



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**INFLUENCIA DEL TRABAJO COLEGIADO EN  
LA MEJORA DEL NIVEL DE COMPRENSIÓN  
LECTORA, EN ESTUDIANTES DEL VI CICLO DE  
EDUCACIÓN SECUNDARIA**

**Trabajo Académico para optar el Título Profesional de  
Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo  
Pedagógico**

**ETHEL TARCILA CANALES CAMPOSANO**

**Asesora:**

**Maria Ysabel Camino Sotomayor**

**Lima – Perú**

**2018**

## Índice

Resumen	
Introducción	1
Desarrollo	2
Identificación del problema	2
Contextualización del problema	2
Descripción y formulación del problema	3
Análisis y resultado del diagnóstico	5
Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico	5
Resultados del diagnóstico	7
Alternativas de solución del problema identificado	8
Referentes conceptuales y de experiencias anteriores	9
Referentes conceptuales y aportes de experiencias realizadas	9
Aportes de experiencias realizadas sobre el tema	14
Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción	17
Conclusiones	23
Referencias	26
Anexos	27

## **Resumen**

En este trabajo, el propósito es afrontar el problema bajo logro en comprensión lectora en el VI ciclo de educación secundaria de la Institución Educativa N° 20147 Eladio Hurtado Vicente, el cual se ha determinado en base a los instrumentos como la chakana, matrices y otros; que permiten identificar y priorizar el problema, así como las causas y consecuencias que afectan a la Institución Educativa N° 20147 Eladio Hurtado Vicente. Para afrontarlo, se plantea el objetivo: elevar los niveles de la comprensión lectora en el VI ciclo de educación secundaria de la Institución Educativa N° 20147 Eladio Hurtado Vicente, para ello se establecen estrategias con las cuales se pretende movilizar las capacidades y fortalezas de la comunidad educativa, con la finalidad de reducir el problema. Con este trabajo académico, el rol como directivo se fortalece, en tanto y en cuanto, impulsa la búsqueda de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa; fortaleciendo el desempeño de los estudiantes, de acuerdo a los estándares que exige la política educativa nacional.



## **Introducción**

En este trabajo académico se aborda desde la perspectiva del trabajo en equipo docente directivo, el disminuir la brecha de aprendizajes, que es un denominador común en la mayoría de las instituciones educativas públicas. Frente a esta brecha, la única opción es afrontarla y reducirla; siendo una característica fundamental de esta brecha, el bajo nivel de logro de la comprensión lectora, la Institución Educativa N° 20147 Eladio Hurtado Vicente, no escapa a esta realidad; puesto que al aplicar los instrumentos de recojo, análisis de la información, se determina que el problema a resolver pedagógicamente es bajo logro en comprensión lectora en el VI ciclo de educación secundaria de la Institución Educativa N° 20147 Eladio Hurtado Vicente.

En vista de lo antes señalado, es necesario precisar que, el propósito de este trabajo, es reducir la brecha de aprendizaje, en la Institución Educativa, para ello se plantea el objetivo elevar los niveles de la comprensión lectora en el VI ciclo de educación secundaria de la Institución Educativa N° 20147 Eladio Hurtado Vicente. Para lograrlo, el desarrollo de este trabajo, se inicia identificando el problema en el contexto que enmarca a la Institución Educativa; continuando con la línea de trabajo, se hace el análisis y resultado del diagnóstico, en esta parte se establece la relación de la problemática priorizada en la Institución Educativa con el marco del buen desempeño del directivo, con los compromisos de gestión escolar; luego se analizan los resultados de la aplicación del instrumento con el cual se ha recogido información sobre las causas que originan el problema. Frente a la situación descrita, se plantean las alternativas de solución y referentes conceptuales; alternativas viables y que posibilitan superar la problemática, con el sustento teórico conceptual respectivo. La parte final lo constituye la propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción, en la cual se presenta las acciones a trabajar, así como los indicadores con los cuales se van evaluar dichas actividades.

## **Desarrollo**

### **Identificación del problema**

#### **Contextualización del problema.**

La Institución Educativa N° 20147 Eladio Hurtado Vicente, pertenece al contexto urbano, sin embargo, colinda por el lado este con un criadero informal de cerdos, y un asentamiento humano que no cuenta con los servicios básicos públicos. La institución cuenta con infraestructura moderna, cada nivel cuenta con aulas que comparten los turnos mañana y tarde, patios y servicios higiénicos para cada nivel. Cuenta con docentes de innovación pedagógica, dos aulas equipadas con computadoras, laptop XO; aula móvil y tabletas donadas por el convenio con Fundación Telefónica; otros convenios existentes son los firmados con el instituto superior pedagógico público San Josemaría Escrivá y el instituto pedagógico superior privado Jesús de Nazareth.

El área sobre la que está construida la infraestructura de la institución, es de 6 140 metros cuadrados, se ubica en la parte este del distrito de Imperial, en la cuadra tres de la Avenida Benigno Ríos, en la zona denominada Huacachivato.

Respecto a la condición socio económica, no se poseen datos objetivos sobre la ocupación de los padres y madres de los estudiantes de la Institución Educativa. En general, se puede decir que los padres y madres trabajan fuera de casa, en trabajos eventuales.

La Institución Educativa fue creada en el año 1875, como escuela de varones, en la actualidad atiende a los tres niveles de educación básica regular: en el nivel inicial se atiende a niños de 4 y 5 años, distribuidos en cuatro secciones; en el nivel primaria cuenta con 24 secciones y en el nivel secundaria con 15 secciones; la población que atiende es de 1100 estudiantes, Los estudiantes, del nivel secundaria, se caracterizan por ser solidarios y emprendedores, algunos trabajan en el mercado y el campo.

El plan se aplicará en el nivel secundaria, VI ciclo, en el 1er y 2do grado. En este nivel, los estudiantes son atendidos por docentes ubicado entre el III y VI nivel de la ley de la reforma magisterial. Los estudiantes del 2º grado, de acuerdo a los resultados de la evaluación censal escolar de los años 2015 y 2016, se ha observado, que el 38% está debajo de inicio y el 32% en el nivel de inicio, en lectura, por ello es necesario reducir esta brecha en el logro de aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa.

Este trabajo plantea la posibilidad y viabilidad para fomentar la mejora continua, del logro de aprendizaje, mediante la gestión participativa, la misma que se implementa de manera progresiva, a través de los procesos operacionales, procesos con los que el directivo debe empoderar al docente para que lidere proyectos innovadores, en los que se comprometa a asumir retos y responsabilidades a todos y cada uno de los integrantes de la comunidad educativa;

El ejercicio del cargo directivo, exige poner en juego la teoría, las normas, así como las concepciones personales; las cuales hay que concatenar para organizar, ejecutar y evaluar el trabajo escolar, entendido este, no solo como el logro de los aprendizajes, sino también los factores que permiten que se logre, como son el clima escolar, las relaciones con la comunidad y los aliados estratégicos. Considerando este panorama, el directivo pone en juego una serie de capacidades para llevar a cabo una gestión participativa, transparente y de permanente rendición de cuentas a la comunidad educativa.

#### **Descripción y formulación del problema.**

En el desempeño del directivo, de acuerdo a lo establecido por la normatividad nacional, están comprendidos un conjunto procesos y acciones, por medio de las cuales, se recoge información, se procesa y analiza, para la toma de decisiones en relación al logro de aprendizaje de los estudiantes. En este contexto, y del análisis de la información de actas y resultados de la evaluación censal escolar (ECE) (anexo 04), en la Institución Educativa N° 20147 Eladio Hurtado Vicente; se llega a la conclusión que es necesaria la atención prioritaria del problema de bajo logro en comprensión lectora en el VI ciclo de educación secundaria de la Institución Educativa N° 20147 Eladio Hurtado Vicente, este ha sido priorizado, está relacionado con lo que el ministerio de educación del Perú, ha establecido como metas y expectativas con el fin de reducir los bajos niveles de logro de la comprensión lectora, de manera tal que se minimice el alto índice del nivel de inicio y previo al inicio, información obtenida, tanto en las actas de evaluación, evaluación censal escolar y la evaluación censal regional (ECER) (Anexo 5) de la Institución Educativa

El trabajo sobre esta problemática es viable puesto que se trata de atender la mejora del logro de una competencia básica para el desenvolvimiento de las niñas, niños y adolescentes, no solo en la etapa escolar, sino también para toda la vida. Además, las causas son plausibles de mejora, puesto que se puede intervenir en ellas de manera directa, por medio del trabajo con los docentes, padres de familia y estudiantes, bajo el atento monitoreo, acompañamiento y evaluación del directivo.

Mejorar el logro de los aprendizajes, es posible con el trabajo y compromiso tanto de los docentes, directivos, y estudiantes tanto en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones planteadas en este trabajo. Así mismo, esta mejora de la comprensión lectora, implica que los docentes, primero, dominen los procesos didácticos del área de comunicación, segundo que en ellos se genere el compromiso de mejorar la práctica pedagógica, con la intervención del directivo, quien va a monitorear, acompañar y evaluar el desempeño docente, así como brindarle la capacitación que el docente requiere para afrontar esta situación, en el abordaje respecto al trato entre estudiantes, se establecen estrategias de resolución de conflictos.

Para identificar las causas y consecuencias del problema priorizado, se ha utilizado la técnica del árbol de problemas.

La primera causa, está relacionada con la gestión curricular, la cual se define como limitada aplicación de los procesos didácticos en comprensión lectora, por parte del docente, puesto que como parte de su desarrollo profesional no fortalece la práctica pedagógica, dado que el docente conoce el enfoque del área, pero no lo aplica en las sesiones de aprendizaje.

La segunda causa se relaciona con la gestión de la convivencia escolar, se refiere al alto nivel de hostilidad durante las sesiones de aprendizaje, generando un clima de aula negativo, estas situaciones se dan precisamente por la baja significatividad de las sesiones de aprendizaje, y el escaso manejo de estrategias para generar normas de convivencia y para la solución de conflictos

La tercera causa se relaciona con el monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE), es decir el Escaso monitoreo y acompañamiento, y evaluación del desempeño docente, ello ocurre debido a la recargada labor administrativa del directivo, puesto que no se cuenta con personal de oficina ni secretaria, siendo una Institución Educativa que atiende tres niveles de la educación básica regular.

La consecuencia o efecto de la limitada aplicación de los procesos didácticos en comprensión lectora, es que, las sesiones de aprendizaje son rutinarias y de baja demanda cognitiva, por ello, la sesión en el aula, se vuelve monótona, la baja demanda cognitiva lleva al estudiante a realizar las actividades de manera rutinaria y mecánica, debido a que la actividad no es significativa para él o ella, además no lo retan, dejando de lado el desarrollo de sus potencialidades, habilidades y destrezas.

El efecto de el alto nivel de hostilidad durante las sesiones de aprendizaje; es la desmotivación e insatisfacción por el bajo logro de los aprendizajes, por lo que los estudiantes se fastidian entre ellos, además tanto estudiantes como docentes, al observar los bajos logros, traducidos en notas bajas y desaprobatorias, disminuyen

sus esfuerzos para revertir esta situación, por el lado del estudiante, se desmotiva, y cree que es difícil, por el lado del docente, se establece la creencia, que hay estudiantes que no dan para más, que son limitados.

La consecuencia del escaso monitoreo y acompañamiento, y evaluación, en el desempeño docente, es que las actividades de aprendizaje son improvisadas, poco significativas, que escasamente promueven la comprensión lectora, coadyuvando en la problemática descrita, como es el bajo nivel de logro en comprensión lectora de textos escritos.

Frente a la situación planteada, y, de no ser abordada, el futuro de los estudiantes se pone en riesgo, puesto que, al egresar de la educación básica regular, no habrá logrado la competencia lectora, fundamental para su desenvolvimiento en la vida de la comunidad, región y nación, además que se estaría contribuyendo a agrandar la brecha de aprendizaje, generando insatisfacción en la comunidad. El abordaje, planteado para la problemática, se realiza desde tres dimensiones como son la gestión curricular, gestión del clima escolar y convivencia, y el monitoreo, acompañamiento, y evaluación del desempeño docente, el trabajar las alternativas de solución desde el la perspectiva de estas dimensiones, posibilita conseguir la meta planteada en este trabajo académico, como es reducir el nivel previo al inicio y el nivel de inicio de comprensión lectora, en aproximadamente 10%. Es decir, se puede lograr que muy pocos estudiantes, se queden en estos niveles.

## **Análisis y resultados del diagnóstico**

### **Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico.**

El problema priorizado se relaciona con el Dominio 1, puesto que el: directivo, debe desplegar un conjunto de estrategias y condiciones respecto a la planificación, convivencia escolar, para lo cual debe asegurar la participación de las familias y comunidad, no solo en la ejecución sino también en la evaluación. Competencia 1 el directivo como líder pedagógico, a partir del manejo de información sobre procesos pedagógicos, clima escolar, características del estudiante y del entorno, promueve la planificación participativa, para iniciar desde la planificación la reducción del bajo nivel de logro de los aprendizajes; dentro de esta competencia, la problemática identificada se relaciona con el desempeño 1, puesto que es necesario conocer el contexto, y determinar su influencia en el bajo logro del nivel de comprensión lectora. La relación con el desempeño 2, se da porque el equipo directivo docentes, deben realizar el diagnóstico, sobre el cual puedan construir los instrumentos de gestión

escolar, con los cuales definir y lograr la meta, en función de dar solución a la problemática de la Institución Educativa. (Ministerio de Educación, 2015)

Con la competencia 2, la problemática priorizada, se relaciona con esta; en el sentido de que el equipo directivo docente, para remontar los resultados obtenidos, debe de manera sostenida lograr el compromiso y colaboración de los actores educativos, en un ambiente escolar seguro e inclusivo. Dentro de esta competencia el problema priorizado se relaciona de manera directa con el desempeño 3, puesto que revertir el problema priorizado, tiene que ver con el hecho de que la Institución Educativa se convierta en un espacio democrático, en el que las organizaciones estudiantiles, municipio escolar, brigadistas, y policía escolar; las organizaciones de padres y otras con las que se establecen alianzas estratégicas, participen en la toma de decisiones y el desarrollo de las acciones propuestas. Una de las estrategias que sustenta el revertir la situación problemática de la Institución Educativa se relaciona con el desempeño 5, en el sentido que el directivo debe empoderar a los docentes para primero prevenir los conflictos, y en caso de que ocurra, puedan resolverlo utilizando estrategias como la negociación y la justicia restauradora.

La problemática, se relaciona con el dominio 2, ya que básicamente en la Institución Educativa, para reducir el bajo nivel de logro en comprensión lectora, el líder pedagógico, despliega las estrategias previstas para fortalecer el desempeño docente, monitoreándolo y acompañándolo para la mejora que se propone lograr en este documento. Dentro de este dominio con el desempeño 16, puesto que, del análisis del diagnóstico del problema, surge la necesidad de que el líder pedagógico cree los espacios y mecanismos para lograr el trabajo colaborativo, el cual afecta de manera positiva en la mejora de la calidad de los aprendizajes y el clima escolar.

Asimismo, el problema se relaciona con los siguientes compromisos de gestión:

Compromiso 1: progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa, en el sentido de que el directivo establece las orientaciones viables y sostenibles en el tiempo para asegurar el aprendizaje de los estudiantes.

Compromiso 4: acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa. Estos procesos se ejecutan con la finalidad es fortalecer las capacidades del docente, en función del logro de los aprendizajes de los estudiantes, para ello se van a llevar a cabo reuniones colegiadas, en las que esencialmente se trabajen los procesos didácticos y estrategias de comprensión lectora;

Compromiso 5: gestión de la convivencia escolar. Una convivencia sana, en un clima de respeto y resolución pacífica de los conflictos, requiere que la escuela sea un espacio seguro y acogedor, ello se va a lograr fortaleciendo las habilidades socioemocionales, estableciendo normas y acuerdos de convivencia consensuados,

ello es posible, en tanto y cuanto los estudiantes sean los protagonistas de estos acuerdos, contando también con la participación activa de los padres, en reuniones periódicas.

La relación del problema con las dimensiones del liderazgo pedagógico se da con la dimensión 3 Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; Esta dimensión impacta de manera directa en los logros de aprendizaje de los estudiantes. Para ello, necesariamente se tienen que realizar acciones indispensables como: la reflexión conjunta del directivo con el personal docente sobre la enseñanza y aprendizaje. Establecer estrategias para revisar el currículo nacional, organizando la articulación entre todos los grados y los tres niveles que atiende la Institución Educativa N° 20147. Retroalimentar la práctica pedagógica, a partir del análisis de la información acopiada en el monitoreo de las sesiones de aprendizaje, y del análisis del progreso de los estudiantes. (Minedu, 2016)

### **Resultados del diagnóstico.**

Para este trabajo, la información obtenida sobre el bajo logro en comprensión lectora en el VI ciclo de educación secundaria de la Institución Educativa N° 20147 Eladio Hurtado Vicente, es producto del análisis de las actas de evaluación, resultado de la evaluación censal escolar y evaluación censal escolar regional. Además del análisis de los documentos de evaluación, se aplicó un cuestionario, a los docentes de comunicación del nivel secundaria, en el que se le formulo las interrogantes, con la finalidad de recoger información sobre las causas del problema.

En la dimensión de gestión curricular, la categoría a trabajar es estrategias para la comprensión lectora, específicamente la subcategoría procesos didácticos de la comprensión lectora; para ello se han planteado interrogantes, que permiten saber que los docentes conocen los procesos didácticos, pero, que no los utilizan de manera adecuada, y por que por ello los estudiantes no logran o no comprenden, las situaciones planteadas; en lo que se refiere a los procesos didácticos, los docentes los conocen, pero su aplicación es limitada, lo que les lleva a realizar sesiones poco atractivas, motivadoras, significativas y retadoras para el estudiante.

En la dimensión de gestión del clima escolar, se tiene la categoría de gestión del conflicto escolar, puesto que en la Institución Educativa, es frecuente la hostilidad entre los estudiantes, la cual se incrementa en las sesiones de aprendizaje, sobre todo aquellas que son de baja demanda cognitiva, y poco estructurada, el alto nivel de hostilidad entre estudiantes, y el escaso manejo de estrategias de solución de conflicto de algunos docentes, contribuyen a que el clima del aula, no propicie el aprendizaje.

En la dimensión de monitoreo, acompañamiento y evaluación, se tiene la misma categoría, estos procesos, están aún en proceso, puesto que todavía no se logra el monitoreo al 100% de docentes, y el otro componente referido al acompañamiento, no se logra debido a la recarga administrativa en los directivos, y el escaso tiempo del que dispone el docente para el acompañamiento.

### **Alternativas de solución del problema identificado**

Para afrontar el problema identificado, se establecen las siguientes alternativas de solución; una de ellas se ha definido como reuniones de trabajo colegiado, y talleres sobre procesos didácticos para la comprensión de textos escritos, esta alternativa se relaciona con:

El proceso estratégico 01, puesto que, para afrontar el problema priorizado, este tiene que tenerse en cuenta desde la planificación institucional, es decir debe estar en el proyecto educativo institucional; proyecto curricular institucional, plan anual de trabajo, a fin de que toda la comunidad educativa sume esfuerzos para aplicar la alternativa planteada; si como el respectivo abordaje.

La relación con el proceso estratégico 02, tiene que ver con que el equipo directivo y docente, necesitan de aliados estratégicos y a la misma comunidad dentro de la cual se ubica la Institución Educativa, para que la alternativa de solución sea sostenible en el tiempo; y ejecutar actividades dirigidas a reducir las causas que originan el problema.

Con el proceso estratégico 03, la alternativa se relaciona, puesto que toda estrategia y sus respectivas actividades, están sujetas a evaluación, en la medida que esta, permite reconocer los logros alcanzados, detectar las fortalezas y debilidades, para adoptar decisiones, en función de la meta prevista.

Respecto a la relación con los procesos operativos 02 desarrollo pedagógico y convivencia escolar; implica, que, durante la planificación, es posible seleccionar un conjunto de actividades secuenciadas y lógicas, que deben ejecutarse en un determinado tiempo en función del logro de los objetivos institucionales. Respecto al proceso operativo 02, fortalecer el desempeño docente; específicamente el proceso operativo .02.1, Se refiere a desarrollar el trabajo colegiado, como un espacio idóneo, en el que los docentes analizan, sus logros y dificultades, en pro de la mejora y logro de los aprendizajes de los estudiantes.

La alternativa de solución: taller sobre gestión de conflictos y estrategias para la mediación de conflictos; guarda relación con el proceso operativo 05 gestión de la convivencia escolar y la participación, especialmente con el proceso operativo 05.2.

prevenir y resolver conflictos. Para ello se ha establecido talleres de gestión de conflictos y estrategias de mediación en conflicto escolar.

La alternativa asesoría personalizada para la retroalimentación, reflexión y el seguimiento de los compromisos asumidos; se relacionan con el proceso operativo 02.3. Realizar acompañamiento pedagógico. El hecho de realizar un monitoreo conlleva al acompañamiento y evaluación de la labor del docente, lo cual permite no solo conocer las debilidades y fortalezas, también implica llevar a la reflexión del docente, sobre su desempeño pedagógico; así como el realizar el análisis del mismo, para la toma de decisiones de manera oportuna y pertinente, en función del logro de los aprendizajes, en este caso para elevar el nivel de logro de la comprensión lectora de textos escritos. Así mismo se relaciona con el proceso operativo 03.1. Gestión de los aprendizajes, la cual va desde el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, aplicando los procesos didácticos: reforzar los aprendizajes, en los estudiantes con bajo nivel de logro, asimismo llevar a cabo una tutoría personalizada para estudiantes con alto nivel de hostilidad, y finalmente evaluar como aprenden, cuales son los niveles de logro, para la retroalimentación respectiva.

## **Referentes conceptuales y de experiencias anteriores**

### **Referentes conceptuales frente a la alternativa priorizada**

Respecto a la primera alternativa reuniones de trabajo colegiado, y talleres sobre procesos didácticos para la comprensión de textos escritos, se tienen los siguientes referentes conceptuales.

Según Espinosa (2004), el trabajo colegiado es no solo una reunión de pares, o de iguales, sino también de colegas, en las cuales se establecen el tratamiento de cuestiones enfocadas a una misma meta, para ello el autor propone los siguientes elementos característicos, conocidos como las 5C, estas son la comunicación, en la cual todos participan y dan a conocer sus puntos de vista respecto al tópico que se trata; coordinación, para establecer el orden y prioridad de la temática a tratar; complementariedad, esto trae consigo, que el docente que tiene dominio o conocimiento sobre un determinado asunto, comparte con los colegas para su discusión y posterior aplicación; compromiso, el colectivo que integra el trabajo colegiado, asumen roles y acciones de acuerdo a sus fortalezas, de manera tal que al cabo de cierto tiempo, todos o la mayoría, dominen las estrategias propuestas para el logro del objetivo común. Y, la confianza, para compartir aciertos y errores, en el afán de mejorar el desempeño docente.

La característica del trabajo colegiado, es que este se trata de una reunión de trabajo de los docentes, quienes se constituyen en los actores de esta estrategia; la misma que brinda posibilidades para la discusión profesional sobre asuntos y situaciones del desempeño pedagógico, en función de la mejora y logro de aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, este tipo de estrategia, paulatinamente, va conformando un equipo de trabajo, en el que todos asuman responsabilidades de acuerdo a sus capacidades y fortalezas, sin que, por ello, alguno se sienta más que otro; es decir, que poco a poco se logra el trabajo colaborativo.

De acuerdo con Rodríguez y Barraza (2015) las instituciones educativas, como toda organización, en el quehacer pedagógico, se ve frente a la necesidad de resolver problemas, los cuales tienen que ver con los aprendizajes de los estudiantes, y con el desempeño de los docentes; siendo estos últimos los que tienen que planificar y ejecutar las actividades de aprendizaje, tienen que resolver dichos problemas; frente a lo cual, existen dos posibilidades, resolverlos individualmente, ello conlleva esfuerzo individual, que no siempre es satisfactorio, actitudes de aislamiento negativo con sus colegas, dando como resultado un bajo rendimiento en su desempeño. Y la otra posibilidad es constituir un equipo de trabajo, en el cual todos los miembros tengan claro los objetivos y comparten el trabajo, reconociendo la necesidad del apoyo de acuerdo a sus fortalezas y debilidades, interactuando a través del dialogo horizontal y con el debido respeto, entre docentes y directivos; quienes se conducen en el marco de ciertas reglas, asumiendo valores como la confianza, la sinceridad y la comunicación; con ello el equipo adquiere prestancia, formalidad y mayores posibilidades de obtener los resultados deseados. Una vez definido el equipo de trabajo, la siguiente tarea primordial es precisar las tareas de cada uno de los miembros, los aportes que cada uno va a realizar en función del manejo y conocimiento en la aplicación de las estrategias y métodos con los cuales conseguir la meta planteada.

En suma, el trabajo colegiado surge frente a la necesidad de afrontar problemas pedagógicos de la Institución Educativa, asimismo en este tipo de estrategia, se trabaja en equipo, el trato es horizontal, en el que los objetivos y las metas son conocidos por todos, para su consecución, condición que se requiere, para afrontar el bajo logro en el nivel de comprensión lectora en la Institución Educativa N° 20147 Eladio Hurtado Vicente.

Respecto al taller, Gutiérrez (2009), afirma que un taller, en el ámbito pedagógico, es una forma de aprender de manera conjunta. Es una forma de trabajo; en la que se trata una parte teórica, y la otra parte práctica, se trabaja con ejemplos prácticos, de cómo se aprende, enseña y /o planifica las actividades pedagógicas.

Este tipo de trabajo, permite que los participantes contribuyan activamente, puesto que realizan ejercicios grupales, aportan, discuten, conversan, elaboran productos, socializan los aciertos y dificultades, evalúan las propuestas.

Aguirre (2016) acerca de los procesos didácticos para la comprensión lectora de textos escritos, afirma que la tarea del maestro es que el estudiante se desenvuelva eficazmente durante la lectura, para ello se aplican estrategias, así como el planteamiento de preguntas retadoras y generadoras de interés, que induzcan al estudiante a comprender el texto. Así, se distinguen tres momentos: antes de iniciar la lectura, los estudiantes deben ser capaces de determinar el para que leen o el propósito de la lectura, así mismo recurren a sus conocimientos previos para hacer predicciones y formular sus propias hipótesis. Durante la lectura se establece las partes importantes del texto, para lo cual se utilizan técnicas como el subrayado, apuntes al margen, relectura; así mismo se comprueba las hipótesis planteadas. Después de la lectura, se procede a identificar las ideas principales, elaborar conclusiones, pueden elaborar un organizador en el que se vean reflejados la comprensión lectora, en este momento, se debe llevar a cabo la reflexión sobre el proceso seguido. La ejecución de las estrategias en cada uno de estos momentos, es importante y necesario, pues su omisión puede provocar bajo nivel de logro en la comprensión de textos escritos.

En lo que corresponde a la segunda alternativa Taller sobre gestión de conflictos y la mediación de conflicto escolar, se tiene los siguientes referentes conceptuales.

De acuerdo con Pantoja (2005), el docente tiene la posibilidad, de acuerdo a sus concepciones, formas de actuar, en la sociedad y en la escuela; de valerse del conflicto para generar reflexión y mejorar este aspecto escolar, de esta manera, es posible enfocar y centrar la motivación y la atención del estudiante, en lo que el docente plantea como propósito de la sesión de aprendizaje. En consecuencia, surge la propuesta de dos procesos complementarios: la mediación y la negociación, con los cuales se puede reducir ostensiblemente los factores causantes de la hostilidad entre los estudiantes.

Esto significa que el docente es el principal agente, que hábilmente puede gestionar el conflicto, por medio de los dos procesos básicos, la mediación y negociación, para lograr reducir los factores que inducen a la violencia entre estudiantes.

Brandoni, F. (2017), dice que la gestión de esquemas para la resolución de conflictos, entre ellos los de mediación, exige por parte de la Institución Educativa, revisar la gestión, valorar el quehacer cotidiano escolar, puesto que en estos

aspectos están involucrados todos los integrantes de la comunidad educativa. De este modo, se tiene a la convivencia como un eje central en la comunidad educativa, y como es obvio en todas las relaciones interpersonales, en los diferentes ámbitos de la sociedad, siempre van a existir conflictos, con mayor o menor grado de impacto, en el grupo humano, dentro del cual ocurren estas situaciones. Frente a ello, la resolución de conflictos exige como condición básica la inclusión del sujeto y la intersubjetividad, entendida esta como un espacio en la que las personas interactúan, si se deja este aspecto de lado, se pierde o se altera según la gravedad del conflicto, la vida colectiva armónica. Reconocer a otro semejante, aun cuando sea diferente a sí mismo es condición indispensable, sin la cual no se puede llegar a resolver el conflicto; así como también valorar, puesto que cada individuo, que integra un colectivo, siempre tiene aportes valiosos que ofrecer.

Las situaciones que debemos tener en cuenta para afrontar un conflicto, puesto que este es propio de la convivencia humana, y la resolución del mismo, tiene que ver con el hecho de que toda la comunidad se comprometa en la solución, reconociendo las diferencias y tolerándolas, e incorporando estas como parte de la cultura colectiva, que se puede fortalecer a partir de las particularidades de sus integrantes.

Boqué (2016), plantea a la mediación, como un modelo en el que pueden participar todos los componentes de la comunidad educativa; para ello recurre a la metodología socio afectiva, con la cual se puede construir un equipo de mediadores en la Institución Educativa. Para que la mediación se haga efectiva, se centra en que los involucrados deben transitar desde la desconfianza, desengaño, en el que el dominio o imposición de una parte sobre el otro, es la única posibilidad, hacia la reivindicación del pasado, utilizando la experiencia, para construir el futuro de forma reflexiva y competente, de manera tal que las partes en conflicto, después del proceso de la mediación, salen fortalecidas y maduras.

Para la tercera alternativa: asesoría personalizada para la retroalimentación, reflexión y seguimiento de los compromisos producto del acompañamiento, se tiene los siguientes referentes teóricos.

Silva-Peña, I, Salgado, I y Sandoval A (2013), la asesoría es una estrategia, cuyo abordaje implica la perspectiva que abarca un todo; en el cual sus elementos se afectan unos a otros de forma recíproca y continua en el tiempo. En términos escolares, como colectivo, una Institución Educativa busca una meta común, en este caso el mejorar los niveles de logro de comprensión lectora, que no solo comprende al logro del estudiante, si no que compromete directamente al docente, puesto que es quien tiene que desplegar esfuerzos y estrategias para conseguir la meta

planteada. En la práctica; a nivel individual, la asesoría se da en dos espacios: el trabajo del docente que cuenta con el acompañamiento por el directivo, y el trabajo autónomo del docente apoyado por la asesoría. A nivel medio, se realiza la reflexión conjunta de los docentes, sobre un trabajo común para este grupo, que posteriormente, en un nivel más macro, se realiza a nivel de toda la Institución Educativa, en un espacio en el que se lleva a cabo el intercambio profesional. Lo que el autor propone, es relacionar e involucrar a todos los niveles en el proceso de asesoría, precisando su rol en la toma de decisiones de cada uno de los integrantes de estos niveles, a partir de la reflexión sobre la práctica pedagógica al interior de la Institución Educativa; así como el asumir responsabilidades individuales frente a los procesos desarrollados, e intercambio de prácticas del ámbito pedagógico entre los docentes de la institución.

De acuerdo al Ministerio de Educación y Ciencia de España, la asesoría, en el escenario educativo, es un proceso en el que se apoya la reconstrucción, llevada a cabo en base a la argumentación y debate, para dinamizar los procesos de la ejecución curricular, del desempeño docente y de la Institución Educativa; en los cuales son importantes los desempeños del ejercicio de la función. Esta función se establece en el marco de la acción compartida, de cooperación y ejercicio del liderazgo pedagógico, en la cual el líder asesor motiva y apoya a los docentes, que son los actores principales del proceso de mejora, para que ejecuten las acciones pedagógicas de manera reflexiva y crítica.

Schön, citado por Bernier y Escobar (2017), investigó el concepto de la práctica reflexiva desde los años ochenta, donde desde la lógica de la técnica es pensada como una forma de resolución de problemas de los profesionales en su práctica, esto se logra seleccionando los medios técnicos más eficientes para determinados propósitos. El experto debe ser riguroso y resolver dificultades instrumentales, aplicando la teoría y la técnica, derivadas, del conocimiento sistemático, preferentemente científico. El inconveniente radica en que en la cotidianidad los problemas no se presentan estructurados ni bien organizados, sino más bien como situaciones poco específicas y desordenadas. De acuerdo con esta teoría, un práctico delimita el problema, elige e identifica aquello que va a dar solución, elige los puntos de atención, organizándolos de forma coherente para delimitar la direccionalidad de la acción.

Para Guach y Peña citado por Soto y Camacho (2015) , sobre el monitoreo, afirma que este es un proceso permanente de la práctica pedagógica profesional, se caracteriza por que permite observar retroalimentar, debatir, y realizar el análisis crítico reflexivo, sobre el desempeño docente, así como las consecuencias de este

desempeño en el logro de aprendizajes de los estudiantes, así mismo este proceso contribuye de manera significativa en el fortalecimiento de las competencias profesionales, necesarias para una práctica pedagógica eficiente. La ejecución de este proceso demanda el uso de herramientas o instrumentos, con los cuales recoger la información. Respecto al acompañamiento pedagógico, el equipo directivo despliega un protocolo, en función de asesorar pedagógicamente al docente, sobre las fortalezas encontradas y los aspectos a mejorar en la práctica pedagógica, en función de mejorar los patrones de su práctica, y que se vuelva un dinamizador del aprendizaje de los estudiantes, así mismo posibilita el desarrollo de competencias enriquecedoras para el desempeño docente, beneficiando no solo al docente y estudiante sino también a toda la comunidad educativa.

### **Aportes de experiencias realizadas sobre el tema.**

Las alternativas de solución planteada, también se fundamentan en las estrategias, en investigaciones y las buenas prácticas desarrolladas en instituciones educativas del país. Dado la relevancia de las investigaciones e instituciones educativas con buenas prácticas, se elabora el trabajo académico para ser reconocido y valorado por las entidades correspondientes, y para el logro de los aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa.

En la tesis de maestría clima de aula y logros de aprendizaje en comunicación integral del quinto grado de cuatro instituciones educativas en Ventanilla; en esta investigación se trabaja para comprobar el nivel de relación entre el clima de aula y el logro de aprendizaje en el área de comunicación, en estudiantes del quinto grado de educación primaria, en algunas instituciones de Ventanilla. En la investigación se confirma que existe una relación causa efecto, entre el clima de aula y los logros de aprendizaje de los estudiantes, con lo cual el autor concluye que, a un clima de aula bien organizado y estructurado, y que es apreciado como bueno, en todos los aspectos escolares, le corresponde un nivel alto en el logro de aprendizaje. Es decir, las relaciones interpersonales entre los estudiantes, en las que prima el orden y respeto mutuo, así como el tratamiento pedagógico de la indisciplina y los valores, permiten construir y afianzar un clima de aula positivo, el cual coadyuva a mejorar los niveles de logro de logro del aprendizaje en los estudiantes. También explica que existe, una relación tangible entre el contexto regulativo de la disciplina, que incide positivamente en el clima de aula y el nivel de logros de aprendizaje en comunicación del estudiante. Esto implica generar un clima escolar democrático, en el que se realice una gestión adecuada de los conflictos, con acuerdos de convivencia generados por la intervención pedagógica del docente, con la participación, aportes

y reflexión del colectivo de estudiantes, se torna efectivo, y obviamente redundante en la mejora de los niveles, en este caso de la comprensión lectora, tema del presente trabajo académico. (Rivera, 2012).

En la tesis de maestría clima en el aula y el logro académico en el área de comunicación en estudiantes de secundaria. En esta investigación se trata de establecer la relación causa efecto, sobre la influencia del clima en el aula y el rendimiento académico en el área de comunicación en los estudiantes de educación secundaria, esta investigación se llevó a cabo en un colegio de San Miguel en el año 2015. Demuestra con los resultados obtenidos, demuestran que existe una relación entre el clima del aula y el logro académico en el área de Comunicación, la cual es calificada como moderada positiva, y que, al ser percibida de parte de los estudiantes, influye en ellos en la mejora académica. Es posible concluir que un clima de aula estructurado, en el que los conflictos se manejan pedagógicamente, es percibido como bueno. Lo cual, permite afirmar que existen prácticas pedagógicas que favorecen el establecimiento de un clima de aula propicio y que afecta positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes, razón por la cual, en este trabajo académico se aborda la causa de hostilidad entre estudiantes, en función de afrontarla, con la alternativa de solución propuesta. (Sarria, 2016)

La tesis doctoral denominada la mejora de la comprensión lectora a través de modelos interactivos de lectura. En esta tesis se hacen dos estudios con estudiantes de 5° y 6° grado de primaria, el primero se refiere al análisis de diferentes variables entre estudiantes de diferente nivel de comprensión, y el segundo analiza la eficacia de su propuesta sobre la mejora de la comprensión lectora, atendiendo los tres momentos, antes, durante y después de la lectura.; los resultados que expone en la tesis demuestran una mejora significativa en la comprensión lectora de los estudiantes. Esta investigación se relaciona con el trabajo, puesto que en él se propone precisamente, desarrollar la mejora de la comprensión lectora, atendiendo los tres momentos, del proceso de la comprensión lectora, a través de los procesos didácticos. (Rello, 2017)

En la tesis el trabajo colegiado como estrategia de gestión educativa para la toma de decisiones. Una intervención en la gestión escolar, en esta investigación se realiza con la finalidad de constituir e implantar el trabajo colegiado como fundamento sobre el cual construir procesos de comunicación horizontal entre los docentes, en función de resolver situaciones causantes de problemas al interior de la Institución Educativa. La tesis, tiene como punto de partida un programa con el cual se interviene en la gestión, para ello se utiliza el trabajo colegiado como una estrategia de participación de la comunidad educativa, en función de afrontar las necesidades de la institución

donde se lleva a cabo el proyecto. El trabajo colegiado se realizó con un grupo heterogéneo de maestras, es decir que no imparten la misma disciplina, en consecuencia, los temas que trataron, fueron de carácter holístico, en el estudio se trabajó en un asunto que incide en el quehacer escolar cotidiano, y en las diversas materias que imparte el centro escolar, como es la disciplina escolar. Las maestras, en ese espacio expresan sus opiniones, desacuerdos e incongruencias, de acuerdo a su propio sistema teórico referencial; hasta finalmente lograr plasmar todo lo que por consenso es pertinente realizar y ejecutar, al tener todas las maestras, una sola consigna, para la disciplina escolar, se logra una mejora importante, de este aspecto en las aulas, por lo que este trabajo se considera un logro multidisciplinario. Esta investigación se relaciona con el trabajo académico, en el sentido, de que en este se propone como parte de la alternativa de solución al problema priorizado, el trabajo colegiado en función de lograr el compromiso de la comunidad educativa, para el logro de la meta planteada, sobre la base de la comunicación horizontal y el trabajo multidisciplinario. Básicamente, esta investigación, fortalece la alternativa de solución que entre otros señala el trabajo colegiado, como estrategia para fortalecer el compromiso individual, respecto del logro del objetivo planteado. (Cervantes y Castillo, 2009).

En la tesis el acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, se ha realizado la investigación sobre la relación entre el acompañamiento pedagógico del directivo y el desempeño docente; en esta investigación se demuestra que un nivel alto en el acompañamiento pedagógico por parte del directivo, requiere que este conozca y maneje el marco del buen desempeño directivo, siendo este manejo y conocimiento imprescindible, para llevar a cabo la transición de la Institución Educativa, hacia una organización que brinde un servicio educativo eficiente. Puesto que pone en marcha todo este andamiaje para direccionar el aprendizaje de los estudiantes, con lo cual los profesores a su cargo, también logren un buen desempeño docente. De acuerdo a esta investigación, la alternativa de solución sobre asesoría personalizada, se relaciona con el planteamiento teórico propuesto por la autora, puesto que, en esta asesoría, se pretende precisamente lograr un buen desempeño docente. (Pacheco, 2016).

## Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción

Para implementar el trabajo académico, se presenta a continuación un conjunto de matrices, en las que se puede tener una visión general y holística de las estrategias a desplegar, para el logro del objetivo propuesto.

Tabla 1

*Matriz de plan de acción: objetivo general, específico, dimensiones, acciones y metas.*

Problema: Bajo logro en comprensión lectora en el VI Ciclo de educación secundaria de la I.E.P. N° 20147 Eladio Hurtado Vicente.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensiones	Estrategias/ Alternativas de solución	Acciones	Metas
Elevar los niveles de logro de la comprensión lectora en el VI CICLO de Educación Secundaria de la I.E.P. N° 20147 EHV.	Mejorar la aplicación de los procesos didácticos en comprensión lectora.	Gestión curricular	A. Reuniones de trabajo colegiado, y talleres sobre procesos didácticos para la comprensión de textos escritos	A1. Reunión de Sensibilización A2. Microtaller sobre los enfoques por competencia, según el currículo nacional de educación básica. A3. Microtaller sobre procesos didácticos, para la comprensión de textos escritos.	90% de maestros que aplican de manera adecuada los procesos didácticos de comprensión lectora.
	Gestionar el clima escolar, mediante la justicia restauradora y gestión de conflictos aplicando las normas de convivencia consensuadas	Gestión del clima escolar	B. Taller sobre gestión de conflictos y estrategia de mediación de conflicto escolar y justicia restauradora.	B1. Microtaller de control de emociones y justicia restauradora. B2. Microtaller para gestión de conflictos mediante mecanismos positivos. B3. Microtaller para la mediación del conflicto escolar.	90% de docentes que gestionan el conflicto escolar, utilizando las estrategias de mediación del conflicto y justicia restauradora..

Acompañar oportunamente a los docentes y reflexionar sobre su práctica pedagógica, para la mejora de los aprendizajes	Monitoreo y acompañamiento	C. Asesoría personalizada, retroalimentación, reflexión y seguimiento de los compromisos	C1. Elaboración participativa del plan de monitoreo e instrumentos del mismo. C2. Reunión para el análisis crítico reflexivo de los resultados del monitoreo. C3. Compromisos de mejora y seguimientos de los mismos.	90% de docentes acompañados, asesorados y que mejoran su práctica profesional docente.
---	----------------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

*Matriz de implementación del plan de acción cronograma responsables y recursos humanos.*

Objetivos Específicos	Acciones organizadas según dimensión	Meta	Responsables	Recursos		Cronograma (meses)			
				Humanos / materiales		A	M	J	A
Mejorar la aplicación de los procesos didácticos en comprensión lectora	A1.Reunión de sensibilización	90% de maestros sensibilizados	Directivo	Directivo Docentes Proyector laptop	x				
	A2. Microtaller sobre los enfoques por competencia, según el currículo nacional de educación básica.	100% de docentes que conocen los enfoques por competencia	Directivo CONEI	Directivo Capacitador Multimedia Papel bond Fotocopias	X				
	A3. Microtaller sobre procesos didácticos, para la comprensión de textos escritos	90 % de docentes que conocen y aplican los procesos didácticos para la comprensión de textos escritos.	Directivo	Directivo Capacitador Multimedia Papel bond Fotocopias			X		
Gestionar el clima escolar, mediante la justicia restauradora y gestión de	B1. Microtaller de control de emociones y justicia restauradora.	Participación del 100% de docentes	Directivo. Responsable (disciplina escolar.	Directivo Capacitador Multimedia Papel bond Fotocopias	x				

conflictos aplicando las normas de convivencia consensuadas	B2. Microtaller para gestión de conflictos mediante mecanismos positivos.	Participación del 100% de docentes	Directivo. Responsable disciplina escolar.	Directivo (Capacitador Multimedia Papel bond Fotocopias	X			
	B3. Microtaller para la mediación del conflicto escolar	100% de docentes participantes.	Directivo. Responsable disciplina escolar.	Capacitador ( Multimedia Papel bond Fotocopias	X			
Acompañar oportunamente a los docentes y reflexionar sobre su práctica pedagógica, para la mejora de los aprendizajes	C1. Elaboración participativa del plan de monitoreo e instrumentos del mismo.	Plan de monitoreo elaborado aprobado	Directivo	Directivo Docentes Multimedia Impresiones	X			
	C2. Reunión para el análisis crítico reflexivo de los resultados del monitoreo.	90% de docentes monitoreados a los cuales se realiza la reflexión crítica.	Directivo	Directivo Docente Ficha Cuaderno de campo	x	x	X	X
	C3..Compromisos de mejora y seguimientos de los mismos	90% de cumplimiento de los compromisos de mejorar	Directivo	Directivo Docente Acta de compromiso Ficha de seguimiento	x	x	x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

*Presupuesto: en esta tabla se muestra los recursos financieros que se necesitan para la ejecución del plan.*

Acciones	Recurso	Fuente de financiamiento	Costo
A1.Reunión de sensibilización	Proyector / Laptop	La institución cuenta con el equipo	00
A2. Microtaller sobre los enfoques por competencia, según currículo nacional de educación básica.	Capacitador Fotocopias	Recurso propios Recursos propios	400 10
A3. Microtaller sobre procesos didácticos, para comprensión de textos escritos	Capacitador Fotocopias	Recurso propios de la institución Recursos propios	300 10
B1. Microtaller de control de emociones y justicia restauradora.	Capacitador Multimedia Fotocopias	Recurso propios De la institución Recursos propios	300 00 10
B2. Microtaller para gestión de conflictos mediante mecanismos positivos.	Capacitador Fotocopias	Recurso propios de la institución Recursos propios	300 10
B3. Microtaller para la mediación del conflicto escolar	Capacitador Fotocopias	Recurso propios de la institución Recursos propios	300 10
C1. Elaboración participativa del plan de monitoreo instrumentos del mismo.	Directivo / Docentes Impresiones		00 10
C2. Reunión para el análisis crítico reflexivo de los resultados del monitoreo.	Directivo Docente Ficha / Cuaderno de campo		00 10
C3..Compromisos de mejora y seguimientos de los mismos	Directivo / Docente Acta / ficha		00 5
TOTAL			1 675

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Matriz de Monitoreo

ACCIONES ORGANIZADAS SEGÚN DIMENSIÓN	NIVEL DE LOGRO DE LAS ACCIONES (0 – 5)	FUENTE DE VERIFICACION (evidencias que sustentan el nivel de logro)	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	APORTES Y/O DIFICULTADES SEGÚN EL NIVEL DE LOGRO	REFORMULAR ACCIONES PARA MEJORAR NIVEL DE LOGRO
A1	0	Acta de reunión	Directivo	Al inicio del año	Los docentes participan,	
A2	0	Actas Registro de asistencia	Directivo	Al inicio del año escolar.	Los docentes se empoderan de los enfoques	
A3	0	Actas Registro de asistencia	Directivo	Al inicio del año escolar.	Los docentes aplican los procesos didácticos	
B1	0	Actas Registro de asistencia	Directivo	al finalizar el I bimestre	Docentes fortalecidos en el control de emociones	
B2	0	Plan Registro de asistencia	Directivo	Al iniciar el año	Docentes que gestionan los conflictos.	
B3	0	Actas de compromiso Informe del seguimiento	Directivo	3 veces al año	Docentes utilizan la estrategia de mediación.	
C1	0	Plan de monitoreo validado	Directivo	2 veces al año	El docente conoce el plan de monitoreo	
C2	0	Actas de jornada. Actas de compromiso	Directivo	3 veces al año	Docentes que reflexionan sobre su práctica pedagógica	
C3	0	Acta de compromiso Ficha de seguimiento	Directivo	3 veces al año	Docentes que mejoran la práctica pedagógica	

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones**

Los estudiantes que presentan dificultades en comprensión lectora, tienen altas probabilidades de fracasar en la vida escolar, puesto que la lectura, es una herramienta básica para adquirir conocimientos, e información en las diferentes áreas curriculares. Es por ello, que en la Institución Educativa, al observar niveles bajos de comprensión lectora, inmediatamente despliega esfuerzos, traducidos en planes de mejora, por medio de los cuales se propicia que los estudiantes dominen los procesos y estrategias que le permitan representar e interpretar lo que lee, ya que esta se constituye en una habilidad básica para desarrollar el aprendizaje. Por ello el fortalecer los procesos didácticos de la comprensión lectora es una de las principales tareas del directivo.

Un buen clima en el aula afecta positivamente en el logro de los aprendizajes, en un aula donde la convivencia escolar tiene como base y fundamento el respeto a los acuerdos de convivencia, la solución del conflicto utilizando la mediación y la justicia restauradora, constituye un espacio seguro para los estudiantes, quienes a su vez transmiten esa seguridad que perciben en el aula, a sus familias. El aprender habilidades sociales y practicar la convivencia democrática, sientan las bases para un futuro ciudadano responsable, participativo y respetuoso con los demás y con su entorno. Para ello, el directivo promueve el buen clima del aula, direccionando el actuar del docente a desarrollar habilidades para aplicar la mediación para resolver conflictos, así como también aplicando la estrategia de la justicia restauradora.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente, son procesos, que al realizarse uno a continuación del otro, permite tanto al acompañante como al acompañado, analizar todos los factores que influyen en el desempeño del docente en la sesión de aprendizaje, y la forma como este desempeño afecta al logro de los aprendizajes de los estudiantes; pero, no es suficiente con conocer cuales cosas se hicieron bien, las fortalezas, o cuales se hicieron mal, aspectos por mejorar, si no que ambas situaciones, deben ser pensadas y descubiertas por el acompañado, bajo la guía y orientación del acompañante, en este caso el directivo, quien debe motivar y trabajar con el docente, para que tome conciencia de su práctica, reconozca que situaciones tiene que mejorar, para ello debe ser conducido a una crítica reflexiva, a partir

de la cual, tanto directivo como docente asumen compromisos, para la mejora del desempeño docente y en consecuencia al mejorar su desempeño, las sesiones de aprendizaje serán cada vez más retadoras y motivadoras para que el estudiante logre sus aprendizajes.

## Referencias

- Aguirre, R (2016) Procesos Didácticos para la Comprensión de Textos Escritos. Dirección de Servicios Educativos en el Ámbito Rural Unidad Ejecutora 304 de Educación – UGEL Pachitea. Extraído de <https://es.scribd.com/document/331235613/Separata-procesos-Didacticos-de-La-Comprension-de-Textos-Escritos>
- Bernier, I. y Escobar C. (2017). La reflexión pedagógica como motor de prácticas docentes significativas: una mirada desde EL PACE, contextos 37, Chile extraído de <http://revistas.umce.cl/index.php/contextos/article/view/1262/0>
- Brandoni, F. (2017). Conflictos en la escuela. Manual de negociación y mediación para Docentes. ... PDF ISBN 978-987-4151-21-6 1. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/.../BRANDONI-Conflictos-en-La-Escuela-Digital>
- Boqué Torremorell, M. (2016). Mediación, arbitraje y demás vías de gestión de conflictos en contextos educativos. Barcelona. Extraído de [https://www.researchgate.net/publication/28144665\\_Mediacion\\_arbitraje\\_y\\_demás\\_vías\\_de\\_gestion\\_de\\_conflictos\\_en\\_contextos\\_educativos](https://www.researchgate.net/publication/28144665_Mediacion_arbitraje_y_demás_vías_de_gestion_de_conflictos_en_contextos_educativos)
- Cervantes, M y Castillo, D. (2009). El Trabajo Colegiado como estrategia de gestión educativa para la toma de decisiones. Una intervención en la Gestión Escolar. México. Recuperado de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4349/El+trabajo+colegiado+como+estrategia+de+gesti%C3%B3n+educativa+para+la+toma+de+decisiones.pdf?sequence=2>
- Espinosa, M. (2004). El trabajo colegiado: su funcionamiento, sus aportes y dificultades en tres Escuelas Normales. México: SEP. CPU-e, Revista de Investigación Educativa E-ISSN: 1870-530. México. Extraído de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1805.pdf>
- Gutiérrez, D. (2009) El taller como estrategia didáctica. Derechos Reservados Razón y Palabra es una publicación electrónica editada por el Proyecto Internet del ITESM Campus México. Extraído de <http://www.razonypalabra.org.mx/N/n66/varia/dgutierrez.html>
- Ministerio de Educación (2016) Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Módulo 6. Lima Perú.
- Ministerio de Educación (2015) Rutas del Aprendizaje/ Área curricular Comunicación
- Pacheco, A. (2016). El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa. Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2467/EDMpaalag.pdf>

- Pantoja, A (2005). La gestión de conflictos en el aula. Factores determinantes y propuestas de intervención. Ministerio de educación y ciencia. Secretaría general de Educación. Instituto superior de formación del profesorado. España. Recuperado en [http://www4.ujaen.es/~apantoja/mis libros/gestion confli 05.pdf](http://www4.ujaen.es/~apantoja/mis_libros/gestion_confli_05.pdf)
- Rello, Javier (2017). La mejora de la comprensión lectora a través de modelos interactivos de lectura. Recuperado de <https://www.tesisenred.net/handle/10803/406141>
- Rivera, G. (2012). Clima de aula y logros de aprendizaje en comunicación integral del quinto grado de 4 instituciones educativas de Ventanilla. Perú. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1303/1/2012\\_Rivera\\_Clima%20de%20aula%20y%20logros%20de%20aprendizaje%20en%20comunicaci%C3%B3n%20integral%20del%20quinto%20grado%20de%204%20instituciones%20educativas%20de%20Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1303/1/2012_Rivera_Clima%20de%20aula%20y%20logros%20de%20aprendizaje%20en%20comunicaci%C3%B3n%20integral%20del%20quinto%20grado%20de%204%20instituciones%20educativas%20de%20Ventanilla.pdf)
- Rodríguez, F. y Barraza, L. (2015). El trabajo colegiado y su influencia en la aplicación de estrategias de enseñanza. México. Extraído de [.http://www.redie.mx/librosyrevistas/libros/trabajocolegiado.pdf](http://www.redie.mx/librosyrevistas/libros/trabajocolegiado.pdf)
- Sarria L. (2016). Clima en el aula y el logro académico en el área de comunicación en estudiantes de secundaria. Lima- Perú. Recuperado de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/browse?type=author&value=Sarria+Hernandez%2C+Liliana+M%C3%B3nica>
- Silva-Peña, I., Salgado, I. y Sandoval, A. (2013). Modelo de asesoría a escuelas centrado en el acompañamiento docente. Cuadernos de Pesquisa. Chile. Extraído de <http://www.scielo.br/pdf/cp/v43n148/12.pdf>.
- Soto, L. y Camacho, N. (2015) El monitoreo y acompañamiento pedagógico para fortalecer el desempeño docente de la Institución Educativa N°199 Divina Providencia de Abancay. Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2013>

ANEXO 1

Árbol de problema

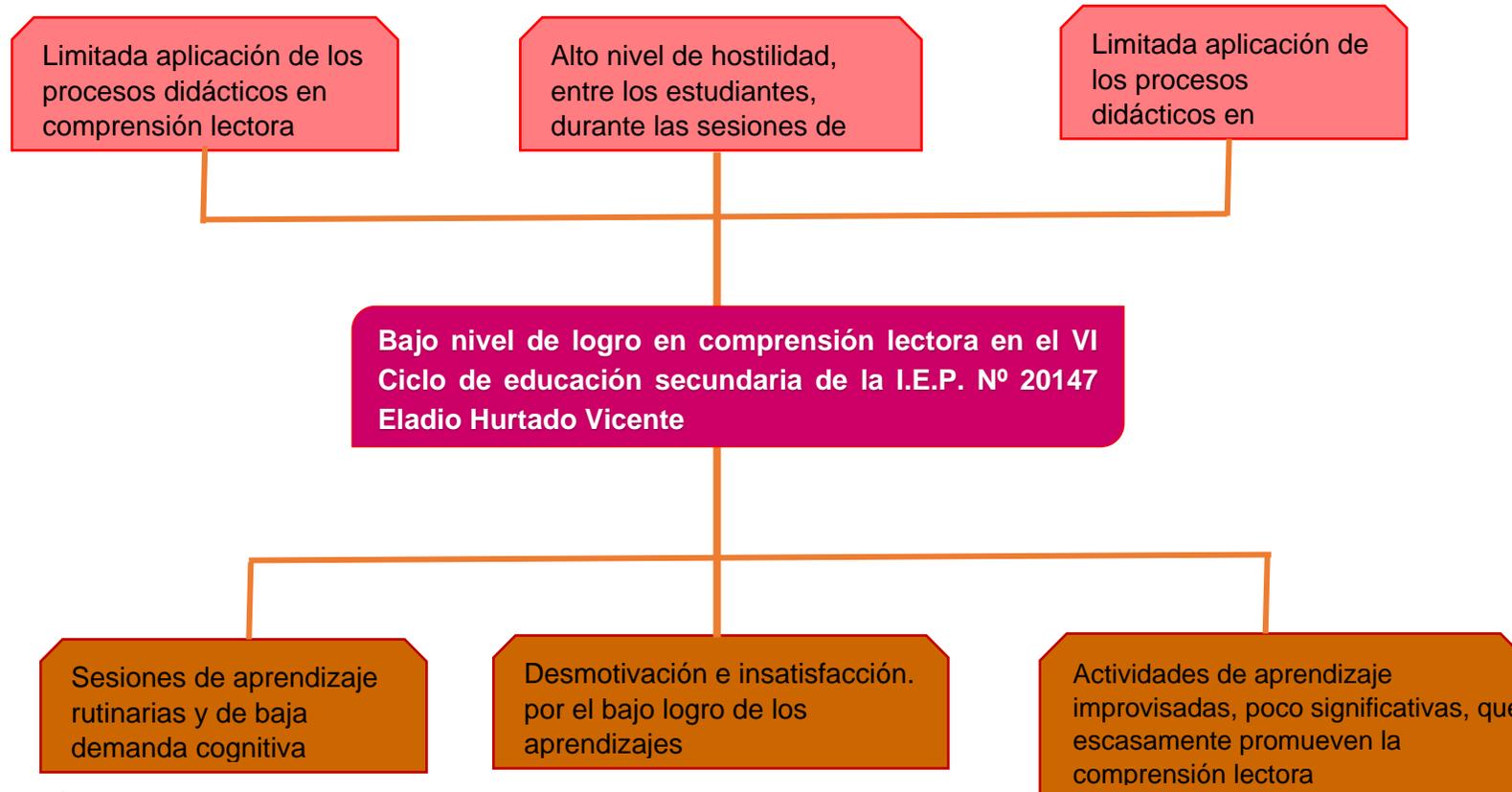


Figura 1: árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Árbol de objetivos.

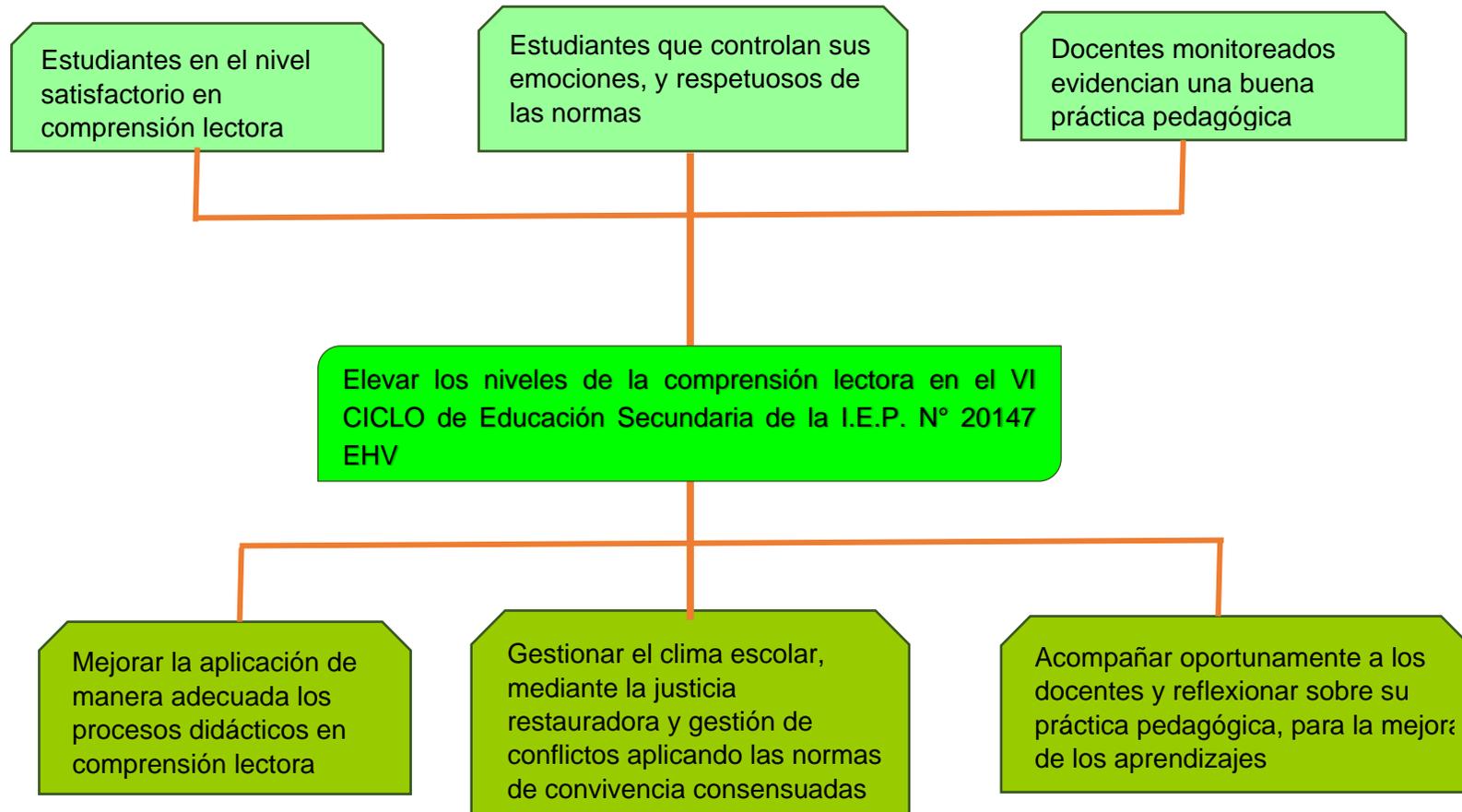


Figura 2: árbol de objetivos

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3

#### Matriz de plan de acción

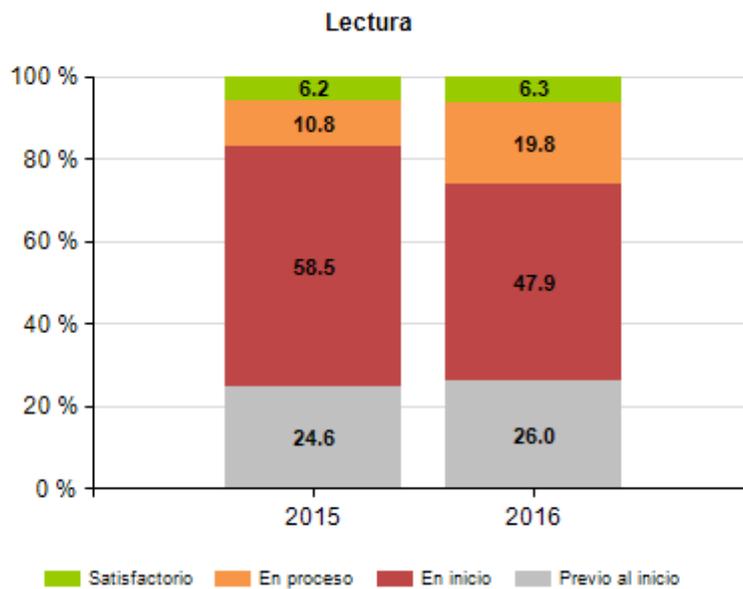
Bajo nivel de logro en comprensión lectora en el VI Ciclo de educación secundaria de la I.E.P. N° 20147 Eladio Hurtado Vicente.		<b>Propuestas de solución</b> Objetivo General Elevar los niveles de logro de la comprensión lectora en el VI CICLO de Educación Secundaria de la I.E.P. N° 20147 EHV.	
<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Estrategia</b>
C1 Limitada aplicación de los procesos didácticos en comprensión lectora.	E1. Sesiones de aprendizaje rutinarias y de baja demanda cognitiva.	OE1.mejorar la aplicación de los procesos didácticos en comprensión lectora.	E1 Reuniones de trabajo colegiado, y talleres sobre procesos didácticos para la comprensión de textos escritos.
C2. Alto nivel de hostilidad, entre los estudiantes, durante las sesiones de aprendizaje	E2. Desmotivación e insatisfacción por el bajo logro de los aprendizajes.	OE2.Gestionar el clima escolar, mediante la justicia restauradora y gestión de conflictos aplicando las normas de convivencia consensuadas.	E2 Taller sobre gestión de conflictos y estrategia M,-de mediación de conflicto escolar.
C3. Escaso monitoreo, acompañamiento, y evaluación , en el desempeño docente	E3. Actividades de aprendizaje improvisadas, poco significativas, que escasamente promueven la comprensión lectora.	OE3. Acompañar oportunamente a los docentes y reflexionar sobre su práctica pedagógica, para la mejora de los aprendizajes.	E3 asesoría personalizada para la retroalimentación, reflexión y el seguimiento de los compromisos del acompañamiento.
<b>Meta</b> Elevar el nivel de la comprensión lectora del VII Ciclo de Educación Secundaria de la I.EP. N° 20147 EHV, de manera que el 47,9% de estudiantes en inicio, se logre reducir a un 38,8% de estudiantes en proceso, aplicando de manera óptima los procesos pedagógicos y didácticos			

Fuente: elaboración propia

Anexo 4

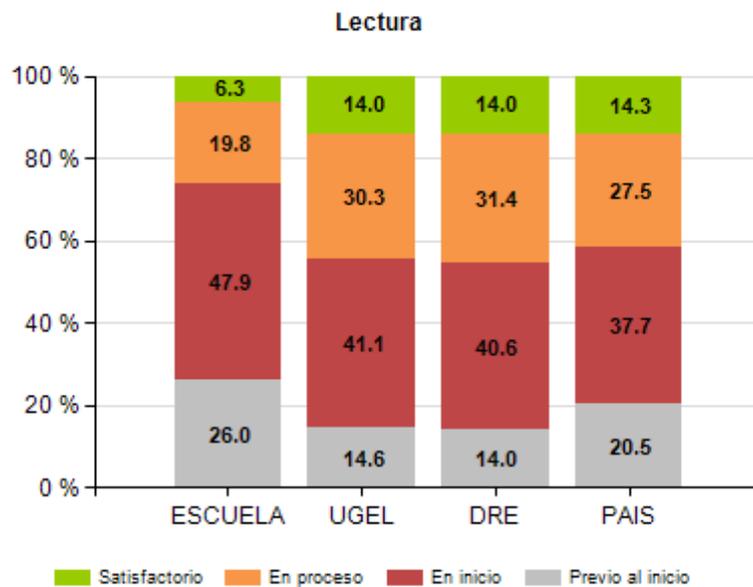
**GRAFICO 1**

**Resultados porcentuales según niveles de logro por Competencia evaluada:**



**GRAFICO 2**

**Comparativa resultados según niveles de logro por competencia evaluada:**



Fuente: SICRECE-MINEDU

Anexo 5

Resultados ECER

**LECTURA: CONSULTAS POR NIVELES DE LOGRO**

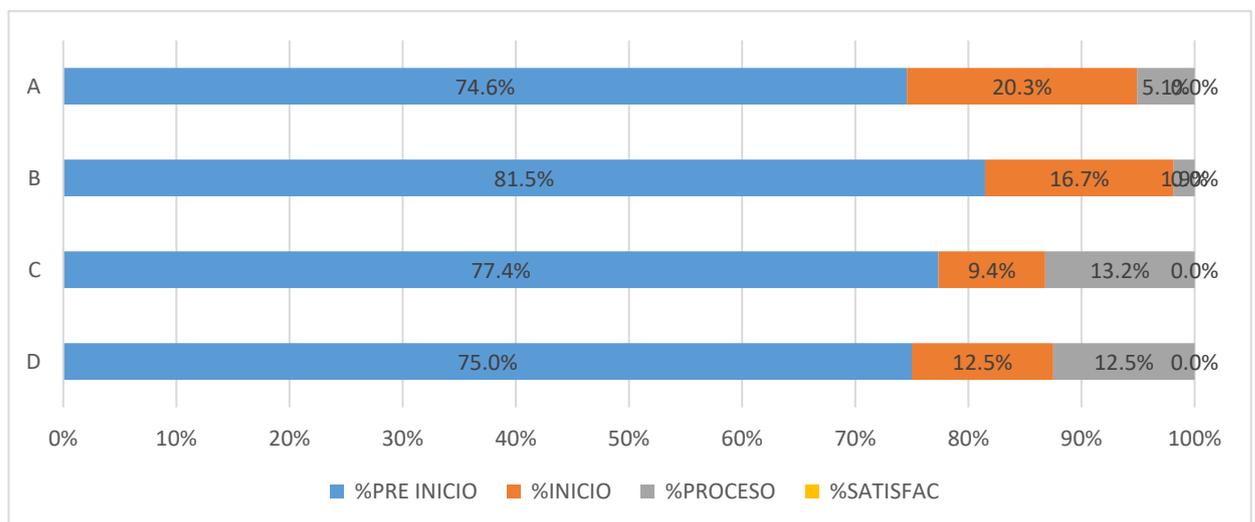
BORRAR CONSULTA

ACTUALIZAR

**FOCALIZACIÓN** (Todas)

**GRADO** (Varios elementos)

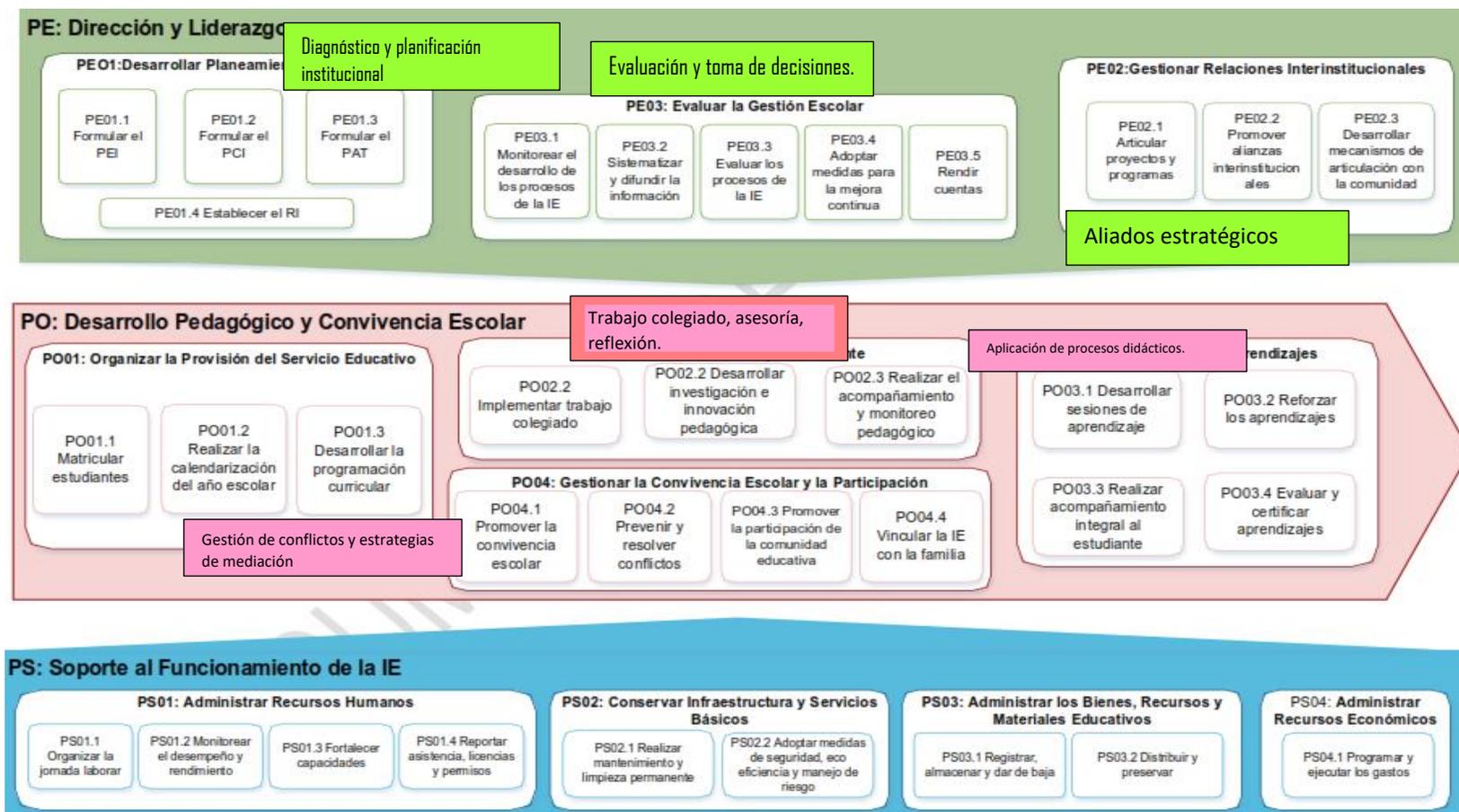
Valores				
SECCIONES	%PRE INICIO	%INICIO	%PROCESO	%SATISFAC
D	75.0%	12.5%	12.5%	0.0%
C	77.4%	9.4%	13.2%	0.0%
B	81.5%	16.7%	1.9%	0.0%
A	74.6%	20.3%	5.1%	0.0%
<b>Total general</b>	<b>77.37%</b>	<b>15.26%</b>	<b>7.37%</b>	<b>0.00%</b>



Fuente ECER-DRELP-2018.

## ANEXO 6

### Mapeo de los procesos que involucra las alternativas



Fuente: Adaptado del módulo 2 de Planificación Curricular. Minedu (2016)

## ANEXO 7

### Evidencias fotográficas



Figura 1: aplicando el instrumento a las docentes de comunicación.

Fuente: elaboración propia.



Figura 2: ORGANIZACIÓN ESCOLAR: MUNICIPIO ESCOLAR

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 8

Instrumento guía Entrevista

Fuente/informante: Docentes del área de comunicación.

Tiempo 40 minutos.

Número de participantes: 02 docentes.

1. ¿Conoces los procesos didácticos de la Comprensión Lectora? ¿Cuáles son?
  
2. ¿Cómo aplica los procesos didácticos de la comprensión lectora, en una sesión de aprendizaje?
  
3. Cuando observas que dos de tus estudiantes se agreden verbalmente ¿Cómo intervienes?
  
- 4 ¿Cuáles son los factores que generan la hostilidad entre estudiantes?
  
- 5 ¿Considera que las acciones de monitoreo y acompañamiento fortalecen su práctica pedagógica? ¿Por qué?
  
6. ¿Qué sugerencias propone para mejorar las acciones de monitoreo?