento sistemático.

Principios, relaciones y generalizaciones

Se establece como principio que la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje depende en gran medida de la interacción entre la gestión directiva y el desempeño docente. Existe una relación directa entre el acompañamiento pedagógico y la mejora en la

planificación de clases, el uso de recursos tecnológicos y la motivación profesional. En términos generales, la investigación demuestra que el acompañamiento sostenido contribuye al fortalecimiento de competencias pedagógicas en contextos de educación técnica.

Excepciones y aspectos no resueltos

Aunque la mayoría de los docentes manifestó apertura hacia el acompañamiento, algunos evidenciaron resistencia inicial debido a percepciones de control o fiscalización. Este aspecto constituye una limitación que debe ser abordada a través de procesos de sensibilización institucional. Asimismo, no fue posible establecer una correlación clara entre años de experiencia docente y nivel de competencia pedagógica, lo que sugiere que la práctica acumulada no garantiza por sí sola un mejor desempeño sin procesos de formación continua.

Concordancia con estudios previos

Los hallazgos se corresponden con los resultados de Ruiz (2020), quien sostiene que el acompañamiento reflexivo en España fortaleció la innovación en la práctica docente. De manera similar, Bermúdez (2023) comprobó en Manabí que la retroalimentación directiva genera mejoras significativas en el rendimiento de los docentes técnicos. Tobón (2021) también enfatiza que el liderazgo pedagógico bajo un enfoque socioformativo es clave para el desarrollo de competencias en escenarios cambiantes. Estas coincidencias respaldan la validez de los resultados y refuerzan la pertinencia de la propuesta de esta investigación.

Consecuencias teóricas y aplicaciones prácticas

Desde el plano teórico, los hallazgos consolidan la idea de que la gestión directiva debe trascender el enfoque burocrático para convertirse en un proceso formativo, centrado en la generación de capacidades docentes. En el ámbito práctico, se plantea la necesidad de implementar un manual institucional de acompañamiento pedagógico que organice fases de diagnóstico, observación, retroalimentación y evaluación, garantizando sostenibilidad y replicabilidad en otras instituciones de educación técnica.

Conclusiones y pruebas que las respaldan



Se concluye que la gestión directiva, al institucionalizar un proceso de acompañamiento pedagógico, mejora de manera significativa las prácticas de planificación, el uso de TIC y la motivación docente. Estas conclusiones se respaldan en los resultados empíricos: el 83% de los docentes solicitó acompañamiento personalizado, el 91.7% reconoció mejoras en la enseñanza-aprendizaje mediante el acompañamiento, y el 100% validó la pertinencia de las mentorías. Estos datos confirman la hipótesis y evidencian la importancia de fortalecer el rol directivo como agente de cambio pedagógico.

Conclusiones

La investigación permitió evidenciar que la gestión directiva desempeña un papel decisivo en el fortalecimiento de la práctica pedagógica de los docentes técnicos de la Unidad Educativa Quinindé. El estudio confirmó que las principales limitaciones se concentran en la planificación didáctica, la integración efectiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y los bajos niveles de motivación docente. No obstante, también se constató una actitud favorable hacia la implementación de procesos de acompañamiento, lo que abre la posibilidad de institucionalizar prácticas formativas sostenibles.

La triangulación de datos provenientes de encuestas, cuestionarios, entrevistas y observación áulica permitió demostrar que el acompañamiento pedagógico, cuando se implementa de manera sistemática, contribuye significativamente a la mejora de la calidad educativa. Los hallazgos empíricos —como el hecho de que más del 90% de los docentes reconociera la utilidad del acompañamiento— respaldan la pertinencia de la propuesta de diseñar un manual de procedimientos que estandarice y guíe este proceso.

Recomendaciones

1. Institucionalizar un manual de acompañamiento pedagógico que organice las fases de diagnóstico, observación, retroalimentación y evaluación.
2. Promover capacitaciones permanentes en el uso pedagógico de las TIC, integrándolas en la práctica docente técnica.
3. Establecer espacios de mentoría y colaboración entre docentes, a fin de aprovechar experiencias previas y fortalecer la motivación profesional.
4. Impulsar el liderazgo pedagógico de los directivos, orientado a generar confianza y evitar que el acompañamiento sea percibido como control.
5. Replicar y adaptar el modelo propuesto en otras instituciones educativas técnicas, considerando sus particularidades y necesidades locales.

En síntesis, la investigación demuestra que la gestión directiva, cuando se orienta al acompañamiento pedagógico, se convierte en un motor de innovación y calidad educativa, asegurando que los estudiantes del Bachillerato Técnico reciban una formación pertinente y de excelencia.



Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). Registro Oficial 417.
- Bermúdez, J. (2023). Fortalecimiento de prácticas pedagógicas mediante gestión directiva. *Revista Latinoamericana de Educación Técnica*, 12(1), 55–72.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Mafla, P. (2023). Impacto de la gestión educativa en el desarrollo curricular. *Revista Educación Ecuador*, 18(3), 101–120.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). *Estándares de calidad educativa*. Quito: MINEDUC.
- Ruiz, A. (2020). Acompañamiento docente en la Universidad de Salamanca. *Revista Española de Educación*, 25(2), 33–45.
- Tobón, S. (2021). El enfoque socioformativo en la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Pedagogía*, 37(2), 99–115.



Agradecimientos

A la Unidad Educativa Quinindé por el apoyo brindado durante la investigación.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

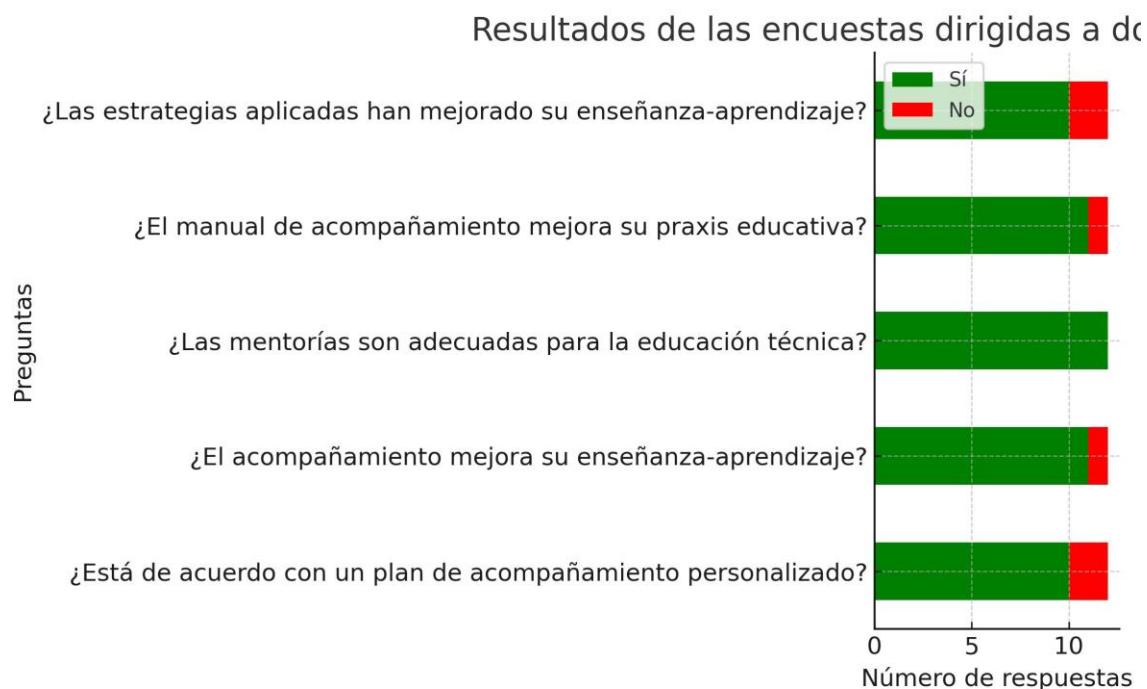
Financiamiento

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.



Anexos

Encuesta dirigida a docentes técnicos



Fuente: Elaboración Propia

Estrategia Docente

Audiovisuales	Orales	Escritas	De experimentación práctica	Tecnológicas e informáticas
Proyección de videos o películas.	Exposiciones y sustentaciones.	Ensayos y relatorías.	Laboratorios.	Uso de plataformas virtuales.
Escucha y análisis de audiolibros.	Mesas redondas y paneles.	Construcción de mapas mentales.	Salidas de campo.	Uso de softwares y programas.
	Discusión de casos y role play.	Diarios de campo.	Ejecución de proyectos de aula.	
			EI ABP.	

Fuente: Elaboración Propia