



UNAE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Especialización en:

Gestión de la Calidad en Educación

Mención en: Asesoría educativa

Asesoría en la construcción de un plan de acompañamiento pedagógico a la práctica docente de la escuela de educación general básica Intercultural Bilingüe “Pedro Moncayo” para el año lectivo 2020-2021.

Trabajo de titulación previo a la obtención de título de Especialista en Gestión de la Calidad de Educación Mención Asesoría Educativa.

Autores:

Diana Verónica Miranda Rodríguez

CI: 0302767926

Franklin Yumisaca Malan

CI: 0604143552

Tutor:

Edwin Sebastián Pacheco Armijos

CI: 0103370789

**Azogues – Ecuador
Septiembre, 2020**

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene la finalidad de elaborar un Plan de asesoría que permita utilizar la figura del asesor como guía en la construcción de un plan de acompañamiento pedagógico en la escuela de educación general básica Intercultural Bilingüe “Pedro Moncayo”, a través de estrategias de asesoría educativa. Esta investigación es carácter cualitativa para ello, se utilizó la metodología investigación acción-participación (IAP) y el paradigma socio crítico. Además, de las técnicas de investigación como: observaciones áulicas, análisis documental, entrevistas, encuestas al directivo y docentes, estas fueron el soporte y ayuda para realizar un diagnóstico real de la institución.

En el proceso de diagnóstico se evidenció la falta de un plan de acompañamiento pedagógico escrito, pues las estrategias que utiliza el directivo no cumplían con la normativa establecida en los estándares de calidad D1.C2.GE5, D1.C2.DI5, D1.C2.DO2. En base a estos resultados, se estableció un plan de asesoría cuyo objetivo es: orientar y brindar apoyo profesional eficaz, eficiente y efectivo al directivo de la institución en la elaboración de un plan de acompañamiento pedagógico. Para ello, se utilizaron diferentes estrategias de asesoría y seguimiento al desempeño del directivo.

Como resultado del apoyo profesional de asesoría se construyó un plan de acompañamiento pedagógico conjuntamente con el directivo, que es aplicable a la realidad institucional, y que ayudará a la autoridad a mejorar el proceso de acompañamiento a sus docentes, utilizando medios verificables y adecuados.

Palabras Claves: Asesoría educativa, Estrategias de asesoría, Gestión escolar y directiva, Estrategias de Acompañamiento pedagógico, Liderazgo directivo, Acompañamiento pedagógico,

ABSTRAC

This research has the purpose of elaborating a plan of advising that allows to use the figure of the advisor as a guide in the construction of a plan of pedagogical accompaniment in the school of general basic education intercultural bilingual "Pedro Moncayo", through strategies of educational advising. The methodology used was action-participation research (IAP), a qualitative method and a socio-critical paradigm. In addition, research techniques such as: classroom observations, documentary analysis, interviews, surveys with the director and teachers, were used to support and help make a real diagnosis of the institution.

In the process of diagnosis, it was evident that there was no plan for pedagogical accompaniment with evident means, because the strategies used by the director did not comply with the norms established in the quality standards D1.C2.GE5, D1.C2.DI5, D1.C2.DO2. Based on these results, an advisory plan was established whose objective is to provide effective, efficient and professional support to the director of the institution in the elaboration of a pedagogical accompaniment plan, as a strategy to strengthen teaching performance and consequently contribute to educational quality. To this end, they used different strategies for advising and monitoring the director.

As a result of the application of the advisory plan, a pedagogical accompaniment plan was constructed jointly with the director, which is applicable to the institutional reality, and which will help the institutional authority to improve the process of accompanying its teachers, using verifiable and adequate means.

KEYWORDS: educational advising, advising strategies, school and directive management, pedagogical accompaniment strategies, directive leadership, pedagogical accompaniment.

ÍNDICE DEL TRABAJO

RESUMEN.....	2
ABSTRAC	3
ÍNDICE DEL TRABAJO	4
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
PREGUNTA DE INVESTIGACION.....	7
1.2 JUSTIFICACIÓN	7
1.3 OBJETIVOS:.....	8
1.3.1 General:	8
1.3.2 Específicos:.....	8
2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Marco teórico.....	11
Calidad educativa y estándares.....	11
Asesoría.....	15
Estrategias de asesoría.....	19
a. Acompañamiento al directivo.....	19
b. Capacitación	20
c. Taller.....	21
Gestión escolar, directiva y liderazgo.....	21
Relación entre dirección y liderazgo.....	26
Acompañamiento pedagógico	28
Plan de acompañamiento.....	32
Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	35
a. Visitas al docente en su contexto (Observación áulica)	36
b. Círculos de estudio y Seminarios.....	37
c. Talleres de análisis de prácticas	37
Desempeño docente y Prácticas educativas	37
3. METODOLOGÍA.....	42
3.1 Diseño de investigación.....	42
3.2 Población, muestra o participantes	43
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44



3.4 DISEÑO DE INTERVENCIÓN (PROPUESTA)	45
3.4.1 Precisión o diagnóstico del problema.....	45
3.4.2 Entrevista con el director	46
3.4.3 Encuesta a los docentes	48
3.4.4. Análisis de documentos	52
3.4.5 Proyecto educativo institucional (PEI).....	53
3.4.6 Análisis de las observaciones áulicas	53
3.4.6 TRIANGULACIÓN	57
3.4.8 PLAN DE ASESORÍA EDUCATIVA	66
Contexto educativo de referencia	66
4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	78
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1 CONCLUSIONES	80
5.2 RECOMENDACIONES	81
6 BIBLIOGRAFÍA	83
6.1 BIBLIOGRAFÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	83
7 ANEXOS.....	90
7.1 ANEXOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	90
ANEXO 7.2	97
ANEXO 7.3	103
ANEXO 7.4	107
ANEXO 7.5	108
7.6 PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO	111

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este trabajo de investigación se desarrolló en la escuela de educación general básica Intercultural Bilingüe “Pedro Moncayo”, ubicado en la comunidad Santa Lucía, de la parroquia Tixán del catón Alausí de la provincia de Chimborazo, en el Distrito 06D02 Alausí-Chunchi. Cuenta con la oferta educativa de educación inicial, media y superior, con 150 estudiantes y con la planta docente de 12 profesores con nombramiento definitivo y uno con nombramiento provisional.

Para empezar la investigación se realizó el diagnóstico situacional en la cual se concluyó que el directivo desconoce las normativas y no ejerce estrategias de acompañamiento a los docentes, debido a la falta de orientación de un asesor que guíe el trabajo del directivo en la consecución de una gestión escolar adecuada, incluso, que las prácticas de acompañamiento no contaban con evidencias de su ejecución y además se realizaba de manera esporádica y sin planificación que oriente su desarrollo de manera eficiente. En consecuencia, los docentes trabajan de manera poco colaborativa y no aplican estrategias de aprendizajes activos lo cual pone en manifiesto que los estudiantes reciben una educación no acorde a los requerimientos del Ministerio de Educación.

Es así, que existe la necesidad de contar con un plan de acompañamiento pedagógico que oriente el desarrollo de las prácticas educativas en el aula, de tal manera que contribuya a la calidad educativa. En relación a la problemática expuesta, se elaboró un plan de asesoría del cual el resultado es un plan de acompañamiento pedagógico elaborado por el directivo con la orientación del equipo de asesores en base a la realidad institucional.

La falta del plan de acompañamiento pedagógico muestra un desconocimiento de la autoridad institucional sobre los procesos, importancia y estrategias para su elaboración y sobre las funciones que debe ejercer según la normativa actual. Por ello, es indispensable, mediante este proyecto, aportar con el asesoramiento al directivo en la elaboración del plan de acompañamiento pedagógico a la práctica docente. De tal manera, que la autoridad institucional desarrolle capacidades pedagógicas que guíen el rendimiento docente en su institución en pro de mejorar la calidad educativa que brinda.

En este sentido, la propuesta está enmarcada en el rol del asesor como figura que da acompañamiento en la construcción de dicho plan pues es una función que busca contribuir



en la construcción de calidad educativa de la institución. De esta manera, esta propuesta contiene el plan de asesoría y como resultado la construcción del plan de acompañamiento.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cómo mejorar los procesos de acompañamiento del directivo hacia los docentes mediante la construcción de un plan de acompañamiento pedagógico a la práctica docente?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La investigación se desarrolla a partir de la necesidad de mejorar el desempeño del directivo en su gestión escolar y sus procesos de acompañamiento pedagógico a los docentes para lo cual se revisó la Constitución del Ecuador (2008) en sus artículos 227, 344 explica que la administración pública debe brindar servicio de calidad, bajo los principios de eficacia, eficiencia, calidad jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, para el beneficio de toda la sociedad. A su vez, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en su Art. 114 establece un marco legal que determina las funciones de asesores y auditores educativos, además, delimita la estructura y organización de los procesos que estos requieren para mejorar la calidad de educación. Por su parte, el Reglamento General de la (RLOEI) en sus Artículos. 309, 310 precisa las funciones específicas del asesor y auditor educativo.

Como consecuencia, el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE), emitida a través el Acuerdo 450-13, fija los mecanismos de apoyo y asistencia técnico-pedagógico a las instituciones educativas, así mismo, establece el control y monitoreo de la gestión educativa.

Por otro lado, la gestión escolar se direcciona en base a los estándares de calidad educativa, que en este trabajo corresponden a los siguientes: D1.C2.GE5 de gestión escolar, D2.C2.DI5 de desempeño profesional directivo, D2.C2.DO2 de desempeño profesional docente. Los mismos que precisan el trabajo del directivo y docentes, buscando orientar las prácticas educativas.

A pesar de existir un conjunto de normativas que regulan el trabajo de los establecimientos educativos, en este caso el diagnóstico institucional señaló que la escuela de educación general básica Intercultural Bilingüe “Pedro Moncayo” no cuenta con insumos y evidencias de su aplicación. Por lo tanto, fundamentados en todas las leyes explicadas anteriormente y en el diagnóstico situacional se propone elaborar un plan de asesoría que



orienta al directivo en la construcción de un plan de acompañamiento pedagógico acorde a las necesidades de la institución y que responda a los estándares de calidad educativa.

Por ende, la importancia de esta investigación no solo radica en la necesidad institucional sino en cumplir de manera adecuada y contextualizada con la normativa legal establecida. Por otro lado, el resultado de esta propuesta servirá de insumo para su aplicación en la institución educativa participante. Todo esto da soporte a la importancia de la temática, de tal manera, que justifica la elaboración de este trabajo de investigación.

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 General:

Asesorar al directivo en la elaboración del plan de acompañamiento pedagógico al desempeño docente de la Escuela de Educación General Básica Intercultural Bilingüe “Pedro Moncayo”, con la finalidad de mejorar la calidad educativa.

1.3.2 Específicos:

- Revisar la documentación teórica de las categorías de la investigación.
- Elaborar el diagnóstico de la situación del desempeño docente a partir de la documentación relacionada con las visitas áulicas.
- Asesorar al directivo en el diseño y elaboración del plan de acompañamiento pedagógico como estrategia para mejorar el desempeño docente.

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

Para el desarrollo de esta investigación se analizarán las categorías que corresponden a asesoría, acompañamiento pedagógico y gestión directiva pedagógica. Por lo cual, se parte de la revisión de investigaciones anteriores tanto a nivel nacional como internacional.

En el ámbito internacional se tiene la investigación de Ruiz (2015) aborda la problemática del escaso apoyo e incentivo a los docentes para mejorar su desempeño pedagógico, para lo cual diseñó una propuesta de Acompañamiento Pedagógico con el fin de contribuir al fortalecimiento de la calidad docente en el proceso educativo. Los resultados de dicha investigación, al igual que la de Escobar, afirman que las visitas al aula de clase son las formas más evidentes del acompañamiento pedagógico y que éste a su vez contribuye a un buen desempeño docente en el aula.

Ahora bien, el trabajo de Pacheco (2016) investiga la relación entre el acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas del distrito Bustamante y Rivero, mediante un estudio descriptivo correlativo. Los resultados obtenidos indican que en dichas instituciones existen una relación de niveles altos entre acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes. En contraste a la investigación de Pacheco, Valle (2016) obtuvo resultados diferentes, puesto que la incidencia del acompañamiento pedagógico en el instituto Loyola en el desempeño docente es mínima. Esto se debe a que el tipo de acompañamiento utilizado por las autoridades es la supervisión pedagógica con poco seguimiento y retroalimentación a los docentes.

De igual manera, Mairena (2015) en su investigación determinó la necesidad de implementar un plan de acompañamiento pedagógico dirigido a docentes noveles, puesto que en su diagnóstico expone que la institución no cuenta con éste y no brinda herramientas para el fortalecimiento del desempeño docente. Por lo tanto, los estudiantes notaron ciertas dificultades de los docentes en las sesiones de clase, como en la planificación, dominio de contenidos, mediación de aprendizajes y su evaluación. En este sentido, se puede mencionar que el desempeño docente en una institución es altamente influenciado por el acompañamiento pedagógico que realiza el directivo, permitiendo generar el dominio de los logros en los estudiantes.

En la misma línea, Oloya (2018) planteó la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a la docente del área de matemáticas para solucionar el nivel insatisfactorio de aprendizaje de los estudiantes. Los resultados demuestran que “el monitoreo, acompañamiento y evaluación es una práctica efectiva que está relacionada con todos los procesos de la escuela: institucional, administrativa y pedagógica, además, permite identificar las fortalezas y debilidades del docente durante el desarrollo de las actividades pedagógicas” (p. 48). Además de estos resultados, Pretil (2018) establece en su investigación que “el propósito de intercambiar experiencias pedagógicas de manera individual o colectiva garantiza prácticas pedagógicas innovadoras que facilitan el aprendizaje de los estudiantes” (p. 32).

En el ámbito nacional, Vargas (2018) desarrolló una propuesta de Guía de Evaluación docente y para lo cual utilizó el enfoque cuantitativo con una muestra de 35 profesores. Los resultados muestran que los docentes de dicha institución, aunque aún utilizaban la metodología tradicional, acordaron la necesidad de cambiar las técnicas de evaluación por parte de las autoridades, pues esto les permitiría mejorar sus prácticas docentes.

En esta misma línea de investigación, pero con un enfoque diferente, en la tesis de Cuenca y Jaramillo (2019) se propone el objetivo de mejorar el desempeño docente en el área de Lengua y Literatura. Como resultado de la implementación de un plan de acompañamiento pedagógico, los autores han notado un cambio significativo en las prácticas educativas de la docente y concluyen que “para mejorar la calidad de la educación es necesario la implementación de tutorías entre pares o grupos de trabajo” (p. 86). Con esta investigación se demuestra que el plan de acompañamiento permite a los docentes la posibilidad de mejorar sus prácticas, y a su vez lo vean como una oportunidad para seguir aprendiendo y encaminando a sus estudiantes.

Además del acompañamiento pedagógico, es relevante tener en cuenta al desempeño docente, pues es un factor importante para desarrollar aprendizajes significativos en los estudiantes. En tal sentido, Suárez (2018) determina que existe una relación directa y significativa entre el desempeño docente y rendimiento académico en el área de matemáticas, enmarcando la importancia del mejoramiento continuo y la reflexión del desempeño docente, además de las prácticas educativas en la medida que éste permite que los estudiantes desarrollen logros significativos de aprendizaje.

Como bien lo determinan las investigaciones anteriores, es relevante la necesidad de un Acompañamiento pedagógico que mejore y fortalezca las prácticas educativas y el desempeño docente dentro del aula y que a través de este se articulen y mejoren las estrategias necesarias que contribuyan a la construcción de seres humanos que la sociedad ecuatoriana desea. Por ello, es importante destacar que el trabajo y liderazgo del directivo influye directamente en el desempeño laboral del docente.

2.2 Marco teórico

La necesidad de mejorar los sistemas educativos, con el fin de brindar un servicio de calidad que contribuya al desarrollo de las sociedades, ha sido el objetivo de todos los sistemas formativos, es así, que ha tomado importancia el desempeño docente en el aula, como parte fundamental del proceso de enseñanza aprendizaje, según lo señalado en el informe de seguimiento de la educación en el mundo, de la UNESCO al establecer que la dotación de profesores cualificados es un indicador de una educación de buena calidad (UNESCO, 2017). Las instituciones que cuentan con docentes capacitados, con un alto nivel de formación inicial y formación continua, son claves para que los estudiantes logren mayores niveles de rendimiento académico, convirtiendo así a la formación docente en una característica clave del centro escolar de calidad (Murillo, 2007). En consecuencia, las instituciones que se preocupen en la formación de los docentes serán centros que generen aprendizajes de calidad. En este sentido, en esta investigación se partirá con el análisis de la calidad educativa y estándares para poder sustentar el trabajo de asesoría, gestión escolar, directiva y liderazgo; acompañamiento pedagógico, desempeño y prácticas docentes, que además son categorías de análisis de esta investigación. Así mismo, es importante enfocar la normativa ecuatoriana en relación con ellas, para entender la necesidad de las instituciones educativas de contar con un plan de acompañamiento a la práctica docente para contribuir a la calidad educativa.

Calidad educativa y estándares

La educación juega un papel primordial en el desarrollo de la sociedad, es así, que hoy en día tiene como desafío el mejorar los niveles de aprendizaje que alcanzan los estudiantes en las instituciones educativas, y a la vez el disminuir la brecha existente entre las diferentes modalidades de educación. Es decir, que todos los estudiantes consigan aprendizajes necesarios para la vida sin importar la modalidad de estudio que tengan. Por ello, desde hace



varias décadas los países han iniciado un dialogo sobre calidad educativa con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los estudiantes. En este sentido, cualquier gestión que realice una institución educativa debe aportar a generar calidad en educación, sin simplificarla a los resultados de aprendizaje.

Se ha hablado mucho y existe variedad de bibliografía sobre calidad educativa, sin embargo, no se ha llegado a una sola definición que contemple las particularidades de cada región o contexto al que se enfrente. Por otra parte, el concepto de calidad ha sido insertado y analizado desde el campo empresarial, por lo que en el campo educativo se pretende darle un enfoque diferente. En tal sentido, para esta investigación se considera a Barrera, Barragán y Ortega (2017) quienes plantean que la calidad es un

proceso continuo de trabajo colaborativo y organizado en donde todos los miembros forjan efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación y estos son enfocados al aprendizaje, al desempeño profesional, a la infraestructura y a la gestión educativa, en donde la dimensión y los dominios de cada estándar deben ser cumplidos con efectividad (p. 11).

En otras palabras, calidad educativa es un proceso colaborativo y organizado en donde se establecen resultados esperados por la sociedad con respecto al proceso de formación, este proceso está vinculado estrechamente con el aprendizaje, desempeño profesional, infraestructura y gestión educativa de las instituciones. Por otra parte, a nivel internacional el concepto de calidad está descrito en el Objetivo cuatro para el Desarrollo Sostenible (ODS) propuesto por la Organización para las Naciones Unidas. En tal virtud, el ODS expone: “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (UNESCO, 2017, p. 14). Es decir, la calidad en la educación está articulada desde instancias internacionales comprometidas con el desarrollo de los pueblos y busca promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida de manera equitativa e inclusiva.

En este contexto, para el cumplimiento del objetivo, este organismo plantea siete metas y tres medios de implementación que involucran: la calidad de los resultados escolares pertinentes y eficaces, el acceso a servicios de atención y desarrollo, gratuidad de la educación, la inclusión e igualdad de género, personas con discapacidad, pueblos indígenas y personas en situación de vulnerabilidad; capacidades para acceder a empleo y



emprendimiento, desarrollo de competencias de lectura, escritura y aritmética; promoción del desarrollo sostenible en educación. Dentro de los medios de implementación, el que se relaciona con este trabajo es el del aumento de la oferta de maestros calificados mediante la formación de docentes. Esto significa que los estados deben proveer de maestros calificados como medio para generar calidad educativa. En este sentido, se puede decir que la calidad en educación para las instancias internacionales, involucra aspectos de gestión, infraestructura, acceso, inclusión, equidad y el desempeño profesional docente y directivo con maestros calificados.

En conclusión, se entiende por calidad educativa a las acciones colaborativas y organizadas para lograr los resultados esperados por la sociedad con respecto al proceso de formación de manera equitativa e inclusiva, dotando de oportunidades de aprendizaje durante toda la vida. Para ello, se debe tener en cuenta: el desempeño profesional docente y directivo, infraestructura, gratuidad y acceso a los servicios, desarrollo de competencias y aprendizajes duraderos. Este concepto se ajusta a lo que sostiene el Ministerio de Educación ecuatoriano, el cual manifiesta que la educación será de calidad

en la medida en que dé las mismas oportunidades a todos los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los resultados que genera contribuyan a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país (Ministerio de Educación, 2012, p. 6).

Para asegurar el logro de la calidad en educación, muchos sistemas educativos han apostado por la utilización y cumplimiento de estándares entendidos como descripciones de lo que los estudiantes deben aprender en los diferentes niveles de escolaridad. Para el sistema educativo ecuatoriano los estándares de calidad educativa “son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo, es decir, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad” (Ministerio de Educación, 2012, p. 5). En esta investigación se toma lo propuesto por el Ministerio de Educación, pues se considera pertinente definir a los estándares como descripciones de logros esperados para conseguir una educación de calidad.

Con base a esta definición, se determinan que los propósitos de los estándares son: “orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia la mejora continua de este. Ofrecer insumos para la toma de decisiones de políticas públicas con el fin



de alcanzar la calidad del sistema educativo” (Ministerio de Educación, 2012, p. 5). Es decir, por un lado, establecen orientación, apoyo y monitoreo a las acciones y por otro ofrecen insumos para la toma de decisiones. De esta manera, lo que se busca con los estándares es dar un soporte a la gestión de las instituciones educativas y que todas vayan encaminadas hacia una mejora en su calidad educativa.

En el sistema educativo ecuatoriano se propone cinco tipos de estándares: de aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional directivo, desempeño profesional docente y de infraestructura escolar. De los cuales, en esta investigación, se abordará el estándar D1.C2.GE5 de gestión escolar que indica que: “se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de las necesidades institucionales” (Ministerio de Educación, 2017, p. 85). El de desempeño profesional directivo, que se desprende del anterior, el cual corresponde al D1.C2.DI5 que dice: “monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado” (Ministerio de Educación, 2017, p. 85). Y el de desempeño profesional docente que corresponde al D1.C2.DO2 que establece: aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico” (Ministerio de Educación, 2017, p. 85).

Cabe resaltar que los estándares están totalmente interrelacionados, pues el primero corresponde a la planificación y elaboración de documentos, el segundo a la implementación de la planificación establecida en los documentos creados y el tercero a la ejecución de estrategias y actividades concretas en el aula por parte de los docentes. Es importante, indicar que la implementación de los estándares tiene que cumplir obligatoriamente con los tres momentos de: planificación, ejecución y evaluación con la finalidad de garantizar la consecución de los mismos y por ende la calidad educativa.

Se entiende a la planificación como "una actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de metas" (Portela, 2003, p. 208). En otras palabras, es un conjunto de acciones articuladas para alcanzar una meta. Por su parte, según Laufer (2006, párr. 3) “toda la planificación que podamos concebir, en cualquier área que se trate, solamente adquirirá sentido y podrá llevar al logro de las metas propuestas si se establece la necesaria capacidad de ejecución de los planes elaborados”. En otras palabras, la ejecución es la capacidad para



llevar a cabo la planificación y de esta manera, volver realidad las metas propuestas inicialmente

Por último, todo proceso de planificación y ejecución debe estar sujeta a la evaluación. En este sentido, la evaluación es definida dependiendo del enfoque y objetivos desde donde se la plantee, sin embargo, Nieto (2003) define a la evaluación en general como "una actividad que engloba tanto la comprensión como la valoración" (p. 266). Es decir, se debe tener especial cuidado en la relevancia que se le asigna a los aspectos de comprensión que contienen datos, información o conocimiento y a los aspectos de valoración que incluyen a valores, normas o preferencias. En este sentido, para el desarrollo de esta investigación, se cree conveniente utilizar la función formativa de la evaluación como eje que articula el proceso de evaluación, con el fin garantizar calidad educativa, pues esta "consiste en utilizar a la evaluación para la toma de decisiones o para la mejora y el desarrollo de actividades que se llevan a cabo" (Nieto, 2003, p. 267). De esta manera, la evaluación puede constituirse como una actividad permanente de mejora de la calidad que brinda una institución.

Asesoría

Los procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico que se brinda a las instituciones del sistema educativo ecuatoriano, son llevados a cabo por un asesor educativo, quien es una figura profesional que da soporte y acompañamiento a la gestión pedagógica en las instituciones educativas, lo que ayuda a generar autonomía en ellas mediante la labor del directivo, por ello, es necesario explicar su concepto además comprender sus características y funciones.

La tarea de asesorar en educación implica un "proceso sostenido de ayuda consentida y de acompañamiento mediante acciones (de motivación, negociación, informativas, de reflexión o de toma de decisiones compartidas) orientadas a la mejora de las prácticas profesionales de los docentes, directivos, personal técnico" (Antúnez, 2006, p. 58). Entonces, la asesoría educativa se entiende como un proceso de acompañamiento al directivo y a los demás miembros que conforman la institución, con el objetivo de mejorar su desempeño profesional. De igual manera, Bonilla (2006) define a la asesoría como un proceso dinámico que brinda apoyo sistemático para atender las diferentes problemáticas en las prácticas educativas y que requiere el compromiso y voluntad de quienes participan. Por lo tanto, se



precisa a la asesoría como un proceso de apoyo que atiende las diferentes problemáticas, por lo que requiere el compromiso de los asesores y los asesorados.

De esto se deriva, que el asesor es un “compañero o socio inseparable en los procesos de participación, implicación, deliberación y decisión conjunta que se realicen sobre el desarrollo curricular e institucional: el asesor es un mediador crítico que promueve tales procesos” (Vezub, 2011, p. 113). De allí, que el asesor se destaca por su labor como mediador crítico que acompaña en los diferentes procesos de las instituciones.

En concreto, se entiende a la asesoría como un proceso de acompañamiento al directivo con el objetivo de mejorar su desempeño profesional y atender las diferentes problemáticas institucionales. Esta definición se amplía en el contexto educativo ecuatoriano pues, el Ministerio de Educación (2013) conceptualiza el rol de la asesoría como “una acción técnica de carácter profesional cuya función principal es orientar la gestión institucional hacia el cumplimiento de los estándares de calidad educativa definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional” (p. 7). Según esto, el asesor es una figura profesional que, al igual que las anteriores definiciones, orienta y acompaña en el proceso de mejora de la calidad educativa, adjunto a esto se añade los estándares de calidad educativa emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.

Al ser un proceso de acompañamiento es necesario comprender sus características. En este sentido, el Ministerio de Educación (2013) indica que se espera del asesoramiento:

1. Sea flexible y constante;
2. Establezca una relación colaborativa con las instituciones que permita una construcción conjunta y consensuada de la asesoría;
3. Promueva en la comunidad educativa, en las instituciones, directivos y docentes, la perspectiva de “responsabilidades compartidas” en orden a garantizar el derecho de todos a una educación de calidad;
4. Enfatique los procesos metacognitivos de reflexión profesional ya que permiten dejar capacidad instalada e institucionalizar parte de las condiciones del cambio, asegurando su continuidad.
5. Promueva las relaciones con la comunidad (p. 9).

A estas características se le añade, que “la asesoría se caracteriza por ser un proceso de carácter horizontal, democrático, participativo, respetuoso del saber docente, centrado en la institución educativa, formativo, profesional y colaborativo” (Ministerio de Educación, 2013, p. 9). Se entiende que su principal característica es el de ser un proceso horizontal, democrático y participativo que tiene el objetivo de mejorar los procesos educativos. Esto se lleva a cabo mediante la planificación, ejecución y la evaluación continua, buscando el adecuado cumplimiento de los estándares de calidad educativa.

En este sentido, la asesoría entendida como un proceso de acompañamiento, la ejerce no solo el asesor como figura profesional, sino también el directivo institucional. Pues su tarea principal es de orientar el trabajo pedagógico para la planificación y desarrollo del currículo, convirtiéndose así, en asesores educativos directos. En este rol, el Ministerio de Educación (2013) a través del Acuerdo 450 – 13, explica que los directivos deben realizar las siguientes acciones de asesoría:

- Orientan a los docentes y efectúan el seguimiento permanente de las experiencias de enseñanza-aprendizaje y de las innovaciones que se desarrollan en la institución.
- Participan en la formulación, elaboración, seguimiento y evaluación de los proyectos pedagógicos institucionales, el PEI, la autoevaluación y el Plan de Mejora.
- Acompañan y brindan asistencia pedagógica didáctica y administrativa al PEI.
- Envían necesidades institucionales detectadas en el PEI.
- Orientan procesos de profesionalización del personal docente y administrativo.
- Identifican y difunden innovaciones pedagógicas (p. 20).

Como se observa, estas acciones son de carácter pedagógico, pues brindan acompañamiento a la práctica docente en el aula de clase. Esto hace que el directivo sea el elemento clave para fortalecer el desempeño docente desde la implementación de lo establecido en la planificación institucional. Esta labor del directivo corresponde al estándar D1.C2.DI5 con respecto a la ejecución de los documentos creados y así contribuir de manera directa a la calidad educativa.

Por otra parte, el asesor como una figura profesional claramente explicada por el Ministerio de Educación del Ecuador en el Acuerdo 450 – 13, debe cumplir con funciones de



gestión y las cuales el Ministerio de Educación (2013) delimita de manera general y lo resume en cuatro puntos:

1. Asesoramiento y orientación para la implementación, desarrollo y ejecución curricular
2. Orientación de actividades de innovación y cambio educativo
3. Comunicación y coordinación pedagógicas
4. Acompañamiento y seguimiento a los procesos pedagógicos y de gestión (p.7).

Estas funciones involucran visitas periódicas a las instituciones educativas, a fin de orientar, promover y proponer estrategias o actividades para el cumplimiento de los estándares de calidad educativa, así, como atender a las necesidades de cada institución. De la misma manera, deben elaborar informes periódicos sobre su gestión (Ministerio de Educación, 2013).

El sistema educativo ecuatoriano organiza la función de asesoría de acuerdo a los niveles descentralizados, pero para el desarrollo de esta investigación se tomará en cuenta al nivel de circuito educativo. En tal sentido, el Ministerio de Educación (2013) determina las funciones del asesor circuito como acciones específicas que involucran, además de las antes expuestas, las siguientes:

Apoyan y dan seguimiento del proceso de elaboración del PEI, de autoevaluación, de planes de mejora, de certificación e innovación pedagógica de la gestión educativa de las instituciones públicas del circuito educativo. Sistematizan y difunden innovaciones pedagógicas. Proponen estrategias de vinculación y trabajo en red entre las instituciones educativas y otras organizaciones. Realizan registros de las prácticas pedagógicas de los centros educativos brindando elementos para la reflexión pedagógica de los planteles e información cualitativa para los auditores. Tienen una interrelación permanente con los mentores del distrito al cual pertenecen. Colaboran y apoyan al Consejo Académico en sus responsabilidades de impulso a la calidad e innovación educativa. Proponen y/o implementan actividades de autoformación y formación, y desarrollo profesional docente centradas en la institución educativa (p. 17).

Como se observa, estas funciones involucran actividades de planificación, ejecución y evaluación de planes de asesoría a las instituciones. Esto corresponde al estándar de gestión escolar D1.C2.GE5, descrito en el documento de Gestión escolar, desempeño profesional



directivo y docente emitido por el Ministerio de Educación del Ecuador, en el cual dicho estándar implica planificación y elaboración de documentos institucionales para que el directivo ejecute lo establecido. Además, su trabajo atiende funciones de gestión administrativa y de gestión pedagógica que se deben llevar a cabo en las instituciones educativas con la participación directa de la autoridad institucional. Todo ello con el fin de cumplir con los estándares de calidad educativa.

Estrategias de asesoría

El asesor educativo es quien acompaña al directivo en su gestión escolar, con el fin de encaminar el destino de la institución hacia el cumplimiento de los estándares establecidos por el sistema de educación ecuatoriana. Según Ministerio de Educación (2014) a través del Manual de Asesoría de Calidad determina que el asesor debe cumplir con tres subprocesos: planificación de la gestión de asesoría, asesoramiento de la gestión escolar y evaluación de la gestión de la asesoría. Para cumplir con estas actividades, el asesor puede utilizar varias estrategias que le permitan dar un proceso de acompañamiento a la institución educativa. Para desarrollo de este trabajo se ha tomado en cuenta las estrategias de: acompañamiento, capacitación y el taller.

a. Acompañamiento al directivo

Como se ha dicho antes, la asesoría es un proceso de acompañamiento al directivo para desarrollar acciones a favor de mejorar la calidad educativa, pero en este caso, el acompañamiento entendido como estrategia, es un “procedimiento por el cual el directivo se empodera de los lineamientos pedagógicos actuales que a la vez respondan a las demandas educativas” (Quinto, 2019, p.22). Es decir, con esta estrategia el directivo aprende los lineamientos básicos para realizar las acciones necesarias que le permitan mejorar su labor directiva y brindar una asesoría interna en su institución. Al respecto, el Ministerio de Educación (2014) en el Manual de asesoría educativa lo define como:

proceso sistemático mediante el cual el acompañante interactúa con el sujeto del acompañamiento, durante la práctica de su tarea, propiciándole el autorreflexión y la metacognición y orientándole a través de la retroalimentación, a fin de lograr un cambio consciente que le permita la mejora de su ejercicio profesional (p.15).

Como se observa, ambas definiciones consideran al acompañamiento como proceso del cual el resultado es el mejoramiento del ejercicio profesional directivo. De esta forma,

el asesor brinda acompañamiento y apoyo a los directivos institucionales, con el cual se plantearán pautas de trabajo que orienten la gestión pedagógica escolar, en los ámbitos: planificación estratégica, metodologías de trabajo, acompañamiento y tutoría, adaptaciones curriculares, análisis de resultados, entre otros (Ministerio de Educación, 2014, p. 11).

Entre otras palabras, en el acompañamiento al directivo se plantean pautas de trabajo de tal manera, que este último se empodere de los lineamientos pedagógicos necesarios para orientar la gestión pedagógica escolar. Para ello, este proceso debe “iniciar el asesor acordando una estrategia de trabajo con el directivo, en la que se detalla el papel que tendrán ambos ante el colectivo escolar” (Ministerio de educación, 2014, p.15). Es decir, definir de manera consensuada, las pautas de trabajo, metodología, cronogramas y responsabilidades que deben tenerse en cuenta. Durante el proceso de asesoría, el asesor puede solicitar al directivo la entrega de documentos internos que le permitan revisarlos y diagnosticar la situación institucional. Además, el asesor puede acompañar y retroalimentar la elaboración de documentos institucionales de manera constructiva y respetuosa.

b. Capacitación

La tarea pedagógica está presente en cada una de las estrategias que el asesor aplique con el directivo, puesto que él lo que busca es orientar la gestión escolar del centro educativo. Teniendo esto en cuenta, la capacitación es “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2006, p. 26). De esto se entiende, que la estrategia de capacitación involucra un proceso pedagógico basada en las necesidades y orientada a un cambio. En el ámbito de la dirección, este proceso de capacitación busca la “formación y fortalecimiento de valores, habilidades y cualidades de liderazgo, necesarias para su acción” (Brito, Hernández y Cruz, 2009, p. 4).

Por otro lado, esta estrategia involucra un proceso de planificación que tenga en cuenta las necesidades de la institución y le permita al directivo avanzar en su proceso de aprendizaje y mejoramiento de su práctica. En este sentido, Werther Jr. y Davis, 1998, citados en López (2011) explican que los pasos para una capacitación son:

- 1) detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico;
- 2) determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo,
- 3) diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la

impartición de la misma; 4) la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y 5) la evaluación (p. 6).

En el ámbito educativo, estos pasos permiten al asesor enfocarse en las necesidades específicas de la institución mismas que serán el eje vertebral tanto en la planificación como en la puesta en marcha de la propuesta, para terminar con una evaluación, que puede ser, de los resultados como del proceso mismo. En otras palabras, la capacitación al directivo es una estrategia planificada y basada en las necesidades de la institución y cuyo objetivo es el mejoramiento de las capacidades de liderazgo y gestión directivo.

c. Taller

El asesor utiliza varias estrategias que le permiten empoderar al directivo en su práctica, y es en esta en donde más aprendizajes se generan. En otras palabras, se aprende haciendo. Es por ello, que el taller se convierte en una estrategia necesaria para este trabajo, pues si se trata de empoderar de habilidades y capacidades al directivo, es importante que él las ponga en práctica.

En relación con esto, Careaga, Sica, Cirillo, & Da Luz, S. (2006) definen al taller como un “lugar donde se aprende desde lo vivencial, donde se aprende haciendo en la práctica concreta” (p.5). Es decir, el taller es una estrategia en donde los participantes aprenden a través de la práctica concreta. A esto se le añade el criterio de Candelo, Ortiz y Unger (2003) que definen al taller como “un espacio de construcción colectiva que combina teoría y práctica alrededor de un tema, aprovechando la experiencia de los participantes y sus necesidades de capacitación” (p.33). Por lo que se concluye que, el taller es una metodología activa que promueve al aprendizaje vivencial desde la práctica y las necesidades de los integrantes, aprendiendo y aportando de manera conjunta al desarrollo.

En síntesis, la asesoría educativa se entiende como un proceso de carácter flexible de acompañamiento pedagógico al directivo con el objetivo de mejorar su desempeño profesional y atender las diferentes problemáticas institucionales. Además, se debe tener en cuenta que el principal asesor dentro de una institución educativa es el directivo, el cual debe desarrollar capacidades básicas para su gestión.

Gestión escolar, directiva y liderazgo

Una vez revisado la función de asesoría, es necesario resaltar que los miembros de la comunidad educativa cumplen funciones de gestión específica. Esta investigación se referirá



a la gestión escolar como origen de la gestión directiva y a la vez, se explica las diferentes funciones que los directivos deberían ejecutar según la normativa ecuatoriana. Así mismo, es menester entender que el hecho de ocupar cargos de autoridad institucional no supone un buen desempeño como líderes de gestión, por ello en esta investigación se presenta al liderazgo como una capacidad que debe ser desarrollada por las autoridades institucionales.

En este contexto, según Pérez-Ruiz (2014) la gestión escolar “implica la auto-organización de la escuela como una forma de favorecer una autonomía y una identidad que le permita decidir sus quehaceres y llevar a cabo los ajustes pertinentes para enfrentar distintas realidades” (p. 361). De esta definición se destaca la auto organización de la institución educativa, una identidad propia que lo defina para realizar los quehaceres educativos.

En contraste, García, Juárez & Salgado (2018) definen a la gestión escolar “como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo” (p. 204). De los autores se destaca el conjunto de acciones con un objetivo específico que tienen que ser cumplidas por los diferentes actores, en este caso, el directivo de la institución. En este sentido, el Ministerio de Educación (2017) permite ampliar el conjunto de acciones definiendo a la gestión escolar como “los aspectos necesarios para la planificación y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo, las prácticas pedagógicas, su ejecución, evaluación y refuerzo, así como el aseguramiento y atención al desarrollo biopsicosocial del estudiantado” (p. 14).

En conclusión, para esta investigación, a la gestión escolar se define como un conjunto de acciones coordinadas entre los diferentes actores de una comunidad educativa y a ésta como una organización abierta que se adapte a las circunstancias del entorno sin perder su autonomía e identidad. Para ello, el rol del directivo es relevante, pues el éxito o fracaso de una institución se debe a su desempeño, he ahí su importancia.

En este sentido, Murillo, *et al.* (2007) explica, al hablar de eficacia escolar, que en las “escuelas especialmente eficaces que aseguren la calidad y equidad en educación, el elemento clave es la dirección escolar” (p. 297). La inclusión de este concepto sirve para destacar la dirección como un elemento clave para la calidad educativa. Por lo tanto, el director es quien dirige a la institución hacia el éxito o al fracaso, así mismo, según Martínez (2003) “dirigir es una actividad consistente en llevar y guiar a las personas o grupos de personas mostrando el



camino hacia un fin previamente fijado. Con el término de dirección nombramos la acción de dirigir, de vigilar, de administrar una empresa o un equipo de personas” (p. 227). Esto significa que el director es quien dirige, organiza, guía y coordina todas las actividades eficientemente con el fin de efectivizar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. De esta manera, para este autor, al igual que Murillo, el rol del director es clave para asegurar calidad en todos los servicios que ofrece la institución. Idea que es sostenida también en el informe Mckinsey se explica, que si “la institución no está regentada por un director eficiente existen muy pocas posibilidades de lograr el mejoramiento de la calidad de educación”. (Mckinsey, 2007, p. 19). En consecuencia, se entiende que el rol del directivo es clave para el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo tanto, en esta línea la dirección es la acción de encaminar a una institución hacia el mejoramiento en su calidad educativa.

En concordancia con lo anterior expuesto, el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE) del Ministerio de Educación del Ecuador determina que los directivos son responsables de la calidad educativa de su institución. Por ello, el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, determina 21 atribuciones del director en el artículo 44. Pero, para el desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;
- Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
- Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;
- Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;
- Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;

- Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitaren para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones (Registro oficial N° 754, 2012, p. 14).

Como se observa, en este artículo de la ley las acciones del directivo son de carácter administrativo como de liderazgo en las instituciones educativas. El trabajo del directivo debe direccionarse con los estándares de calidad educativa propuestos por el Ministerio de Educación, pues, como se explicó anteriormente, es un elemento clave del sistema educativo en lo que se refiere a gestión administrativa y liderazgo.

Por otra parte, Fabara (2014) enumera los siguientes dominios que debe poseer el directivo, entendidas éstas como capacidades de gestión:

- a) Es un líder del cambio, que domina el proceso de transformación que construye la motivación de los profesores.
- b) Participa como alguien que aprende para ayudar a los profesores a enfocarse en el mejoramiento.
- c) Establece un fuerte enfoque instruccional para la escuela.
- d) Ayuda a desarrollar a otros, tanto a profesores como a futuros líderes por igual
- e) Participa en redes locales y del sistema educacional, aprendiendo de otras escuelas y contribuyente al mejoramiento del sistema.

Además, el directivo eficiente debe tener capacidad de liderazgo y formación en aspectos técnicos como:

desarrollo e implementación del Plan Educativo Institucional/(PEI), monitoreo del cumplimiento de los objetivos instruccionales, desarrollo armónico de las diferentes asignaturas y áreas de aprendizaje que configuran la malla curricular, el uso y aplicación de metodologías activas de la enseñanza, uso de la tecnología especialmente de la informática en los procesos educativos” (Fabara, 2014, p. 19).

En síntesis, es necesario que el directivo dé seguimiento, acompañamiento y conduzca todos los procesos tanto administrativos como pedagógicos que se realicen en la institución, para ello debe ejecutar lo planificado en los documentos institucionales, y en esta investigación, específicamente el estándar D1.C2.DI5. con la finalidad de mejorar la calidad



educativa. Pero, además de ello, el papel del directivo debe ser el de un líder que dinamice, motive y coordine la gestión del centro educativo. En este sentido, los directivos de las instituciones educativas deben convertirse en verdaderos líderes de trabajo que guíen el camino hacia la construcción de calidad educativa propuesta por el Ministerio de Educación del Ecuador como requisito en todas las instituciones.

Para retomar la idea del liderazgo que debe ejercer el directivo, este término en un contexto general, significa la capacidad de conducir a los hombres a conseguir nuevos objetivos, es decir, conducir a un camino, pensamiento y/o creencia, es así, que se compara al líder con un conductor y al liderazgo a conducción (Rojas y Gaspar, 2006). Mientras que, en el contexto educativo, Beltrán (2014) define al liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de una escuela” (p. 945). Dicho de otro modo, estos autores coinciden en que el liderazgo implica influenciar en los demás, con el fin de dar cumplimiento a uno o varios objetivos de interés común. Para ello, un liderazgo efectivo involucra una serie de características que Stogdill (1981) citado en Barrionuevo (2011) enumera:

- a) Sentido de responsabilidad
- b) Preocupación por la realización de los trabajos
- c) Energía
- d) Capacidad de tomar decisiones arriesgadas
- e) Originalidad
- f) Seguridad en sí mismos
- g) Tolerancia al estrés
- h) Capacidad de influencia
- i) Capacidad para coordinar los esfuerzos ajenos para la consecución de propios (p. 55).

En este sentido, el liderazgo es la capacidad de influencia en el resto para conseguir ciertos objetivos, para ello el liderazgo efectivo tiene como característica el sentido de responsabilidad, seguridad, originalidad, coordinación y toma de decisiones, mismas que pueden ser aplicadas en cualquier contexto educativo, sin necesidad de ocupar cargos de autoridades institucionales.



Aunque se ha mencionado que la acción de dirección debe involucrar capacidades de liderazgo, estos términos no son sinónimos. Según Rodríguez (2017) la dirección hace referencia a una autoridad institucional mientras que el liderazgo involucra la parte emocional de cómo ejercer autoridad sin ser directivo institucional. De esta manera:

Dirección hace referencia a la parte de la gestión, es decir, a establecer objetivos, facilitar recursos, organizar y delegar, controlar, supervisar, dirigir y coordinar las actividades del centro mientras que liderazgo está ligado a la parte emocional, pues es la manera en que se afronta el cambio, se transmite una visión y se estimula al grupo a asumir un compromiso (p. 27).

En similitud, Rojas y Gaspar (2006) expone, que “los/las líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad” (p. 19). Como se aprecia, ambos autores no relacionan el liderazgo con una función directiva. Es decir, puede existir personas que ejerzan liderazgo sin ser, necesariamente, una autoridad formal. Pero eso no excluye a que el directivo deba ejercer un liderazgo adecuado, que permita el compromiso de los diferentes actores en la construcción de una educación de calidad.

En este sentido, Balda y Guzmán (2015) relacionan estos dos conceptos y definen al liderazgo como

el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos (p. 111).

Se entiende como habilidades gerenciales o directivas a aquellos “comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva” (Cardona, 1999, p. 20). Entonces, el directivo debe desarrollar capacidades de liderazgo y habilidades gerenciales para llevar a cabo su gestión de manera adecuada en una institución.

En base a esto, se considera que la dirección debe establecer una estrecha relación entre dos tipos de liderazgo. Por un lado, el liderazgo administrativo, que incluye capacidades de: “a) organización de los recursos humanos para el desarrollo de la actividad docente-



discente, b) gestión económica, c) tratamiento y desarrollo administrativo, a nivel interno y externo, y d) máxima eficiencia y eficacia en la obtención de resultados educativos” (Barrionuevo, 2011, p. 58). Y, por otro lado, el liderazgo pedagógico incluye:

a) definir la visión, valores y dirección, construyendo confianza, b) mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje, c) reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades, d) mejorar la enseñanza y el aprendizaje, e) mejorar la calidad del profesorado, f) construir relaciones dentro y fuera de la comunidad escolar (Day et al. (2010) citado en Murillo, López, Bolívar, 2013 p. 29)

Estos tipos de liderazgo están en estrecha relación con el accionar del directivo, pues, aunque no sean sinónimos los términos liderazgo y dirección, es evidente que una adecuada ejecución de la dirección necesita del ejercicio de un buen liderazgo tanto administrativo como pedagógico, que permita el mejoramiento constante de la calidad educativa, y en el sistema educativo ecuatoriano, la ejecución de los estándares de calidad.

En resumen, la gestión escolar definida como un conjunto de acciones coordinadas entre los diferentes actores de una comunidad educativa que permite entender a la institución educativa como una organización abierta que se adapta a las circunstancias del entorno sin perder su autonomía e identidad. Por otra parte, mientras dirección se entiende como la acción de dirigir a la institución hacia el mejoramiento de la calidad educativa; el liderazgo implica influenciar en los demás para el cumplimiento de objetivos compartidos. Al relacionar estos conceptos en contextos educativos se explica que el directivo debe desarrollar capacidades de liderazgo y habilidades gerenciales para llevar a cabo su gestión en una institución, desde la planificación, ejecución y evaluación de las propuestas, con el fin de mejorar la calidad educativa.

En este sentido, se entiende que el liderazgo que el directivo ejecuta en la institución, dentro del proceso de asesoría directa, influye en el desempeño de sus docentes. Por ello, debe existir una correcta aplicación de las capacidades gerenciales y tipos de liderazgo, de tal manera, que permitan un correcto acompañamiento a la práctica docente, tal como lo establece el estándar D1.C2.DI5, pues como se ha venido mencionando, el desempeño docente es también un factor clave en la mejora de la calidad educativa.

En el contexto nacional, los establecimientos educativos deben constituirse como organizaciones abiertas que se adapten a las circunstancias del entorno sin perder su autonomía e identidad pero que aseguren el adecuado desarrollo de los estudiantes. Como se ha mencionado, el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural en su Art. 44 de las atribuciones del Director en sus literales 1 y 2 dictaminan sobre la responsabilidad de dirigir, controlar y hacer cumplir lo determinado por el Sistema Nacional de Educación, para esto, innegablemente, se necesita de capacidades de liderazgo apropiadas para llevarlo a buen término y poder administrar la institución educativa adecuadamente.

Acompañamiento pedagógico

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se ha hablado de la importancia del proceso de asesoría que debe realizar el directivo en su institución, pues su desempeño es fundamental para generar calidad educativa mediante el fortalecimiento del desempeño docente. Esto, con el propósito de formar estudiantes con las herramientas necesarias que les permita estar inmersos en procesos aprendizaje durante toda la vida, de manera equitativa e inclusiva. Para ello, es importante que el directivo ejecute actividades de acompañamiento pedagógico a sus docentes, y con ello fortalecer la práctica educativa.

Con respecto a acompañamiento pedagógico, según los autores González y Martínez (2010) lo definen como un “proceso integrador y humanizador de la formación docente, haciendo de ésta una oportunidad y un medio para la recuperación, conformación y fortalecimiento de espacios y procesos, a lo interno de las comunidades educativas” (p. 532). De esto se entiende al acompañamiento como un proceso de formación continua del docente para el fortalecimiento de los procesos en las comunidades educativas. En similitud, Olivia (2013) define al acompañamiento como un:

proceso de asesorar a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus propios centros educativos y a partir de la evaluación cotidiana de su propia experiencia en función de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes (párr. 3).

Se entiende de esto, que el acompañamiento es un proceso de asesoría para la mejora de las prácticas pedagógicas, para lograr un mejor rendimiento en los estudiantes. Como se observa, González y Olivia consideran al acompañamiento como proceso, y mantienen el eje



de prácticas docentes para la mejora de la calidad educativa. En este sentido, en esta investigación se define al acompañamiento pedagógico, realizado por el directivo, como un proceso de asesoría para el fortalecimiento de procesos de la comunidad educativa, que permitan la mejora de las prácticas educativas docentes y el rendimiento académico de los estudiantes.

El directivo al poner en práctica el acompañamiento pedagógico, como un proceso de asesoría directa, investiga la cotidianidad escolar y el centro educativo se convierte en un laboratorio de nuevas ideas, experiencias socioeducativas ricas en valores humanos, ecológicos e integrales (Rivera, Flores & Santa Cruz, 2013). Es decir, las comunidades educativas se constituyen en laboratorios para generar experiencias socioeducativas y para ello, es necesario dotar de soporte técnico a los docentes sobre las herramientas y destrezas pedagógicas, meta reflexivas y colaborativas necesarias para innovar y mejorar la práctica docente. Además, el acompañamiento pedagógico ayuda a romper con las problemáticas tradicionales en educación: “el aislamiento y el trabajo individual, el encierro dentro del aula y la falta de oportunidades para compartir experiencias con otros colegas” (Vezub, 2011, p. 108). En otras palabras, permite crear una cultura colaborativa de aprendizaje en las instituciones, generando así laboratorios o espacios compartidos que generan nuevas experiencias.

En este contexto, el acompañamiento pedagógico debe estar encaminado a ciertos objetivos y para delimitarlos, Gaitán y Hurtecho (2016) proponen varios y de los cuales se citan tres:

1. Fortalecer a los docentes como líderes del cambio y la innovación, con capacidades para el diseño y la gestión exitosa de proyectos de innovación en desarrollo de capacidades comunicativas.
2. Crear e institucionalizar en las escuelas espacios de reflexión, evaluación y mejora permanente de la práctica pedagógica.
3. Contribuir al logro de cambios profundos en la cultura institucional de las escuelas innovadoras, orientados a la obtención de mejores niveles de aprendizaje de sus estudiantes (p. 12).

Se entiende, que el objetivo del acompañamiento es el fortalecimiento a los docentes para la innovación hacia la mejora de la práctica pedagógica, contribuyendo en las escuelas con



una cultura institucional que genere espacios de reflexión y evaluación. Por otra parte, González y Martínez (2010) explican otros objetivos pero que a la vez se relacionan con la cultura institucional mencionada anteriormente:

- Fomentar el desarrollo de habilidades sociales para el trabajo en equipo, desde el cual se cualifiquen vínculos interpersonales entre los docentes,
- Se fomenten auténticas experiencias de comunidades en las que cada cual se sienta acogido en su propia realidad y posicionamientos,
- Se fortalezcan actitudes de reconocimiento y respeto de la diversidad,
- Se propicie la ampliación de gratificaciones personales y sociales, y una gestión constructiva del poder y las tensiones (p. 535).

Como se ha mencionado, estos objetivos se relacionan con la construcción de una cultura institucional adecuada, mencionado por Gaitán y Hurtecho, y que ésta fomente el desarrollo de habilidades interpersonales entre los docentes y así construir auténticas experiencias de comunidades de reconocimiento y respeto a la diversidad, así mismo una adecuada gestión del poder.

Para resumir, se entiende que el objetivo del acompañamiento pedagógico es el fortalecimiento a los docentes para la mejora de la práctica educativa y a su vez de la calidad educativa, mediante la construcción de una cultura institucional que genere espacios de reflexión, evaluación y el desarrollo de habilidades interpersonales.

Por otra parte, en el sistema ecuatoriano mediante la institucionalización del Programa de Acompañamiento Pedagógico en Territorio para apoyar a la gestión escolar del Ministerio de Educación (2018) propone como objetivo:

desarrollar y fortalecer las capacidades pedagógicas de los docentes y directivos, mediante la promoción de oportunidades de formación continua y asistencia técnica a la gestión del trabajo educativo, en el nivel de aula y en las instituciones educativas. Estas acciones buscan contribuir al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de niños, niñas y adolescentes y reducir la incidencia de factores asociados al rezago y deserción escolar (p. 3)

Al analizar este objetivo es notable la relación con el anterior, pues ambos plantean el mejoramiento de la calidad educativa como fin último, y para lograr esto, proponen el fortalecimiento a los docentes, pero el Ministerio de Educación añade las oportunidades de formación continua y asistencia técnica, que se consideran vitales para el acompañamiento pedagógico a nivel de aula y de institución. En este sentido, se explica que el acompañamiento pedagógico debe promover una gestión escolar exitosa que, además de fortalecer de desarrollo de capacidades pedagógicas para la práctica docente, mejore el rendimiento escolar y contribuya a que todos los estudiantes aprendan con éxito.

En función de lo planteado, y sin restarle importancia a los objetivos, el acompañamiento pedagógico debe estar guiado por principios que articulen su trabajo pues fortalece su aplicación en la práctica. Por ello, se ha seleccionado los principios que Gaitán y Hurtecho (2016) señalan que son los que guían el trabajo de acompañamiento:

- Humanista, pues está centrado en el desarrollo de la persona. Interesa potenciar sus capacidades y actitudes, orientados a su desarrollo personal y social y el mejoramiento continuo de la práctica pedagógica.
- Valorativo, se ha de articular con el proceso de construcción de comunidades de aprendizaje, en las que por su interacción se desarrollan valores de confianza, respeto, tolerancia, igualdad, justicia, libertad, responsabilidad, autonomía y cooperación. Motivación hacia el desarrollo profesional para mejorar la práctica docente.
- Integrador e inclusivo: además de, involucrar a todos los actores del hecho educativo sin discriminación, utiliza varias estrategias para lograr sus objetivos (observación, análisis, reflexión y retroalimentación a todas las dimensiones de la práctica educativa) (p. 13).

Estos principios deben guiar la labor de acompañamiento, pues al ser humanista lo que pretende es el mejoramiento continuo de la práctica docente. El principio valorativo, se refiere a la parte emocional y de valores de ética que permitan la autonomía y colaboración, y lo integrador e inclusivo da paso a la utilización de estrategias para involucrar a todos los actores. Además, el acompañamiento tiene como característica el ser “holístico, global, interdisciplinario y se asume desde los supuestos constructivistas y desde la teoría sociocrítica de construcción del conocimiento” (González y Martínez, 2010, p. 534). Por lo tanto, el acompañamiento es holístico, constructivista y sociocrítico dado que busca el mejoramiento



continuo de las prácticas educativas. Por otra parte, y dentro del contexto educativo ecuatoriano, las características que espera el Ministerio de Educación (2017) es que el acompañamiento pedagógico “sea sistemático, oportuno y sostenido, que coadyuve a mejorar las competencias profesionales, lo que incide directamente en el aprendizaje y desempeño del estudiantado” (p. 29).

En conclusión, la docencia es una profesión variable y desafiante en donde cada día es diferente, esta característica le vuelve interesante. Por esta razón, los maestros necesitan espacios de diálogo para compartir experiencias, generar autocrítica y reflexión a partir de una cultura de colaboración y así, romper el aislamiento, trabajo individual y el encierro en el aula características propias de las prácticas tradicionales. Para ello el acompañamiento pedagógico a los docentes, realizadas por parte del directivo, es fundamental debido a que esto es un proceso de asesoría sistemático, oportuno y sostenido que ayuda a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas en el aula, con el objetivo de crear una cultura institucional que fortalezca el desarrollo de habilidades interpersonales, reflexión y evaluación.

Plan de acompañamiento

La normativa del sistema educativo ecuatoriano determina la ejecución del plan de acompañamiento pedagógico, aprobado por la autoridad correspondiente como medio para el mejoramiento del desempeño profesional docente, y por ende a través de este, de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes a través de la planificación, ejecución y evaluación de los tres estándares antes mencionados. En este sentido, a partir de lo que establecen los estándares sobre acompañamiento pedagógico, se define al plan de acompañamiento pedagógico como “una estrategia central que consiste en ofrecer un soporte técnico y afectivo (emocional, ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas del docente” (Rivera, Flores & Santa Cruz, 2013, p. 50). Entonces, mientras el acompañamiento es un proceso de asesoría, el plan de acompañamiento es una estrategia que ejecuta todo ese proceso en la práctica institucional que además brinda soporte técnico y afectivo para mejorar las prácticas docentes, teniendo en cuenta que el directivo tiene el rol de asesor y auditor directo de la institución.

Cabe recalcar, el directivo es un asesor directo responsable de la calidad educativa de su institución, por lo tanto, es el encargado de planificar y ejecutar este plan como estrategia



institucional, tal como lo establece el estándar D1.C2.DI5. Para ello, este plan debe tener ciertas características que precisan su implementación. En esta investigación se han tomado características que están presentes en programas de formación permanente debido a la gran similitud que tienen con el proceso de acompañamiento que realiza el directivo a los docentes y cuyo objetivo es mejorar la calidad educativa mediante el fortalecimiento de la práctica docente. En tal sentido, Vezub y Alliaud (2012) enumera las siguientes:

- Se dirigen a los colectivos docentes, facilitando la formación de equipos de trabajo que luego continúan con las innovaciones en su práctica diaria.
- Generan y dejan capacidad instalada en las instituciones.
- Están basados en la escuela, centrados en sus problemas y necesidades.
- Son flexibles, diversos, se pueden adaptar a las circunstancias y características del entorno y la cultura escolar de cada centro.
- Proveen apoyo, retroalimentación in situ por intermedio de mentores, colaboradores o asesores que se involucran con la escuela y trabajan en el aula.
- Se conectan con el análisis y las necesidades de la práctica.
- Permiten el aprendizaje colaborativo, la reflexión colectiva y grupal de los problemas, haciendo énfasis en el aprendizaje activo y en los procesos de indagación y construcción de saberes docentes.
- Consideran las creencias y representaciones previas de los docentes.
- Alternan momentos de trabajo teórico, conceptual, discusión de nuevas referencias con instancias de trabajo en terreno, puesta a prueba, ensayo y experimentación de las innovaciones.
- Permiten la sistematización y reconstrucción crítica de la experiencia docente.
- Posibilitan o se apoyan en el funcionamiento de redes docentes y comunidades de aprendizaje (p. 33).

Como se observa, estas características están conectadas a las necesidades de los docentes y a las comunidades educativas que se generan en la práctica educativa, así mismo, es por ello, que este debe ser flexible y diverso para que permita abordar diferentes necesidades, también facilita el aprendizaje colaborativo al compartir experiencias en redes o comunidades de aprendizaje y de alguna manera, posibilita innovaciones en la práctica educativa.

En base a ello, y desde una perspectiva más general, Ingvarson et al. (2005) citados en Vezub y Alliaud (2012) enumeran las siguientes características que se presentan en buenas experiencias de formación continua y que se relacionan con las expuestas anteriormente:

- Aprendizaje situado mediante la investigación-acción;
- Procesos de tutoría, acompañamiento o coaching;
- Condiciones institucionales que facilitaban la utilización de los resultados de la investigación para mejorar las practicas (por ejemplo, el apoyo directivo);
- Empleo de plataformas virtuales para el aprendizaje de los maestros;
- Reconocimiento, certificación formal del trayecto, o entrega de premios a los participantes;
- Realización de conferencias y seminarios (p. 32).

En otras palabras, el acompañamiento pedagógico debe contemplar la investigación-acción de la práctica educativa, el empleo de diversas plataformas y metodologías para la asesoría, y tener presente que el apoyo directivo facilita el mejoramiento de las prácticas. En resumen, el plan de acompañamiento pedagógico está conectado con las necesidades de los docentes, es flexible, permite el aprendizaje colaborativo al compartir experiencias en redes o comunidades de aprendizaje, posibilita innovaciones, usa diferentes metodologías y plataformas para la asesoría y se enfoca en el mejoramiento de las prácticas educativas.

El plan de acompañamiento debe contener elementos esenciales que están especificados en el Manual para la implementación de los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación. Dicho plan debe contemplar los aspectos de:

“desempeño del personal docente en el aula (área disciplinar y didáctica), elaboración de planificaciones micro y meso curriculares, diseño de instrumentos de evaluación y otros que van de acuerdo a la necesidad del personal docente, que, además, debe incluir los instrumentos para el acompañamiento pedagógico” (Ministerio de Educación, 2017, p. 29).

Como se observa, el plan parte de las necesidades de cada institución y sus docentes, además, enfoca diversas áreas, es decir, es diverso y flexible. por otra parte, esta normativa legal sirve como base para la planificación, ejecución y evaluación del Plan de Acompañamiento Pedagógico para el mejoramiento profesional de los docentes de la



institución educativa de esta investigación y que sirve como vía para lograr el desarrollo adecuado de los estándares de calidad educativa en la práctica docente.

Estrategias de acompañamiento pedagógico

Como se ha mencionado previamente, el plan de acompañamiento se caracteriza por ser diverso y utilizar diferentes estrategias e instrumentos para el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas de los docentes. En este sentido, Vezub y Alliaud (2012) analizaron varias modalidades de acompañamiento pedagógico en varios países, llegando a sistematizar que éste lleva de manera conjunta cuatro procesos: "orientación de las actividades docentes; formación/profesionalización; asesoramiento en estrategias curriculares y pedagógicas concretas; y apoyo a los docentes para implementar mecanismos de transformación e innovación" (p. 52). Estos procesos corresponden a los objetivos, características y principios del acompañamiento antes mencionados, y a las características del plan de acompañamiento, todo esto con el fin de fortalecer la práctica docente mediante el asesoramiento y apoyo curricular y pedagógico, mejorando así la calidad educativa.

Por otra parte, Vezub y Alliaud (2012) proponen que acompañar se asienta en tres pilares básicos que se articulan y enriquecen mutuamente, y que deben guiar la planificación y ejecución del plan de acompañamiento pedagógico:

- La observación del colega y la recolección de información para conocer «el terreno», diagnosticar problemas, necesidades y aspectos a ser mejorados.
- La formación y el desarrollo profesional mediante talleres, materiales de lectura, instancias de discusión y producción conceptual, el análisis de la práctica, la sistematización de experiencias.
- El asesoramiento propiamente dicho, el diseño conjunto de secuencias didácticas, la preparación de materiales y el acompañamiento en el aula para implementar las innovaciones y mejoras que se hayan planificado y acordado con los docentes (p. 52).

En otras palabras, el plan de acompañamiento debe considerar la observación, la capacitación docente mediante talleres, y el proceso de asesoría directa que ejerce el directivo institucional. Es decir, y como se ha venido mencionando, el liderazgo pedagógico y administrativo del directivo ejerce influencia desde la planificación, ejecución y evaluación del plan de acompañamiento. Estos procesos permiten consolidar un marco de referencia para



seleccionar las estrategias más adecuadas para mejorar el desempeño docente, pues, deben garantizar, además del desarrollo de los objetivos del acompañamiento pedagógico antes expuestos, el mejoramiento de los resultados de aprendizaje de los estudiantes y el buen desempeño de los docentes. De esta manera, en este apartado se mencionan solo algunas de las estrategias a utilizar en esta investigación, dejando claro que los planes de acompañamiento deben ser contextualizados y las estrategias deben corresponder a los objetivos que cada institución plantee.

a. Visitas al docente en su contexto (Observación áulica)

Esta estrategia consiste en la visita del acompañante pedagógico al docente en su contexto laboral. Lo que involucra establecer relaciones con la comunidad educativa (pares, padres, estudiantes, comunidad) y su quehacer pedagógico. Esta estrategia incluye el proceso de observación, registro y procesamiento de información, reflexión individual, y toma de decisiones (acuerdos y compromisos de mejora).

Varios autores toman a la observación de clase como estrategia, como tal, para esta investigación se considera como parte de la visita al docente en su contexto por los pasos siguientes que debe desarrollar el acompañamiento. Además, aunque tenga varios nombres de acuerdo al criterio de diferentes autores, su particularidad será la misma, pues el proceso de observación “supone la capacidad de percibir las expresiones, actitudes y relaciones con los otros, las fortalezas y debilidades de la práctica docente, la coherencia entre el discurso pedagógico y la práctica en el aula” (Rivera, Flores & Santa Cruz, 2013, p. 50). Esto favorece a desarrollar intercambios profesionales entre el observador y el observado, pues, los procesos educativos que se viven en las aulas constituyen objeto de investigación y análisis compartido.

El observador recoge la mayor cantidad de información sobre la práctica educativa observada mediante una ficha de registro o diario de campo. Posteriormente procesa la información y saca conclusiones para caracterizar el desempeño pedagógico, esto ayuda al observado a analizar su práctica educativa mediante una reflexión individual y retroalimentación de las conclusiones. Sobre esta base, inicia el proceso de asesoría en un enfoque crítico, humanista e integrador que motive al docente a descubrir los supuestos que orientan su práctica y, si es necesario, mejorarla. Esta estrategia sirve como base para diagnosticar las necesidades, inquietudes, fortalezas y debilidades de los docentes en su



práctica educativa, para plantear objetivos y/o demás estrategias para seguir fortaleciendo su desempeño.

b. Círculos de estudio y Seminarios

Rivera, Flores & Santa Cruz (2013) definen a esta estrategia como “espacios de interacción y reflexión permanente entre los docentes de un grupo de aprendizaje o red” (p. 51). Los docentes pueden ser de la misma institución o instituciones próximas que tengan la facilidad de reunirse regularmente para intercambiar experiencias, debatir sus reflexiones y retroalimentar su trabajo para la mejora de sus prácticas educativas. Es decir, son espacios de encuentro entre docentes en los cuales se tratan cuestiones disciplinares y problemáticas comunes del trabajo pedagógico. El eje central de esta estrategia son los temas y objetos de conocimiento que responden a la experiencia de los equipos.

c. Talleres de análisis de prácticas

Aunque existen varios enfoques sobre esta estrategia, para el desarrollo de esta investigación se resume lo planteado por Alen y Allegroni (2009). La dinámica de esta estrategia es la creación de grupos para analizar las situaciones de práctica. Se propone que el trabajo sea multirreferencial (psicosocial, institucional, pedagógico y didáctico) con una metodología que involucre: primero, la presentación de una situación sucedida a un docente, para ello se pueden utilizar videos o narraciones. Segundo, el análisis mediante preguntas tratando de entender los significados de la situación, tercero, análisis y elaboración de alternativas de desempeño.

Teniendo en cuenta esta metodología, se puede inferir que esta estrategia es similar al análisis de casos, puesto que, en éste se comparte con los demás “los aspectos más problemáticos y también los aspectos productivos o interesantes de las propias actuaciones o de los aprendizajes de los estudiantes” (Alen y Allegroni 2009, p. 45). En todo caso, en los talleres de análisis de prácticas se pueden incluir diferentes estrategias que aprovechen la organización del grupo de trabajo.

Desempeño docente y Prácticas educativas

Las conclusiones del informe Mckinsey establecen que una de las claves de los sistemas educativos fuertes es la formación de los docentes, es decir, dotar de los recursos humanos necesarios que estén capacitados para construir aprendizajes de calidad. Por lo tanto,



se puede señalar que el mejoramiento del desempeño docente en las aulas de clase son una necesidad en los sistemas educativos que procuran calidad. Como bien se ha venido hablando en esta investigación, es sin duda, el desempeño docente parte primordial en la construcción de aprendizajes de calidad en los estudiantes. Puesto que, según Ronquillo, Castro y Ortega (2017) el desempeño docente es un:

proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida (p. 475).

Se entiende de esto, que el desempeño docente es un proceso de movilización de las capacidades profesionales, con el fin de brindar a los estudiantes una serie de habilidades y aprendizajes necesarios para su cotidianidad. Desde otra perspectiva, el desarrollo profesional se entiende como:

el proceso de aprendizaje de los docentes a lo largo de toda la vida profesional, que integra la formación, inicial, el periodo de inserción en la profesión, la formación en servicio, la superación permanente en el nivel local y la autoformación de los profesores, todo este proceso para garantizar el desarrollo y el fortalecimiento de competencias sociales, éticas y técnicas en el marco de una profesión en permanente construcción (Robalino, 2007, p. 157).

Es decir, el desarrollo profesional docente es el proceso de aprendizaje que garantiza el fortalecimiento de sus competencias, entendidas éstas como "la síntesis de conocimientos habilidades y actitudes que permiten actuar de manera eficaz ante una situación" (Sarramona, 2007, p. 33). En este sentido, se puede decir que, mejorar el desempeño docente es contribuir a la adquisición de competencias profesionales para que éstas fortalezcan la práctica educativa en beneficio del estudiante. Por lo tanto, el desempeño profesional de los docentes es considerado factor clave para promover aprendizajes de calidad en sus estudiantes.

Para esta investigación el desempeño docente se entiende como un proceso de aprendizaje continuo que involucra movilización de las competencias profesionales, disposición personal y responsabilidad social de los docentes para con los estudiantes.

Esto da como resultado el mejoramiento de la práctica docente, entendida ésta como “un conjunto de acciones que desarrolla el profesorado introduciendo mejoras en las relaciones, procesos y actividades; todo ello orientado a producir resultados positivos” (Junta de Andalucía, 2012, p. 8). Es decir, el proceso de movilización de las competencias profesionales involucra un conjunto de acciones y actividades con el fin de producir resultados positivos en los estudiantes.

En el ámbito nacional, la investigación de Castillo, Rivera y Seisdedos (2013) revela que, en el Ecuador, el desempeño de los docentes “en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, adolece de una serie de errores pedagógicos, propios de la educación tradicional” (p. 114). Dando a entender que las prácticas educativas que se realizan en las instituciones no están de acuerdo a la época educativa por la que se atraviesa, siendo un error pedagógico que no permite alcanzar un punto óptimo en calidad educativa. Por ello, Perrenoud (2004) explica diez competencias que los docentes deben desempeñar:

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje;
2. Gestionar la progresión de los aprendizajes;
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación;
4. Implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo;
5. Trabajar en equipo;
6. Participar en la gestión de la escuela;
7. Informar e implicar a los padres;
8. Utilizar las nuevas tecnologías;
9. Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión;
10. Organizar la propia formación continua (p. 223).

Mismas que son reiteradas por Bonilla (2006) al decir que los docentes deben desarrollar continuamente competencias para:

- Poner en práctica el currículum (conocimiento de propósitos educativos, manejo de enfoques de enseñanza y materiales educativos, planeación y evaluación del aprendizaje, etcétera).
- Generar las condiciones institucionales más adecuadas para que la gestión del plan de estudios y el logro de los propósitos educativos sea posible para todos los niños de las escuelas (aprender a trabajar en equipo, participar en la evaluación y la planeación

institucional, colaborar para mejorar la organización y de la escuela y el uso de sus recursos, etcétera).

- Atender y operar las profundas y simultaneas transformaciones propuestas por la administración educativa.
- Desarrollar nuevas competencias docentes, en cierta forma inéditas, para modificar las formas de enseñanza y de trabajo en el aula, así como para construir nuevas maneras de aprender, de relacionarse y organizarse (p. 35).

Como se observa tanto Perrenoud como Bonilla exponen competencias similares, que se podrían resumir en el área curricular, pedagógica y administrativa, puesto que son competencias tanto para el desarrollo del currículo establecido, la gestión de los recursos, y la organización de la enseñanza. Estas competencias permiten la ejecución de estrategias que ayuden a mejorar la calidad educativa, teniendo en cuenta el acompañamiento y proceso de asesoría directa que ejerce el directivo en la institución. Una vez más, se reitera que debe existir una correcta relación entre el liderazgo pedagógico y el liderazgo administrativo, tanto desde la parte directiva como la de acción de los docentes, pues que como se ha mencionado, el objetivo es el mejoramiento de las prácticas educativas para el desarrollo adecuado de los estudiantes.

Por otra parte, todos estos aspectos tienen como razón el cumplimiento de las funciones de la profesión docente y esto, a su vez, está determinado por los factores asociados al propio docente, estudiante y al entorno (Gaitán y Hurtecho, 2016). Además, las funciones de un docente están determinadas por la normativa nacional, sin embargo, las funciones de un docente, de manera general, son:

- a) Planificar e implementar el currículo escolar.
- b) Tutorizar a los alumnos.
- c) Apoyarse en el contexto familiar y social.
- d) Actualizarse e implicarse en la profesión docente.
- e) Estar en posesión de las cualidades personales que exige la profesión docente (Sarramona, 2007, p. 37).

Es decir, un docente debe desarrollar dichas funciones, sin importar su contexto, a ellas se pueden añadir las que determine cada sistema educativo. En este sentido, el acompañamiento que ejecuta el directivo mediante un proceso de asesoría directa ayuda a mejorar el desempeño docente, y a la correcta ejecución de sus funciones. se entiende, entonces, que el objetivo del docente debe ser el de formación continua, y que haga de éste un medio para mejorar su desempeño profesional.

Los sistemas educativos en el mundo, siempre están en constante debate sobre cómo mejorar su calidad. Sin embargo, muchos de los países se han concentrado en cambiar las reformas educativas y con esto solo han alcanzado escasos efectos sobre la realidad educativa en el aula. Las investigaciones y las experiencias obtenidas de los sistemas de alto y bajo desempeño sobre la eficacia escolar concluyen como un indicador clave a la formación docente para lograr resultados relevantes que aporten a la mejora de la calidad educativa. De allí, que el proceso de asesoría, sea desde la figura de asesor o directivo, es de vital importancia para fortalecer este indicador, con el fin de lograr que los aprendizajes de los estudiantes sean significativos y útiles para la vida.

En este sentido, las capacidades gerenciales y de liderazgo que el directivo ejecute repercuten directamente en el desempeño de sus docentes. Además, los planes que se propongan en la institución deben ir encaminados hacia la mejora continua de las capacidades de toda la comunidad escolar, es allí, donde el plan de acompañamiento surge como estrategia para fortalecer las prácticas educativas de los docentes y por ende a la calidad educativa. Cabe recalcar, que al hablar de desempeño profesional no se lo enmarca dentro del ámbito docente nada más, sino se hace referencia al desempeño profesional directivo, pues este trabajo va dirigido a la importancia del rol del directivo, en la calidad de los docentes y en la calidad educativa de la institución.

3. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

Este trabajo se enmarca en los procesos de la investigación cualitativa, puesto que se enfoca en analizar e interpretar la realidad de los fenómenos sociales de tal manera que permite “describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (Hernández Sampieri, Collado, Baptista, 2014; p. 11). Es decir, busca comprender la manera en que los individuos perciben los fenómenos teniendo en cuenta su subjetividad, para ello, se explora de manera integral tanto personas, fenómenos, ambientes y la relación entre estos. Este concepto se ve ratificado por Sandin Esteban citado en Albert (2007) al definir a la investigación cualitativa como “una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos” (p. 147).

En otras palabras, la investigación cualitativa es una actividad planificada orientada al cambio de la realidad, ejerciendo efecto sobre el fenómeno estudiado. En concordancia, según Albert (2006) “La educación se concibe como una acción intencionada, global y contextualizada regida por reglas personales y sociales y no por leyes científicas” según esta concepción la educación es la acción humana que consiste en comprender el comportamiento de los seres humanos a partir de su realidad sociocultural. Y desde la percepción crítica según el mismo autor “la investigación trata de desvelar creencias, valores y supuestos que subyacen en la práctica educativa. De ahí la necesidad de plantear una relación dialéctica entre teoría y práctica mediante la reflexión crítica” (p. 21). Esto permite interpretar la realidad, comprender y descubrir nuevos conocimientos de los fenómenos sociales, a través de la relación con la teoría y práctica crítica y autorreflexión de los investigadores. En base a todo esto, este trabajo de investigación sigue el paradigma crítico, permitiendo el autorreflexión y la reflexión crítica de los fenómenos.

Siguiendo esta lógica, se procedió al estudio del diagnóstico situacional con la finalidad de recabar información e identificar las necesidades institucionales para lo cual se utilizó las técnicas de recolección de información como la observación, encuesta y la entrevista. Se procedió al desarrollo del marco teórico a partir de la revisión de documentos



académicos que sustentan el trabajo. A continuación, la presente investigación es abordada con el método investigación-acción-participativo (IAP) debido a la importancia de su aporte a la comunidad en la que se desarrolla, y que aporta elementos para identificar problemáticas, reflexionar sobre éstos, y proponer acciones de intervención. Montero (2002) define a este método como un “estudio de un contexto social, mediante un proceso de pasos sucesivos en espiral se investiga al mismo tiempo que se interviene” (p. 505). Este autor explica que la intervención es parte de la investigación, de esta manera se tiene gran influencia en el contexto. Esto se ratifica con lo que Latorre (2003) explica: "la investigación-acción es vista como una indagación práctica realizada por el profesorado, de forma colaborativa, con la finalidad de mejorar su práctica educativa a través de ciclos de acción y reflexión" (p. 24). En resumen, se puede decir que este método es una indagación en el espiral que involucra acción, reflexión e intervención con el contexto con un fin determinado.

La reflexión en la acción, que propone este método, permite la "capacitación a los profesionales para comprender mejor las situaciones problemáticas y les reconoce la habilidad para examinar y explorar las zonas indeterminadas de la práctica" (Latorre, 2003, p. 19). En otras palabras, este método brinda una mejor comprensión de los problemas y la práctica.

En base a esto, la investigación es de tipo descriptiva pues busca conocer las situaciones concretas que llevan a su intervención, a través de la observación y análisis de la información recogida. En el desarrollo del trabajo se procedió a cooperar mutuamente con los miembros de la comunidad educativa, generando un vínculo horizontal con los investigadores. El papel de los miembros de la comunidad investigada ayudó a desarrollar el proceso de investigación desde la identificación del problema hasta la presentación de resultados tomando un papel activo y convirtiéndose en coinvestigadores e interventores en su realidad. El método IAP se centró en aportar información para la toma de decisiones dentro de la comunidad investigada.

3.2 Población, muestra o participantes

La población de la institución educativa comprende un directivo y doce docentes. En la investigación, los participantes se han tomado en cuenta dependiendo del instrumento a utilizar. De esta manera, para la entrevista se ha considerado al directivo como autoridad institucional, para las encuestas se ha tomado una muestra de seis docentes y para las observaciones áulicas una muestra de cuatro docentes de las diferentes áreas. En la aplicación



del plan de investigación participaron el directivo, un delegado, además los tesisistas ejercieron el rol de asesores educativos circuitales.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el análisis de la información se tomó en consideración los propósitos centrales del análisis cualitativo citados en Hernández Sampieri (2014) y de las cuales se intentó responder en este proyecto

1) explorar los datos, 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías), 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 6) reconstruir hechos e historias, 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos (p. 418).

Se tomó en cuenta estos propósitos como un proceso, el cual permite explorar la información recogida de la institución, organizarla y relacionarla con las unidades de análisis de manera teórica. Así mismo, ayuda a comprender el contexto y generar un apartado teórico sobre todo el proceso.

Se realizó una entrevista con el directivo para analizar el conocimiento de la autoridad sobre las diferentes categorías que se desarrollaron en el marco teórico con el objetivo de entender el estado situacional de la institución educativa desde la visión del directivo. Se utilizó la entrevista semiestructurada puesto que se “basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Sampieri, Fernández y Baptista 2014, p. 403). Es decir, se partió de una guía de preguntas que a medida que avanzaba la entrevista se añadieron otras, de tal manera que permitió tener una explicación más clara de las respuestas del entrevistado. La entrevista de esta investigación estaba estructurada en bloques de preguntas, cada bloque corresponde a las categorías analizadas en el marco teórico.

Además, se utilizó una encuesta a los docentes para conocer su percepción sobre las mismas categorías preguntadas al directivo, y a la vez obtener una idea clara de la situación



de la institución. Para ello, se realizó encuestas a la mitad de la población de docentes, es decir, a seis docentes que fueron seleccionados de manera aleatoria.

Para el análisis de las prácticas que los docentes usan en sus clases dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, se pretendía utilizar los registros de las visitas áulicas que toda institución debe tener, pero en este caso, dicha institución no contaba con los mismos, por lo que se procedió a realizarlas conjuntamente con el directivo, apoyados en el Art. 309 del Reglamento a la LOEI, y para las cuales se empleó la ficha y el instructivo de observación de clase del Ministerio de Educación.

Así mismo, se realizó el análisis de documentos institucionales, para lo cual se había solicitado una lista de documentos y de los cuales solo se facilitaron el Proyecto educativo institucional (PEI).

Por último, se utilizó la triangulación para objetivizar los datos recogidos. Esta técnica según Albert (2007) “consiste en recoger datos, información, relatos de una situación desde distintos ángulos o perspectivas para después compararlos y contrastarlos” (p. 153). De esta manera, se muestra una tabla de triangulación entre: la entrevista, encuesta, análisis documental y las observaciones áulicas.

3.4 DISEÑO DE INTERVENCIÓN (PROPUESTA)

3.4.1 Precisión o diagnóstico del problema

Para el diagnóstico se realizó la operacionalización de variables, iniciando por la definición de las variables, en este caso cada variable corresponde a una categoría del marco teórico. Luego se procedió a establecer las dimensiones de cada una de ellas para redactar los ítems en cada instrumento realizado. De esta manera, en esta investigación se tienen las siguientes variables y dimensiones:

VARIABLE	DIMENSIÓN
Calidad	Percepción sobre la calidad
	Aspectos que influyen en la calidad educativa
	Estándares educativos



Asesoría	Visita de asesores
	Estrategias de asesoría
Dirección	Rol del directivo según la LOEI
	Acciones de liderazgo administrativo y liderazgo pedagógico
Acompañamiento	Acciones de acompañamiento
	Espacios de interacción y acompañamiento
Plan de acompañamiento	Existencia del plan
	Estrategias que se ejecutan del plan
	Características
	Estrategias de acompañamiento
	Temas de capacitación
Desempeño docente	Competencias del docente
	Funciones del docente
	Mejora de las prácticas educativas

3.4.2 Entrevista con el director

Se realizó la entrevista al director de la institución con la finalidad de obtener información para lo cual se planteó 8 preguntas sobre la categoría de la calidad educativa, 9 preguntas sobre la categoría de asesoría educativa, 19 preguntas relacionadas con la categoría de dirección, 7 preguntas de la categoría de acompañamiento, 13 preguntas sobre plan de acompañamiento y en lo que se refiere al desempeño docente se planteó 14 preguntas. ver anexo 1

Con respecto a la categoría de calidad educativa y estándares, el director considera que tanto el desempeño docente como directivo son claves para el desarrollo de la calidad educativa, y define a ésta como, complacer las necesidades no solo de los estudiantes sino de la comunidad educativa en general. Del mismo modo explica que la calidad educativa involucra aspectos de infraestructura, el desempeño docente y directivo adecuado, el



desarrollo de aprendizajes para la vida. Por otra parte, está al tanto de varias funciones y competencias que tiene que poseer una persona que ocupe su cargo, pero desconoce otras que son esenciales para la gestión administrativa.

Así mismo, en cuanto a asesoría, menciona que la institución no cuenta con informes de auditoría ni la visita de asesores educativos, indagando un poco más se pudo conocer que existe un desconocimiento de los acuerdos sobre el rol del directivo, como es el caso del acuerdo 450-13 que hace referencia al rol del directivo como asesor directo de la institución, se habla sobre desconocimiento, ya que al momento de mencionar las funciones de un asesor educativo, se infirió que el directivo cumple con tales funciones pero de una manera informal, refiriéndose a las conversaciones que mantienen con los docentes de la institución cuando detecta problemas de aprendizaje y busca plantear soluciones. En tal sentido, señala que el proceso de asesoría para su institución debe ser colaborativo, democrático, participativo y contextualizado, que promueva responsabilidades y buenas relaciones en la comunidad educativa.

Con respecto a la categoría de dirección, el directivo manifiesta que se ha cumplido con la normativa legal para su designación, adjunto a esto lleva cuatro años en este cargo y que como se menciona anteriormente, señala que cumple con todas las funciones propias de este papel, pero no existe registro de aquello ya que estas funciones son llevadas a cabo de manera informal, es decir, no presenta registros, informes o prueba alguna de haber brindado asesoría. Por otra parte, indica que su tiempo también lo ocupa en labores pedagógicas, pues cuenta con una carga horaria de 10 horas semanales. También hace mención, a que la institución está organizada por comisiones que se encargan de la planificación ejecución y evaluación de documentos institucionales, en este caso, el PEI.

Con respecto al liderazgo directivo, menciona que realiza acciones como acompañar y apoyar a los docentes, de lo cual se deduce que su labor se centra en el liderazgo pedagógico. Además, demuestra desconocimiento sobre actividades de carácter administrativo. En síntesis, la labor del directivo se orienta al ámbito pedagógico con sus docentes.

En cuanto a la categoría de acompañamiento, rebela que a quienes les brinda acompañamiento más personalizado es a los nuevos docentes de la institución, pero no deja de lado las necesidades de diálogo de los demás docentes, estos temas son tratados en charlas informales y en reuniones regulares en las que participan todos los docentes, pero una vez



más no existe evidencia de las mismas. Por otra parte, indica que el acompañamiento en su institución se asienta sobre los pilares humanista, valorativo y el más importante, según su perspectiva, el diálogo puesto que, de este modo se resuelven dudas e inquietudes de los docentes, y esto a su vez repercute en la calidad educativa.

También hace mención, a que no existe un plan de acompañamiento propiamente dicho, es decir se realizan capacitaciones, charlas y diálogos con los docentes cuando se presentan dificultades dentro de las juntas de curso, lo cual no se le considera un proceso de acompañamiento. Pero esto se da ocasionalmente cuando las dificultades o las dudas son recurrentes y no cumple con un calendario previamente planificado. Por otra parte, da seguimiento a las prácticas educativas mediante la revisión de las planificaciones. Además, comenta que visita las aulas de los docentes con frecuencia, pero no cuenta con registros de estos ni un plan estructurado sobre visitas áulicas.

Por lo que manifiesta que la institución necesita un plan de acompañamiento contextualizado a sus problemas y necesidades, además de contar con el apoyo de todo el personal directivo, con el fin de emplear plataformas virtuales, realizar conferencias y seminarios, también señala que este plan debe ser flexible, que permita el aprendizaje colaborativo y la reflexión, que cuente con estrategias fáciles de manejar y sobre todo sea comprensible. Nuevamente se observa que la principal característica que se desea rescatar en el plan de acompañamiento es el diálogo mediante charlas, talleres o reuniones con los docentes.

En cuanto a la categoría de desempeño docente, señala que estos deben tener experiencia, preparación y decisión para poder impartir conocimiento. En tal sentido el directivo expone que los docentes de su institución poseen varias competencias, por lo que califica el desempeño docente como muy bueno. Adjunto a esto, aclara que cumplen la labor de orientadores de los estudiantes, además, trabajan colaborativamente en los procesos de planificación de cualquier actividad en la institución.

3.4.3 Encuesta a los docentes

Se realizó la encuesta a una muestra de seis docentes de las áreas principales: Ciencias Naturales, Lengua y Literatura, Matemáticas, Estudios Sociales con la finalidad obtener información valiosa para la investigación sobre las mismas categorías que se realizaron al

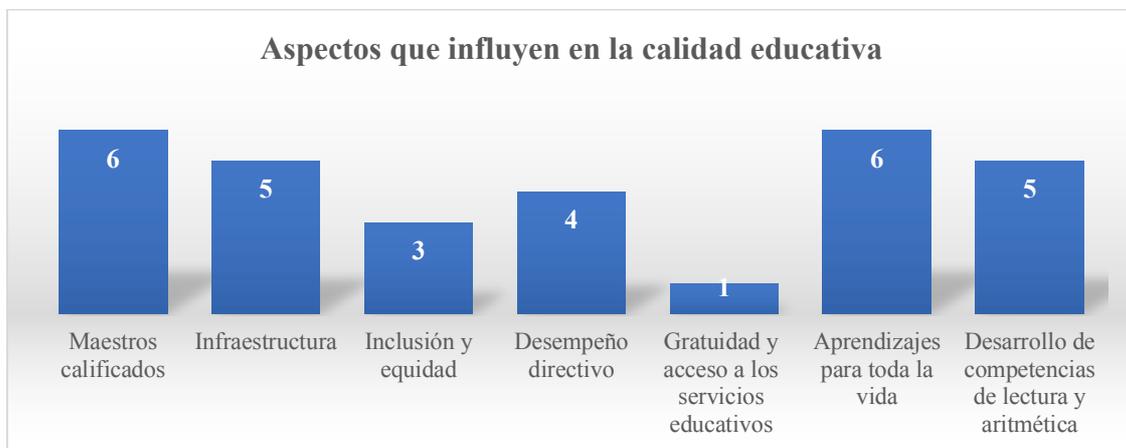


directivo, para las cuales se han realizado preguntas abiertas y de opción múltiple de acuerdo a lo desarrollado en el marco teórico. Además, se redactaron preguntas que servirán para el diagnóstico situacional de la institución como para el diseño del plan de acompañamiento contextualizado a sus necesidades.

En la categoría de calidad educativa se evidencia que todos consideran que el desempeño que realiza el directivo y los docentes son claves para la calidad educativa, y esta a su vez repercute en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, para ello, es necesario tener maestros calificados y comprometidos con su trabajo con el fin de lograr aprendizajes significativos que potencien el desarrollo de competencias en lectura y aritmética

Por otra parte, los docentes señalan que, el desempeño que pueda ejercer el directivo, y la infraestructura son aspectos que influyen directamente en la calidad educativa, además de exponer conocimientos sobre los estándares de calidad educativa y como estos repercuten en la misma, junto a su aplicación por medio del directivo.

Grafico 1. Aspectos que influye la calidad educativa

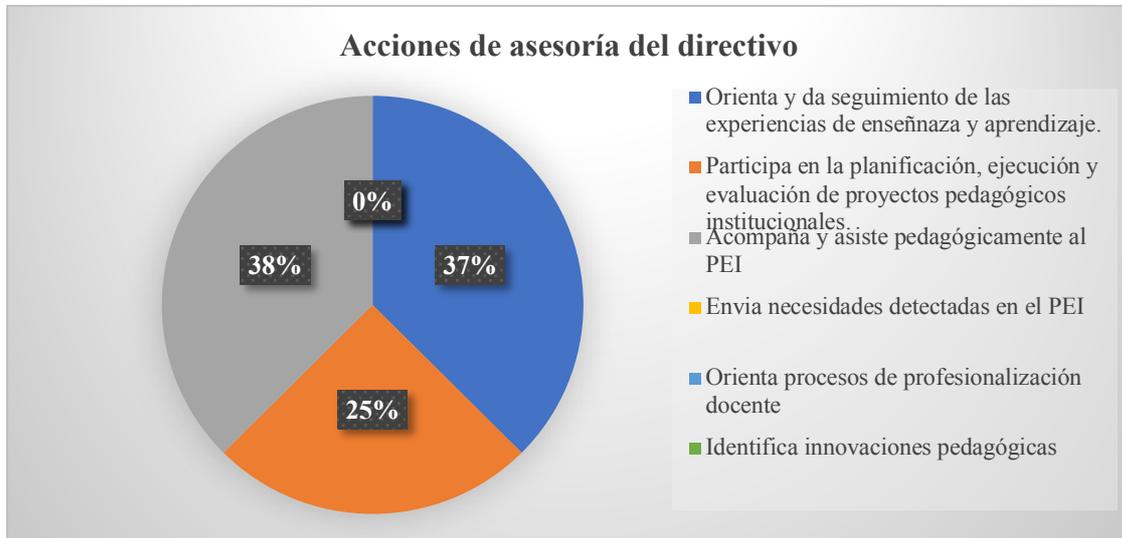


En la categoría de asesoría, la institución no ha recibido la orientación de un asesor educativo circuital, sin embargo, el director ha cumplido con procesos de asesoría interna mediante acciones de orientación y seguimiento de las experiencias de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan en la institución, pero como se había mencionado anteriormente este acompañamiento ha sido en mayor parte de manera informal, y en ocasiones se han llevado a cabo reuniones o talleres de carácter formal, pero no se cuenta con registro de los mismos. Adjunto a esto, participa en la formulación, elaboración, seguimiento y evaluación de los proyectos pedagógicos; y brinda acompañamiento, asistencia pedagógica, didáctica y



administrativa al PEI. Por lo tanto, el proceso de asesoría ejercida por el directivo se divide en tres actividades:

Grafico 2. Acciones de asesoría del directivo



Por otra parte, los docentes respondieron que su directivo cumple con la mayoría de atribuciones descritas en el artículo 44 de la LOEI las mismas que fueron citadas en la encuesta, siendo la atribución de recibir asesores y funcionarios de regulación educativa la que ningún docente señaló, como se puede observar en el gráfico 2.

Además, según los docentes, califican el liderazgo pedagógico del directivo como muy bueno y excelente, siendo señaladas todas sus opciones; pero en cuanto a liderazgo administrativo solamente se señalaron dos de cuatro, así como se observa en el gráfico 3.

Grafico 3. Atribuciones del directivo

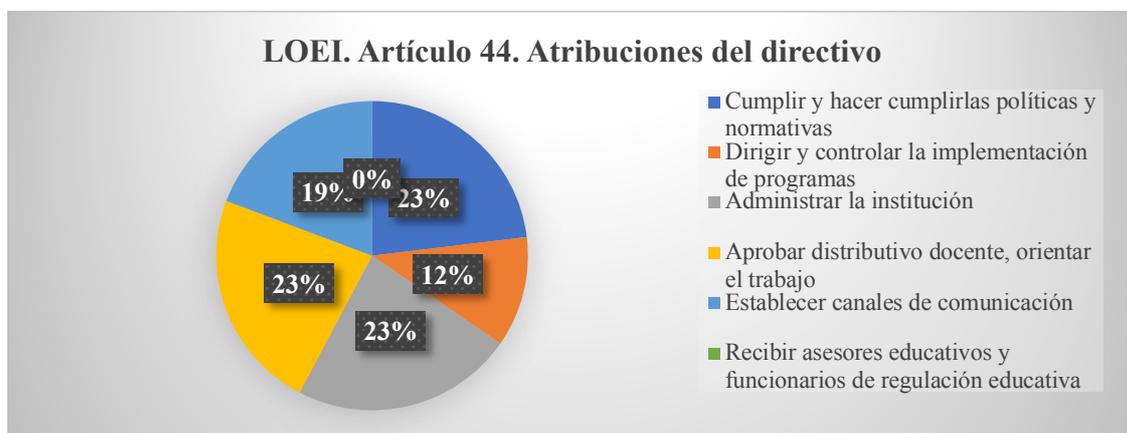
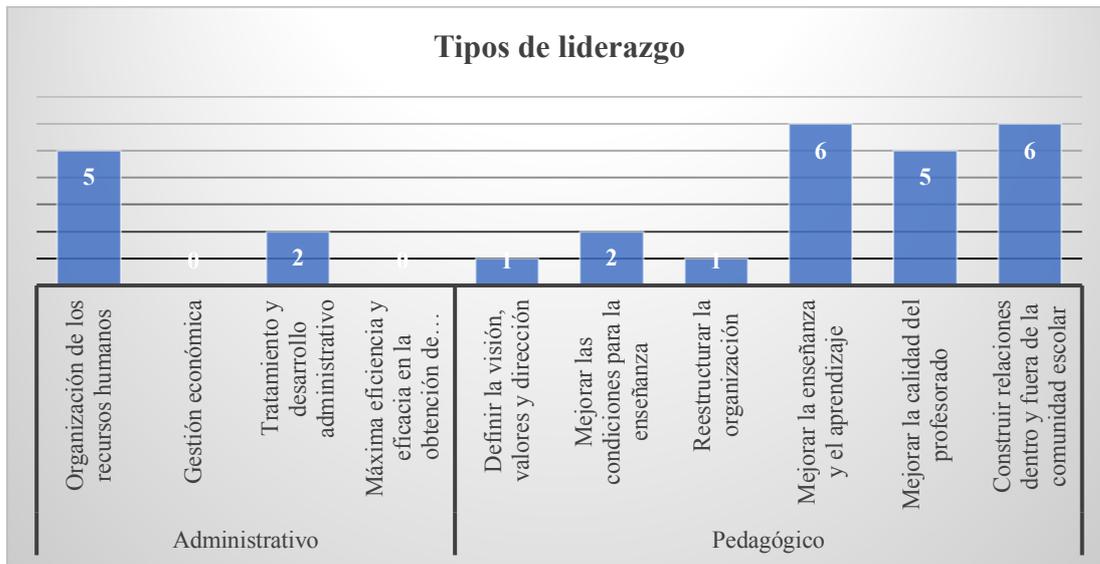


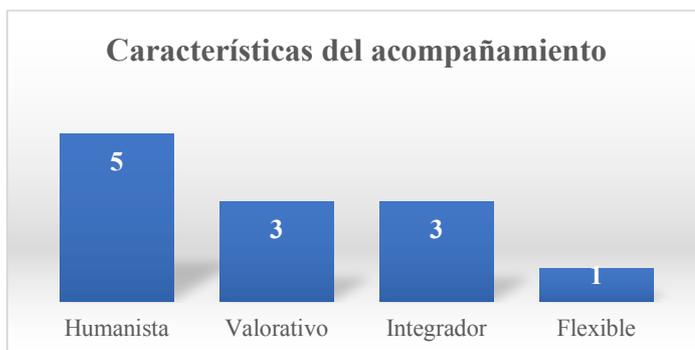


Gráfico 4. Tipos de liderazgo



La categoría de acompañamiento, los docentes comunican que han recibido acompañamiento mediante charlas, círculos de estudio y observaciones áulicas, mismas que les permiten mejorar su práctica educativa. Además, consideran que el acompañamiento que necesita su institución debe asentarse en los tres pilares desarrollados en el marco teórico.

Gráfico 5. Características de acompañamiento

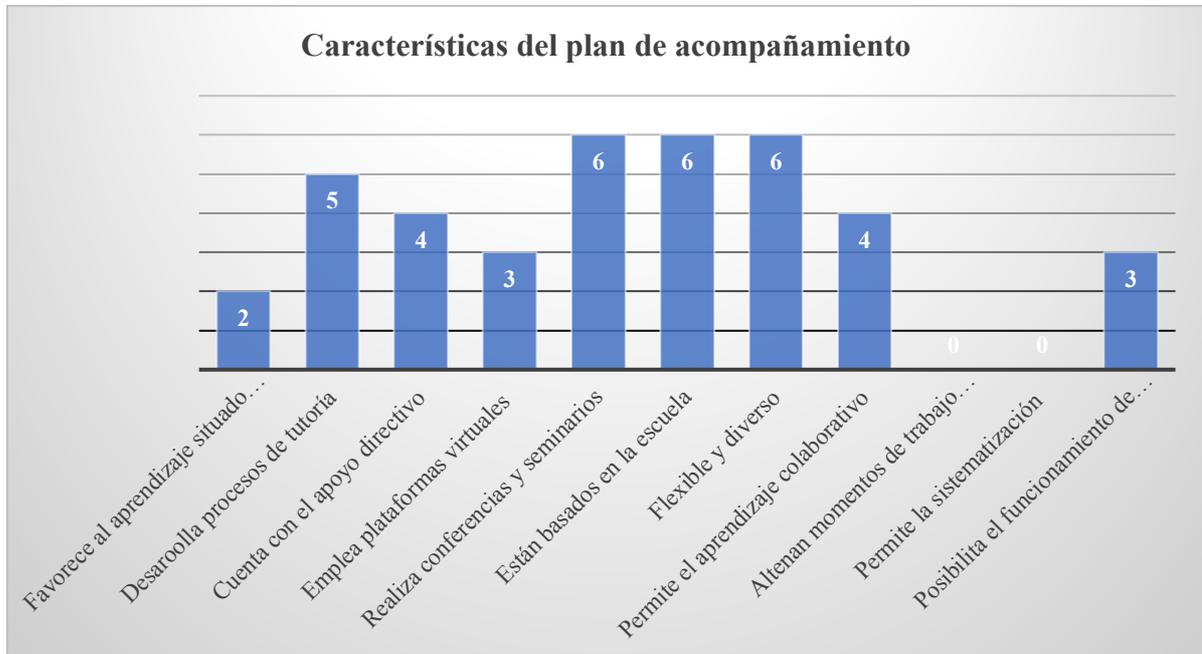


En la categoría de plan de acompañamiento los docentes mencionan que la institución cuenta con un plan de acompañamiento y el directivo realiza visitas áulicas frecuentemente, charlas y capacitaciones en cada parcial. Por las diferentes reuniones que se han dado entre docentes y el directivo, daría la sensación de que existe un plan de acompañamiento, pero según lo dicho por el director, lo cierto es que no existe uno elaborado, que especifique, el qué, el cómo y el cuándo se darán este tipo de reuniones ya sean de carácter formal o informal. Además, señalan que el plan de acompañamiento de la institución debe contener diferentes estrategias como charlas, conferencias, círculos de estudios y seminarios, debe ser flexible y



estar basado en las necesidades de la escuela. Adjunto a esto, mostraron interés por obtener mayor capacitación sobre planificación, nuevas tecnologías y metodologías didácticas.

Gráfico 6. Características del plan de acompañamiento



La última característica a analizar es la de desempeño docente, en la cual los encuestados manifestaron tener competencias para poner en práctica el currículo y así organizar situaciones de aprendizaje; trabajar en equipo, implicar a los padres. Por otra parte, cumplen con funciones curriculares y de apoyo en el contexto familiar. Además, cuatro encuestados calificaron el desempeño docente de la institución como muy bueno y para mejorar esto, consideran que el directivo debe apoyar y capacitar sobre diferentes necesidades.

3.4.4. Análisis de documentos

Para el análisis de documentos se había solicitado al directivo el Proyecto educativo institucional (PEI), la Propuesta pedagógica, el Plan curricular institucional (PCI), el Plan curricular anual (PCA) y la Planificación de unidad didácticas de una muestra de los docentes, mismas que sirven para obtener un análisis completo de la institución. Además, se solicitó el plan de acompañamiento pedagógico y los registros de visitas áulicas, las cuales el directivo mencionó no tener. Sin embargo, el directivo solo facilitó el PEI para su respectivo análisis y ante la inexistencia de registros de observaciones áulicas, se procedió a realizarlas.



3.4.5 Proyecto educativo institucional (PEI)

El Proyecto educativo institucional 2018-2022 trata temas relacionados a la calidad educativa y el logro de los estándares educativos, pues el gran ideal es alcanzarlos y potencializar las capacidades de los estudiantes respondiendo las necesidades de la ciencia, tecnología y el contexto socio-cultural.

Luego de la revisión del PEI se pudo determinar que no existe en ningún capítulo que mencione temas relacionados sobre el plan acompañamiento pedagógico como una estrategia para mejora de la práctica docente por ende no existe en los proyectos para la mejora de la institución.

El informe de autoevaluación institucional determina un nivel de eficiencia medio, al no existir evidencias de los procesos realizados, además indica que el PCI no tiene coherencia con las políticas estatales, y es necesario fortalecer el código de convivencia. En el tema de formación y actualización continua el ideario de la institución dice: “promovemos un aprendizaje permanente del talento humano (docentes, administrativo, técnico y de servicios generales)” (PEI, 2018, p. 125). Pero, según lo encontrado en la entrevista y las encuestas, no se ha realizado cursos de capacitación docente, por lo tanto, se puede concluir que no se cumple con el indicador C1. P1. E1. I2.

La institución, a través del PEI, se compromete a cumplir con las normas y leyes establecidas, mediante la construcción de espacios adecuados para el diálogo y la convivencia democrática. Además, propone que el docente se desempeñe como gestor pedagógico, investigador y animador a la investigación científica mediante el uso de las Tics. De esta manera, su labor está orientada a la formación integral de los estudiantes para que alcancen el perfil de salida propuesto por el Ministerio de Educación.

Por otra parte, se establecen las funciones de los diferentes actores de la comunidad educativa, en base a la normativa vigente: LOEI y Reglamento a la LOEI.

3.4.6 Análisis de las observaciones áulicas

Según el Ministerio de Educación (2016) el director es quien preside la junta académica y establece los protocolos para monitorear y dar seguimiento de las actividades académicas,



en sus atribuciones autoriza al equipo de asesores para realizar las observaciones áulicas, se procede siguiendo los protocolos que a continuación se detalla:

Elaborar y socializar al profesorado un cronograma de observación áulica

Realizar la observación áulica según el cronograma Evaluar la práctica pedagógica y retroalimentar al profesorado de acuerdo a los resultados obtenidos.

Reajustar el cronograma de acuerdo a los resultados y a la realidad institucional en caso de ser necesario.

Respaldar sus acciones de revisión de seguimiento a la práctica pedagógica.

Evaluar la práctica pedagógica de acuerdo a lo establecido en las planificaciones microcurriculares para la atención a los y las estudiantes con necesidades educativas especiales.

A continuación, se detalla los indicadores de la observación áulica:

CRITERIOS GENERALES	REGULARIDADES
La clase se inicia con puntualidad de acuerdo al horario institucional.	La mayoría de docentes empieza la clase con retras
El docente desarrolla su clase en un ambiente limpio y organizado.	Casi todos los docentes tienen un ambiente limpio y organizado.
Las actividades desarrolladas en clase guardan relación con la planificación microcurricular entregad	La mayoría se rehusó a entregar las planificaciones.



El objetivo de la sesión se da a conocer al inicio de la clase.	La mayoría de los docentes no dan a conocer el objetivo de la clase.
La relación entre los elementos del currículo (objetivos, destrezas con criterio de desempeño, recursos didácticos, estrategias metodológicas e indicadores de evaluación) se evidencia durante el desarrollo de las actividades.	No se presentó ninguna novedad por el motivo de que no se pudo evidenciar

La observación áulica se realizó utilizando la ficha de observación áulica del Ministerio de Educaciones (Ver Anexo.) hizo a cuatro docentes de la institución de las siguientes asignaturas: Ciencias Naturales, Lengua literatura, Historia y Matemáticas en los diferentes niveles. El quinto nivel conforma 12 estudiantes, el sexto nivel 14, Séptimo 19 y octavo 10 estudiantes Las clases normalmente inician puntual según el horario establecido, y se desarrollan en un ambiente limpio, sano y agradable. Los estudiantes siempre están dispuestos a participar cuando el docente así lo requiera, pero se observa que algunos estudiantes no quieren participar por inseguridad. Los docentes mantienen el orden y la disciplina en el aula pues durante el desarrollo de las actividades se puede evidenciar que se mantiene un ambiente de respeto, responsabilidad y buenas relaciones personales, por lo tanto, no existe problema para trabajar de manera individual o en grupos.

Los docentes normalmente inician sus clases con indicaciones generales y actividades de motivación, reflexión sobre temas de interés nacional pero no se relacionan en su totalidad con el objetivo de la clase. La planificación microcurricular se relaciona con las actividades que desarrollan los docentes en el aula y los elementos curriculares se evidencia durante el



desarrollo de la clase, pero no en su totalidad pues en algunos casos no existe una relación progresiva.

Los docentes dominan el conocimiento disciplinar de las diferentes áreas, pero en algunos casos existe dificultad en cuanto a los conocimientos específicos pues indican que no son profesores de especialidad. Sin embargo, cuando tienen dificultad acuden al directivo o su compañero docente para pedir ayuda y aclarar algunas dudas que ellos puedan tener. La clase dura 40 minutos, para algunos docentes este tiempo resulta muy corto, pero en general la mayoría de los distribuyen el tiempo de manera adecuada.

La mayoría de los docentes formulan preguntas y plantean actividades para explorar conocimientos previos de los estudiantes, existe relación de los conocimientos previos con los nuevos, así mismo, se estimula constantemente el desarrollo del pensamiento crítico y creativo, la relación con otras áreas es parcial, pues no se mantiene interdisciplinariedad, los recursos que utilizan en el desarrollo de las clases es limitado.

Existe un tiempo de retroalimentación para reforzar los conocimientos, pero existe poca participación de los estudiantes, porque algunos no lograron comprender los conocimientos. Se evalúan las actividades desarrolladas en clases mediante reflexiones propuestas por el docente y la autoevaluación por parte de los estudiantes.



3.4.6 TRIANGULACIÓN

Categorías	Entrevista directivo	Encuesta docentes	Análisis de documentos	Observaciones áulicas	Triangulación
Calidad	<ul style="list-style-type: none">• El desempeño directivo y docente son importantes• Conoce los estándares de calidad educativa	<ul style="list-style-type: none">• El desempeño directivo y docentes son importantes• Conocen los estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none">• Se comprometen a cumplir con las normativas y el logro de los estándares.		Con respecto a calidad educativa, tanto el directivo como los docentes consideran que su desempeño profesional influye en la calidad educativa que brinda la institución, así mismo, definen a los estándares educativos como logros esperados por el Ministerio. En este sentido, mediante el PEI se comprometen a cumplir con las normativas y el logro de los estándares,



					mismo que en la autoevaluación institucional mostraron deficiencia
Asesoría	<ul style="list-style-type: none">• No tienen visita de asesores circuitales• Las acciones de asesoría del directivo de concentran en: orientación a docentes, brindar asistencia pedagógica.	<ul style="list-style-type: none">• No tienen visita de asesores circuitales• Las acciones de asesoría del directivo de concentran en tres: orientación a docentes, participación en la formulación de los diferentes programas educativos y brindar asistencia pedagógica	<ul style="list-style-type: none">• No se establecen procesos de asesoría por parte del directivo.		Con respecto a asesoría, las evidencias demuestran que la institución no ha tenido la visita de asesores educativos. Por lo que dicho proceso de asesoría ha sido realizado por el directivo, el cual se concentra en tres aspectos que corresponden a la parte pedagógica, pero en el PEI no se evidencian procesos de asesoría



					interna y según lo arrojado por las entrevistas esta asesoría se de manera informal.
Gestión directiva y liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Calificación del rol del directivo: Muy buena• El liderazgo del directivo de orienta a lo pedagógico• Desconocimiento sobre las funciones del directivo	<ul style="list-style-type: none">• Calificación del directivo: Muy buena – Excelente• El liderazgo del directivo de orienta a lo pedagógico• El directivo cumple con las funciones determinadas por la ley	<ul style="list-style-type: none">• Se detallan las funciones y responsabilidades escritas en la ley		En la categoría de gestión directiva y liderazgo existe coherencia al mencionar las acciones que realiza el directivo, entre ellas, las visitas áulicas, de las cuales, no existen evidencias o registros. Además, el rol del directivo se califica entre muy bueno – excelente



Acompañamiento	<ul style="list-style-type: none">• Realiza acompañamiento dando apoyo a nuevas docentes mediante reuniones, se realizan visitas áulicas, pero no cuentan con evidencias• El acompañamiento debe partir del diálogo.	<ul style="list-style-type: none">• Se realiza el acompañamiento mediante visitas áulicas en la institución, pero no mencionan las evidencias.• El acompañamiento debe ser: Humanista, integrador y valorativo	<ul style="list-style-type: none">• Se plantea crear espacios de diálogo.	<ul style="list-style-type: none">• Reciben apoyo del directivo sobre contenidos específicos.	El acompañamiento que realiza el directivo a los docentes, lo hace mediante espacios de diálogo formal e informal, pero no existe registro de aquello. Además, brinda apoyo sobre conocimientos específicos de las asignaturas, pues, en las observaciones áulicas se evidenció que algunos docentes presentan varios aspectos a mejorar en cuanto al manejo de su asignatura.
-----------------------	---	---	---	---	--



Plan de acompañamiento	<ul style="list-style-type: none">• La institución no cuenta con un plan de acompañamiento.• Se realizan visitas áulicas.• Se realiza reuniones con los docentes en las Juntas de curso.	<ul style="list-style-type: none">• La institución si cuenta con un plan de acompañamiento• El directivo realiza visitas áulicas• Se realizan Juntas de curso en cada parcial, y allí se tratan temas de interés pedagógico.	<ul style="list-style-type: none">• La institución no ha brindado capacitaciones internas al talento humano• El ideario plantea promover un aprendizaje permanente del talento humano• Contempla capacitaciones, pero no las describe en su contenido.		Existe percepción sobre el plan de acompañamiento, pues según el directivo, la institución no cuenta con un plan de acompañamiento, mientras que los docentes están seguros de que la institución si maneja un plan de este tipo, por lo cual es frecuente las visitas áulicas que realiza el directivo, pero como se menciona anteriormente, no existe un plan que indique el qué, el cómo y el cuándo se realizara
-------------------------------	--	--	--	--	--



					<p>este acompañamiento al personal docente. Por otra parte, el ideario plantea promover un aprendizaje permanente del talento humano, pero solamente se han realizado reuniones informales en las juntas de curso, en la cuales se tratan temas de interés en relación a los estudiantes, más no en cuanto a formación profesional se refiere.</p>
--	--	--	--	--	--



Desempeño docente	<ul style="list-style-type: none">• Los docentes cumplen con labores de orientación, planificación.• Califica el desempeño docente como muy bueno	<ul style="list-style-type: none">• Cumplen con las funciones de orientación, planificación y apoyo en el contexto familiar• Califican el desempeño como muy bueno• Para mejorar el desempeño consideran que el directivo debe apoyar y capacitar sobre diferentes necesidades.	<ul style="list-style-type: none">• El docente debe desempeñarse como gestor pedagógico, investigador y animador a la investigación científica mediante el uso de las Tics• Se detallan las funciones y derechos explicados en la ley.	<ul style="list-style-type: none">• Algunas actividades de motivación no siempre se relacionan con el objetivo de la clase.• No todas las actividades de la clase cumplen con una relación progresiva• No hay manejo adecuado del tiempo.• No todos los estudiantes participan.• Desarrollo de la interdisciplinariedad es parcial.	<p>Para finalizar, el desempeño docente es calificado en un rango de muy bueno, pues, aunque cumplen con las actividades principales y consideran tener las capacidades necesarias para ejercer la profesión; en la práctica, existen varios aspectos que se prestan a mejoras, como la capacidad de poner en práctica el currículo, el manejo de las asignaturas, y el uso de las tics.</p> <ul style="list-style-type: none">•
--------------------------	--	---	---	---	--



UNAE

Universidad Nacional de Educación

En el caso de la escuela “Pedro Moncayo” no cumple con los estándares mencionados en esta investigación, pues no se ha demostrado la existencia de un plan de acompañamiento, a pesar que la normativa existente lo exige. En este punto, es notoria la necesidad de elaborar un plan de acompañamiento institucional en el que no solo se vean involucrados directivos y docentes, sino también el resto de la comunidad educativa, puesto que de este modo se logrará construir un plan de acompañamiento humanista, valorativo, integrador y flexible además de estar contextualizado con las necesidades docentes y de los estudiantes. Esto a su vez fortalecerá las prácticas docentes y por ende la calidad educativa de la institución.

3.4.8 PLAN DE ASESORÍA EDUCATIVA

DATOS INFORMATIVOS			
ASESORÍA EDUCATIVA		FECHA INICIO Y FIN	
Asesorar en base al diagnóstico situacional y los estándares de calidad		15 de marzo del 2020	
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	ESCUELA DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA INTERCULTURAL BILINGÜE “PEDRO MONCAYO”		
ZONA	DISTRITO	CIRCUITO	CÓDIGO AMIE
03	06D02	C04_b	06B00182
NOMBRE DEL DIRECTIVO Msc. Juan Yumisaca M.	CORREO juanitopulucate@hotmail.com	CELULAR 0981174431	
EQUIPO DE ASESORES Franklin Yumisaca Verónica Miranda	CORREO fyumisaca@unae.edu.ec dvmiranda@unae.edu.ec	CELULAR 0986410329 0958822142	
DIMENSIÓN/ ESTÁNDAR A DESARROLLAR			

Contexto educativo de referencia

La Escuela de Educación Básica Intercultural Bilingüe “Pedro Moncayo” fue creado con el acuerdo ministerial y cuenta con permiso de funcionamiento con fecha. Se encuentra ubicado en la Comunidad de Santa Lucia Parroquia Tixan Cantón Alausí, pertenece al Circuito educativo C04_b del Distrito 06D02 de la Zonal 3 de Educación. La Institución es de Régimen Sierra, de sostenimiento fiscal modalidad presencial jornada matutina y oferta Educación Inicial 1 y 2; Educación General Básica; y brinda servicios educativos a 181 estudiantes. Cuenta con 13 docentes y un director que cumple funciones de vicerrectorado e inspección general debido a que la institución tiene poca cantidad de estudiantes.

Misión de la institución



La Escuela de Educación General Básica Intercultural Bilingüe “Pedro Moncayo” es una Institución Educativa inclusiva, con una larga trayectoria al servicio de la educación de niños/as y adolescentes, apoyados en métodos y técnicas que orienten a potencializar los aprendizajes de los estudiantes; mediante el desempeño de los docentes que respondan a las necesidades de la ciencia, la tecnología y del contexto social-cultural.

Visión de la institución

La Escuela de Educación General Básica Intercultural Bilingüe “Pedro Moncayo” formara niños y niñas con un alto nivel académico, humanístico y científico con perspectivas de competitividad, capaces de llevar adelante cambios innovadores que constituyen el desarrollo de la educación socio-económico de la familia. Sector y la sociedad

Introducción

El presente plan de asesoría se ha elaborado con la finalidad de brindar apoyo profesional al director de Escuela de Educación General Básica Intercultural Bilingüe “Pedro Moncayo”, mediante procesos de acompañamiento y espacios de reflexión que permita tomar decisiones que encaminen los rumbos de la institución hacia el desarrollo de la calidad educativa.

El punto de partida del plan de asesoría, es el análisis del diagnóstico situacional, el mismo que permite contextualizar las diferentes problemáticas que enfrenta la institución. A través de las diferentes técnicas como: observación, entrevistas, encuestas, revisión y verificación de documentos, se identificó que la institución no cuenta con este instrumento debido a que no ha tenido intervención de auditoría y apoyo de un asesor quien ayude y oriente los procesos de la gestión educativa. De esta manera, se evidencia la necesidad de contar con un plan de acompañamiento pedagógico que propicie espacios de reflexión, autorreflexión, con la finalidad de brindar soporte técnico y efectivo que realiza el directivo a los docentes.

Este plan de asesoría está diseñado con el objetivo de brindar apoyo y orientación al directivo en la construcción de un plan de acompañamiento según la necesidad y realidad sociocultural de la institución, con el fin de fortalecer significativamente el desempeño profesional del directivo, quien a su vez dirigirá el desempeño de los docentes, dando como resultado el mejoramiento de la calidad educativa.

El proceso de asesoría es llevado a cabo por un asesor educativo quien, a través de su desempeño brinda soporte y orientación a la gestión pedagógica de la institución. Por ello, es preciso resaltar que la asesoría educativa es un “proceso sostenido de ayuda consentida y de acompañamiento mediante acciones (de motivación, negociación, informativas, de reflexión o de toma de decisiones compartidas) orientadas a la mejora de las prácticas profesionales de los docentes, directivos, personal técnico” (Antúnez, 2006, p. 58). Así mismo, el Ministerio de Educación (2013) conceptualiza el rol de la asesoría como “una acción técnica de carácter profesional cuya función principal es orientar la gestión institucional hacia el cumplimiento de los estándares de calidad educativa definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional” (p. 7). Estas definiciones permiten sustentar el trabajo de los asesores educativos, quienes son los encargados de orientar, apoyar y acompañar al directivo mediante la elaboración de un plan de asesoría enmarcados en los procesos de carácter horizontal, democrático y participativo.

Marco legal

La elaboración del presente plan de asesoría está respaldada por las normativas que sustentan el sistema de educación, es así que la Constitución de la República del Ecuador (2008) en sus Artículos. 227, 344 hace referencia que la administración pública es para dar servicio de calidad, bajo los principios de eficacia, eficiencia, calidad jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, para el beneficio de toda la sociedad. A su vez, el Estado ecuatoriano es quien ejerce la administración del sistema nacional de educación, mediante la ejecución de políticas públicas que garantice su buen funcionamiento y es quien controla, regula todos los procesos relacionados con la educación.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en su Art. 114 describe las funciones de asesores y auditores educativos, a través de este marco legal se requiere contar con un marco técnico que determine las funciones de las nuevas figuras profesionales, en lo que se refiere a su estructura y organización de los procesos que estos requieren para mejorar la calidad de educación y generar aprendizajes significativos en los estudiantes.

El Reglamento General de la (RLOEI) en sus Artículos. 309, 310 determina las funciones específicas del asesor y auditor educativo.

A su vez, el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa (MNASGE), emitida a través el Acuerdo 450-13, regula los mecanismos de apoyo y asistencia técnico-pedagógico a las instituciones educativas y por otro el control y monitoreo de la



gestión educativa. En este mismo modelo se establece la estructura organizacional de asesoría y auditoría y estrategias de formación para estas funciones. Además, se materializa los procesos operativos de los asesores y auditores educativos quienes cumplirán sus funciones según los procedimientos establecidos en el Manual de Asesoría de Calidad la misma que describe el proceso de asesoría en tres subprocesos: planificación de la gestión de asesoría, asesoramiento de la gestión escolar y evaluación de la gestión de asesoría. Las mismas que dan operatividad, responsabilidad de sus acciones y evaluación a su desempeño.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Brindar asesoría y apoyo profesional eficaz, eficiente y efectivo al directivo de la institución en la elaboración de un plan de acompañamiento pedagógico, como una estrategia para fortalecer el desempeño docente y en consecuencia contribuir a la calidad educativa.

Objetivos específicos

1. Analizar el diagnóstico situacional institucional para la elaboración de la propuesta de acompañamiento docente.
2. Asesorar y brindar orientación técnica al directivo sobre la normativa, implementación de los estándares de calidad (D1.C2.GE5, D1.C2.DI5, D1.C2.DO2) y acciones de mejoramiento profesional para la construcción del plan de acompañamiento pedagógico.
3. Acompañamiento al directivo en la elaboración del plan.
4. Evaluar la aplicación del plan de asesoría.

Metodología de aplicación del plan de asesoría

Este plan de asesoría, parte de la metodología de investigación-acción-participativa (IAP), puesto que, surgió desde las necesidades de la comunidad aportando elementos que sirven para la identificación de necesidades, reflexión y su posterior intervención. Es decir, las acciones de los investigadores, en este caso, los que ejercen el rol de asesores, influye en la comunidad que se investiga.



La aplicación del plan de asesoría conforme fue analizada en el marco teórico, se realizará a través de la aplicación de estrategias metodológicas válidas para la asesoría educativa, a través de las cuales se busca un adecuado acompañamiento al directivo para la elaboración del plan de acompañamiento pedagógico. Además, el cambio en la práctica y liderazgo directivo es parte fundamental del rol del asesor, para ello, la metodología de trabajo es activa, en la que el directivo es el constructor de su propio cambio. Las estrategias a utilizarse son: acompañamiento, talleres y capacitaciones.

La propuesta incluye reuniones organizadas en las cuales se utilizó un diálogo ordenado con el propósito de crear espacios de cooperación y formación del directivo y todos los participantes. De esta manera, se garantiza el rol protagónico de sus participantes, además se propone el uso de las herramientas digitales como presentación del tema a través de recursos web, ante la imposibilidad de mantener reuniones presenciales.

Como resultado de esta metodología se ha desarrollado las siguientes actividades

PLAN DE ACTIVIDADES

ACCIONES	Estrategia de asesoría educativa al directivo	Recursos	EVIDENCIAS	Fecha	RESPONSABLES	PARTICIPANTES
<p>1 Socialización, análisis de los resultados del diagnóstico institucional sobre el acompañamiento docente con la finalidad de generar la necesidad de su construcción a través la plataforma zoom con el uso de Prezi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Taller con el directivo y grupo de docentes convocados por el rector 	<p>Recursos digitales: Hardware: computadora, cámara.</p>	<p>link de Prezi: https://prezi.com/blwfe3xdshg8/?utm_campaign=share&utm_medium=copy</p>	<p>21 de Julio</p>	<ul style="list-style-type: none"> Equipo técnico de asesores 	<ul style="list-style-type: none"> Directivo Equipo de docentes designados.
<p>2.1 Sensibilización sobre el acompañamiento pedagógico para el mejoramiento de su desempeño profesional a través de la plataforma zoom utilizando la herramienta digital Padlet.</p>	<p>Taller con el directivo y el equipo docente delegado.</p>	<p>Recursos digitales: Hardware: computadora, cámara.</p>	<p>link Padlet: https://padlet.com/verito25miranda/bgxjls49x079biba</p>	<p>21 de julio</p>	<ul style="list-style-type: none"> Equipo técnico de asesores 	<ul style="list-style-type: none"> Directivo Equipo de docentes designados.



2.2. Operacionalización de los estándares D1.C2.GE5, D1.C2.DI5 y D1.C2.DO2 mediante Goconqr	Taller con el directivo y docentes delegados	Computador Plataforma Zoom	link de Goconqr: https://www.goconqr.com/es-ES/mindmap/24254993/EST-NDARES-DE-CALIDAD	27 de Julio	<ul style="list-style-type: none">• Equipo técnico de asesores	<ul style="list-style-type: none">• Directivo• equipo de asesores
2.3. Acompañamiento sobre la estructura y la elaboración del plan de acompañamiento mediante la plataforma zoom.	Taller con el directivo y docentes delegados	Computador Plataforma Zoom	Presentación de diapositivas https://www.goconqr.com/es-ES/slide/24332462/Seminario-	27 de Julio	<ul style="list-style-type: none">• Equipo técnico de asesores	<ul style="list-style-type: none">• Directivo• equipo de asesores
2.4. Capacitación sobre protocolo de observaciones áulicas, estrategias de acompañamiento directivo a los docentes mediante una presentación en diapositiva.	Capacitación al directivo	Computador Plataforma Zoom	Presentación de diapositivas	3 de agosto	Equipo de asesores	Directivo



2.5. Capacitación sobre los Principios del acompañamiento de observaciones áulicas.	Capacitación al directivo	Computador Plataforma Zoom	Presentación de diapositivas	3 de agosto	Equipo de asesores	Directivo
2.6. Capacitación sobre el diseño y manejo de Instrumentos de observación áulica y su retroalimentación	Capacitación al directivo	Computador Plataforma Zoom	Presentación de diapositivas	5 de agosto	Equipo de asesores	Directivo
2.7. Capacitación sobre elaboración de cronogramas de observación áulica.	Capacitación al directivo	Computador Plataforma Zoom	Presentación de diapositivas	7 de agosto	Equipo de asesores	Directivo
2.8. Capacitación sobre la Sistematización y comunicación de resultados de las observaciones áulicas.	Capacitación al directivo	Computador Plataforma Zoom	Presentación de diapositivas	7 de agosto	Equipo de asesores	Directivo
2.9. Capacitación de evaluación del plan de acompañamiento pedagógico	Capacitación al directivo	Computador Plataforma Zoom	Presentación de diapositivas	7 de agosto	Equipo de asesores	Directivo



2.10. Capacitación sobre planificación y currículo.	Capacitación al directivo	Computador Plataforma Zoom	Presentación de diapositivas	11 de agosto	Equipo de asesores	Directivo
3.1.Revisión de avances del plan de acompañamiento: presentación y normativa legal.	Acompañamiento al directivo	Computadora	Avances del borrador	14 de agosto	Directivo Equipo técnico de asesores	<ul style="list-style-type: none">● Directivo● equipo de asesores
3.2.Revisión de avances del plan de acompañamiento: objetivos general y específicos	Acompañamiento al directivo	Computadora	Avances del borrador	18 de agosto	Directivo Equipo técnico de asesores	<ul style="list-style-type: none">● Directivo● equipo de asesores
3.3.Revisión de avances de la matriz de planificación del plan de acompañamiento	Acompañamiento en el análisis documental	Computadora	Avances del borrador	21 de agosto	Directivo Equipo técnico de asesores	<ul style="list-style-type: none">● Directivo● equipo de asesores
3.4.Revisión de avances del plan de acompañamiento: seguimiento y evaluación	Acompañamiento en el análisis documental	Computadora	Avances del borrador	25 de agosto	Directivo Equipo técnico de asesores	<ul style="list-style-type: none">● Directivo● equipo de asesores



3.5. Revisión del documento final del plan de acompañamiento por parte del equipo de asesores como resultado de la aplicación del plan de asesoría.	Acompañamiento en el análisis documental	Computadora	Plan de acompañamiento pedagógico final	28 de agosto	Directivo Equipo técnico de asesores	<ul style="list-style-type: none">● Directivo● equipo de asesores
4.1. Evaluación a quienes participaron en la elaboración del plan de acompañamiento.	Encuesta al directivo y docente	Computador Recursos digitales	Cuestionario de evaluación	31 de agosto	Directivo	Equipo de asesores <ul style="list-style-type: none">●

Cronograma de la intervención

CRONOGRAMA												
ACTIVIDADES	Martes 21 de julio	Lunes 27 de julio	Lunes 3 de agosto	Miércoles 5 de agosto	Viernes 7 de agosto	Martes 11 de agosto	Viernes 14 de agosto	Martes 18 de agosto	Viernes 21 de agosto	Martes 25 de agosto	Viernes 28 de agosto	Lunes 31 de agosto
• 1.1 • 2.1												
• 2.2 • 2.3												
• 2.4 • 2.5												
• 2.6												
• 2.7 • 2.8 • 2.9												
• 2.10												
• 3.1												
• 3.2												
• 3.3												
• 3.4												



UNAE

• 3.5													
• 4.1													

4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se realizó la evaluación del desempeño del equipo de asesores, con la finalidad de conocer su trabajo, mediante la aplicación de una encuesta al director y un delegado del equipo docente, a continuación, se realiza un resumen de los resultados obtenidos:

En el diagnóstico, con respecto a las observaciones áulicas, encuestas y entrevista, realizadas por los asesores consideran que su trabajo fue excelente y muy buena debido a que identificaron las falencias y fortalezas de la institución.

En cuanto a la categoría de la calidad educativa, las actividades desarrolladas en el plan de asesoría, los evaluadores, calificaron de excelente pues fueron planteadas de acuerdo a las necesidades institucionales y además son aplicables a su realidad.

Así mismo, en la categoría de asesoría, los objetivos, la metodología, contenido y materiales de las capacitaciones del proceso de asesoría fueron muy claros y adecuados y su calificación es excelente, además el proceso de acompañamiento en la elaboración del plan de acompañamiento fue muy bueno.

Y en la categoría de acompañamiento las actividades desarrolladas y los contenidos en el plan de asesoría es excelente pues ayudaron a comprender los aspectos importantes de la gestión escolar y liderazgo, además su metodología y la revisión de borradores alcanzó una calificación de muy buena, pues siempre habrá algo que mejorar en todos los aspectos.

Para brindar una asesoría en la elaboración del diagnóstico, se obtuvieron datos sobre el estado actual de los procesos de acompañamiento que desarrolla el directivo, así como de las necesidades a tener en cuenta en su elaboración. Para lo cual se utilizaron diferentes técnicas. De esta manera, se utilizaron diferentes técnicas como la observación áulica a un grupo de docentes, encuesta y la entrevista al directivo, mismas que se ejecutaron con instrumentos como fichas de observación áulica y cuestionarios de preguntas, lo que condujo a concluir que el directivo no ejecuta procesos adecuados de acompañamiento pedagógico a sus docentes.



UNAE

Universidad Nacional de Educación

Durante el asesoramiento al directivo en el diseño y elaboración del plan de acompañamiento pedagógico como estrategia para mejorar el desempeño docente se usaron varias estrategias que le ayudó al directivo a tener claro los conceptos, normativa y estrategias para realizar un adecuado acompañamiento pedagógico que facilite la formación de equipos de trabajo que conecten con el análisis y las necesidades de la práctica docente y generen innovaciones.

En conclusión, el trabajo realizado por el equipo de investigación sembró en el directivo conceptos claves de un buen liderazgo educativo para que le posibilite generar espacios de reflexión entre docentes. Así, como cuestiones teóricas fundamentales que ayuden mejorar su trabajo administrativo institucional.

Por otra parte, de manera general se recomienda tener en cuenta temas sobre las nuevas tendencias educativas en las diferentes capacitaciones, talleres y reuniones. Así mismo, como otra recomendación se solicita extender el tiempo de aplicación del plan de asesoría, pues debido a la pandemia, las reuniones y la metodología debieron adecuarse a la nueva realidad.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Para el diseño de este trabajo se tomó en cuenta aspectos teóricos claves de la asesoría: gestión y liderazgo directivo, procesos de acompañamiento realizados y estrategias de asesoría adecuados, entre otros. Para ello, se categorizó los temas necesarios para el desarrollo de esta investigación y que permiten organizar todo el trabajo.

De esta manera, se partió desde la conceptualización de asesoría y sus estrategias, su relación con la calidad educativa, gestión escolar y directiva, liderazgo directivo y el acompañamiento pedagógico como eje principal para la consecución de los estándares de calidad D1.C2.GE5, D1.C2.DI5, D1.C2.DO2.

En relación con lo anterior, se planteó un plan de asesoría dirigido hacia el directivo. Para la aplicación de dicho plan se utilizó la metodología de investigación-acción-participativa (IAP), puesto que, las acciones de los investigadores influyen en la comunidad investigada. Para su ejecución se tomó en consideración estrategias válidas para la asesoría educativa como el acompañamiento, talleres y capacitaciones, teniendo en cuenta el rol protagónico del equipo directivo. Para fundamentar estos conceptos se acudió a diferentes fuentes bibliográficas la cual está plamado en el marco teórico. Además, se plantearon reuniones de revisión de cada aspecto del plan, de tal manera, que el directivo se sienta acompañado en todo el proceso. Todas estas acciones ayudaron a orientar al directivo en el proceso con el objetivo de dar un seguimiento adecuado a la construcción del plan de acompañamiento institucional.

Cabe destacar que, la situación actual de emergencia sanitaria modificó la forma de aplicación de las diferentes estrategias, puesto que, al cancelarse las clases y reuniones presenciales, se tuvo que optar por la utilización de herramientas virtuales de reunión y presentación. Lo que además significó un gran reto al tener que ejercer asesoría de forma virtual.

El principal resultado de la aplicación del plan de asesoría es la elaboración del plan de acompañamiento, de esta manera, el directivo puede contar con un documento aplicable a la realidad institucional y que le ayude a mejorar el proceso de acompañamiento a sus



docentes, con medios evidenciables, claros y aplicables, teniendo en cuenta su rol de asesor interno. En dicho documento se encuentran detallados las diferentes acciones a seguir para mejorar la práctica docente y por ende la calidad educativa.

Para concluir, durante todo el proceso de asesoría se evidenció gran participación del directivo, pues se sentía motivado al tener una orientación de cómo aplicar los estándares educativos de manera adecuada y así mejorar el liderazgo en su institución. Es necesario entender que el trabajo en equipo de toda la comunidad educativa influye directamente en la consecución de la calidad educativa, de la cual los beneficiados son los estudiantes de la Unidad educativa intercultural bilingüe Pedro Moncayo.

5.2 RECOMENDACIONES

Los trabajos de investigación aportan significativamente a las instituciones educativas debido a que su desarrollo incentiva a introducir nuevas tendencias de la práctica educativa, pues, con la finalidad de contribuir en el aprendizaje de los estudiantes en consecuencia la institución en general. Para ello las instituciones educativas debe abrir las puertas y brindar facilidades en dar a conocer datos reales que permitirán identificar las necesidades y fortalezas que serán estudiadas minuciosamente.

El equipo de asesores debe conocer, comprender las normativas e instructivos que permitirá aplicar de manera eficiente los procesos y subproceso de la asesoría, con el objetivo de brindar asesoría de calidad que oriente la gestión institucional hacia el cumplimiento de los estándares de la calidad.

Es importante resaltar, para que la institución educativa brinde servicios de calidad acorde a las necesidades y nuevas tendencias, el directivo debe motivar a los docentes a revisar documentos científicos que aportaran en su formación y les permitirá introducir nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, la autoridad educativa debe ejercer sus funciones enmarcados en las normativas y los estándares de la calidad, para ello debe generar documentos que evidencie su trabajo la misma que servirá para retroalimentar y tomar decisiones en base a las necesidades existentes.



El directivo debe cumplir con los acuerdos y compromisos establecidos y aplicar el plan de acompañamiento de manera íntegra, con la finalidad de evaluar y dar seguimiento a los procesos educativos la cual proporcionará información valiosa que será analizada y retroalimentada para evidenciar falencias y practicas éxitos.

6 BIBLIOGRAFÍA

6.1 BIBLIOGRAFÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- Albert, M. (2007). La investigación educativa: claves teóricas. *España: McGRAW-HILL/INTERCAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.*
- Alen, B. & Allegroni, A. (2009). Acompañar los primeros pasos en la docencia, explorar una nueva práctica de formación. *Argentina: Ministerio de Educación de la Nación, INFD.*
- Antúnez, S. (2006). Principios generales de la asesoría a los Centros Escolares. *La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros, 57.*
- Balda, R. & Guzmán, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCalE), 3(2).* Recuperada de <http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/370>
- Barrera, H. Barragán, T. & Ortega, G. (2017). La realidad educativa ecuatoriana desde una perspectiva docente. *Revista Iberoamericana de Educación, 75(2), 9-20.*
- Barrionuevo, B. (2011). Mejorar la práctica educativa. *Wolters Kluwer España.*
- Beltrán, J. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista mexicana de investigación educativa, 19(62), 939-961.*
- Bonilla, R. (2006). *La asesoría técnica a la Escuela, en La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros.* SEP/Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. México: Constantine Editores.
- Brito Gómez, L., Hernández González, A. M., & Cruz Acosta, A. (2009). Un acercamiento teórico a la capacitación de directivos y reservas en dirección de salud. *Revista Habanera de Ciencias Médicas, 8(2), 0-0.*



Candelo, C., Ortiz, G. A., & Unger, B. (2003). *Una Guía Práctica para capacitadores*.

Obtenido de Fundación Merced : <http://fundacionmerced.org/bibliotecadigital/wp-content/uploads/2013/05/Hacer-Talleres.pdf>

Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *Iese• Revista de antiguos alumnos*, 1(2).

Careaga, A., Sica, R., Cirillo, A., & Da Luz, S. (2006). Aportes para diseñar e implementar un taller. *Comunicación presentada en el 8vo. Seminario-Taller en Desarrollo Profesional Médico Continuo (DPMC). 2das Jornadas de Experiencias educativas en DPMC. Departamento de Maldonado, Uruguay.*

Castillo, M., Rivera, J. & Seisdedos, L. F. (2013). Los sentimientos pedagógicos en el desempeño de los docentes del sistema educativo ecuatoriano. *Revista Didáctica y Educación*, 4(2), 101-116.

Cuenca Arévalo, J. C., Sojos Jaramillo, P. Y. (2019). *Implementación de un Plan de Acompañamiento Pedagógico para fortalecer la práctica docente en el área de Lengua y Literatura en el subnivel básico superior de EGB* (Bachelor's thesis, Universidad Nacional de Educación).

Escobar, F. (2010). Plan de acción de formación docente. Una experiencia desde los colectivos pedagógicos. *Acción Pedagógica*, 19(1), 126-133.

Fabara Garzón, E. (2014). *Los directivos de las instituciones educativas. Situación en el Ecuador*. Quito: Artes Gráficas Silva.

Gaitán, M. & Hurtecho, L. (2016). Acompañamiento pedagógico que realiza la directora para fortalecer el desempeño docente de la escuela pública "Pablo Antonio Cuadra" del Municipio de Nindirí, departamento de Masaya, durante el II semestre del año lectivo 2016. Recuperada de <http://repositorio.unan.edu.ni/3538/>

García, F., Juárez, S. & Salgado, L. (2018). *Gestión escolar y calidad educativa*. *Revista Cubana de Educación Superior*, vol 37 n° (2), La Habana Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025743142018000200016&lng=es&tlng=es



- González, S. & Martínez, H. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: Sentido y perspectiva. *Revista ciencia y sociedad*, 35(3), 521-541.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. *Metodología de la Investigación* (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill.
- Intecaf efi. (07 de 01 de 2018). *Estrategias de Simposio y Seminario [archivo de video]*.
Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=uakqTiGqiOY>
- Junta de Andalucía. (2012) Guía sobre buenas prácticas docentes. Consejería de Educación.
- Laufer, Miguel. (2006). Planificación y ejecución. *Interciencia*,. Recuperado:
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442006000900001&lng=es&tlng=es.
- López, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, 1-18.
- Mareina, E. (2015) *Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de Física y Tecnología Educativas de la Facultad de Educación e Idiomas* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.unan.edu.ni/1434/>
- Martinez, J. (2003). *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Pearson Educación. Madrid.
- Mckinsey. (2007). Conclusiones del informe MCKINSEY: El éxito educativo depende de la formación del profesorado.
- Ministerio de Educación. (2012). Estándares de calidad educativa. Ecuador.
- Ministerio de Educación. (2013). Acuerdo 450-13. Ecuador.
- Ministerio de Educación. (2017). Estándares de gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente. Ecuador.
- Ministerio de Educación. (2017). Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa. Ecuador.



Ministerio de Educación. (2018). Acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-2018-00073-A. Ecuador.

Ministerio de Educación. (2014). Manual de asesoría de calidad. Ecuador.

Murillo, J. *et al.* (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar.

Murillo, J. & López, J. & Bolívar, A. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.

Nieto, J. (2003). La evaluación del centro escolar como proceso de mejora. En: M. González, J. Nieto and A. Portela, (Eds.), *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos* (pp. 265-288). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.

Oloya, J. (2018). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia de resolución de problemas en el área de matemática del III Ciclo de educación básica regular de la Institución Educativa N 80248 del Distrito de Curgos, Provincia de Sánchez Carrión-UGEL Sánchez Carrión-La Libertad* (Tesis de especialización). Recuperada de <http://209.45.111.196/handle/ipnm/672>

Olivia, Z. (2013). Acompañamiento pedagógico una alternativa para mejorar el desempeño docente. *Revista Sawi*, 1 (01).

Pachecho, A. G. (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 Buscatamante y Rivero, Arequipa 2016*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2467>

Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y educadores*, 17(2), 357-369.

Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó.

Portela, A.. (2003). Planificación y estrategia en los centros escolares. En: M. González, J. Nieto and A. Portela, (Eds.), *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos* (pp. 207-224). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.



Pretil, L. (2018). *Gestión del acompañamiento pedagógico para mejora de aprendizajes del área matemática en la Institución Educativa Politécnico Túpac Amaru* (Tesis de especialización). Recuperada de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/4758>

Quinto Egoavil, J. (2019). Acompañamiento pedagógico del director y el desempeño docente en la sesión de aprendizaje de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Carmen” de Lircay, Angaraes y Región de Huancavelica, 2019.

Registro oficial N° 754 (2012) Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Órgano de Gobierno del Ecuador. Quito, Ecuador.

Rivera, E. & Flores, K. & Santa Cruz, M. (2013). El acompañamiento pedagógico: una experiencia en la formación de docentes en servicio en contextos de Educación Intercultural Bilingüe (EIB). *Uni-pluriversidad*, 13(2), 44-54. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/view/16973>

Robalino, M. (2007). Los docentes pueden hacer la diferencia: apuntes acerca del desarrollo profesional y el protagonismo docente.

Rodríguez, E. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. *Revista gestión de la educación*, 7(2), 20-42. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>

Rojas, A. & Gaspar, F. (2006). Bases del liderazgo en educación. Orealc/Unesco. Santiago, Chile.

Ronquillo, S. & Castro, R. & Ortega, P. (2017). Antecedentes de la evaluación del desempeño docente en el Ecuador. *Revista Publicando*, 4(12).

Ruiz, D. (2015). *Incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del colegio “Liceo Francisco”* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.unan.edu.ni/1266/>

Sarramona, J. (2007). Las competencias profesionales del profesorado de secundaria

Suarez, L. (2018). Desempeño docente y rendimiento académico en el área de matemática de la institución educativa “Carlos Julio Arosemana Tola” del cantón de la provincia del Guayas Ecuador 2018. *Logos*, 8(1).



Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.

UNESCO (2017). *La educación al servicio de los pueblos y el planeta: Creación de futuros sostenibles para todos. Informe de seguimiento de la educación en el mundo*. Unesco. Francia.

Valle, I. (2016). *Incidencia del Acompañamiento Pedagógico para la mejora del Desempeño Docente de Educación Primaria en el Instituto Loyola, ubicado en el Departamento y Municipio de Managua, Distrito I, durante el período del año 2015* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.unan.edu.ni/1589/>

Vargas Arboleda, M. B. (2018). *Guía de evaluación para el acompañamiento pedagógico en la Unidad Educativa "Hispano América"* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://201.159.222.95/handle/123456789/781>

Vezub, L. (2011). *Las políticas de acompañamiento pedagógico como estrategia de desarrollo profesional docente. El caso de los programas de mentoría a docentes principiantes en Revista del IICE (30), 103-124.*

Vezub, L. & Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay. Uruguay: Ministerio de cultura y deporte.*



Universidad Nacional de Educación

ANEXOS

7 ANEXOS

7.1 ANEXOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA	
FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA: DIRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA PEDRO MONCAYO	NOMBRE DEL ENTREVISTADO: JUAN YUMISACA
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: FRANKLIN	FECHA DE LA ENTREVISTA: 24 DE FEBRERO DEL 2020
<i>OBJETIVO: Diagnosticar el desempeño de los docentes, a partir de la función del directivo en la institución educativa.</i>	

CALIDAD EDUCATIVA

1. **Según la normativa ecuatoriana la educación debe ser de calidad. Para usted ¿Qué es calidad educativa?** Complacer las necesidades de los educandos y de la comunidad educativa, tener buenos estudiantes en la sociedad donde nosotros desempeñamos
2. **¿Qué aspectos considera usted que se deben tener en cuenta para considerar que una educación es de calidad?** Los docentes deben saber de su profesión, deben estar calificados para ello. Además, Las enseñanzas tienen que ser de calidad. Y se debe ofrecer un espacio adecuado y acogedor.
3. **¿Cómo debe ser el desempeño directivo para fortalecer la calidad en su institución?** El directivo debe ser una persona que brinde apoyo a los docentes, una persona que esté preparada tanto con las leyes como en el apoyo a los docentes en cualquier problema que se pueda dar.
4. **¿considera usted que el desempeño docente es importante para la calidad educativa? Si o no ¿Por qué?** Si, el desempeño docente es importante y juega un papel fundamental, un docente que no planifica o no sabe todos los procesos educativos nunca se podrá llegar a generar calidad educativa
5. **¿Qué entiende por estándares de calidad?** Son los resultados esperados de los estudiantes tanto de los docentes directivos de la institución
6. **¿Cuántos tipos de estándares educativos ecuatorianos conoce?** Son cuatro estándares: estándares de aprendizaje, estándares de desempeño profesional estándares de infraestructura, estándares de gestión escolar



7. **¿A quién le corresponde la parte de planificación y ejecución de los estándares en la institución educativa?** Le corresponde al director porque debe planificar todas las actividades del proceso educativo
8. **¿Qué estándares le corresponde al directivo?**
Los cuatros estándares le corresponden al directivo, sea planificarlos, o darles vigilancia a su cumplimiento.

ASESORIA

9. **¿Su institución cuenta con un informe de auditoría?** No
10. **¿Cuándo fue la última auditoria educativa?** No hay fecha
11. **¿Con que frecuencia recibe la visita de asesores?** Hasta la vez nunca ha llegado un asesor durante mi periodo de trabajo como autoridad y docente
12. **¿Ha recibido la orientación pedagógica de un asesor educativo?** No
13. **¿Qué características considera usted debe tener un proceso de asesoría?** Asesorar a los directivos a los docentes especialmente en la parte negativa o la parte que desconoce de los procesos educativos. Debe basarse en los problemas de los estudiantes y profesores para que todos participen y colaboren en la planificación e implementación de los planes que se creen.
14. **¿Cuáles son las funciones que el asesor debe ejercer en la institución a su cargo?**
Según la normativa los asesores tienen que venir a ayudar y no a perseguir a los docentes en el tema de la planificación en donde los docentes no tienen conocimiento
15. **Como directivo, ¿De qué manera usted ha realizado procesos de asesoría interna a sus docentes?** Como directivo, siempre en donde existe necesidades especialmente en donde hay problema de aprendizaje de los estudiantes. he conversado con el docente y padres de familia para saber cuáles son los factores, porque el estudiante no aprende y frente a eso que alternativa tomar con el docente.
16. **¿Conoce las actividades que el directivo debe realizar como asesor directo de la institución según el acuerdo 450-13?** sinceramente desconozco, pero considero que un directivo debe ser un apoyo a los docentes y brindarles asesoramiento sobre los temas que ellos desconozcan y orientarles.
17. **Según el Acuerdo 450-13, el directivo debe ejecutar ciertas actividades de asesoría interna, comente cuales ha realizado en su institución.** Se les da apoyo a los docentes en cuanto a las materias que ellos desconocen, pues para algunos les resulta un poco difícil el tema de las planificaciones y temas de especialidad de las asignaturas.

DIRECCIÓN

1. **¿Cuántas horas de clases dicta durante la semana?** Según la normativa Una autoridad educativa tiene que tener de cuatro a diez horas pedagógicas a la semana y en mi caso tengo 10 horas de clases
2. **¿Cuántos años de experiencia tiene como directivo de la unidad educativa?**
Cuatro años
3. **¿Cómo fue su designación de autoridad institucional?** Designado por el distrito viendo mi trabajo y me desempeño como docente me designaron.
4. **Los requisitos mínimos establecidos en la LOEI para ocupar el cargo del directivo es acreditar la Categoría D del Escalafón Nacional y tener estudios de**



- cuarto nivel. ¿Cumple con todos los requisitos establecidos? En caso de no cumplir con todos indique cuales** En muchas de las instituciones no cumple con esta normativa, por mi parte cumpla con los requisitos estoy en la categoría D y tengo estudios de posgrado
- 5. Indique que atribuciones del directivo, descritas en el artículo 44 de la LOEI, cumple como directivo.** Una de las cosas que el directivo debe hacer es cumplir y hacer cumplir con la normativa existente y apoyar a los docentes en sus actividades. En general, son muchas actividades que se hacen como directivo y que benefician a los estudiantes.
 - 6. ¿A qué aspectos están orientados los estándares del desempeño profesional directivo?** Llevar a la institución por un buen rumbo sin discriminación, es decir tener una buena dirección
 - 7. Existe atribuciones o deberes de carácter administrativo, pedagógico y otros. De estas atribuciones. ¿a qué carácter se dedica más su tiempo?**
Dedico mi tiempo a los dos aspectos tanto administrativo como pedagógico sin descuidar ninguno de los dos
 - 8. ¿La institución que dirige cuenta con el Plan Educativo Institucional?** En las instituciones Bilingües manejamos el PCI, si contamos con este instrumento porque todo proceso educativo se parte de este documento
 - 9. En el caso de que la institución ya cuenta con este instrumento. ¿Fue elaborado con la participación de todos los actores educativos?** Tal como dice la normativa este documento fue elaborado con la participación de todos actores educativos formando un grupo de trabajo de los docentes en estos grupos hemos involucrado a padres de familia y a estudiantes
 - 10. ¿Controla y participa en la aplicación del PEI?** Hay una comisión para cada año, quienes controlan el cumplimiento de la planificación
 - 11. ¿Toma en cuenta el PEI para tomar decisiones sobre el buen funcionamiento de la institución?** Conjuntamente con la comisión designado para cada año analizamos y tomamos decisiones basados en este documento.
 - 12. ¿Cómo aplica los programas académicos y qué metodología de trabajo utiliza para asegurar su buen cumplimiento?** Todas las actividades planificamos ejecutamos y evaluamos es decir seguimos eso tres aspectos, y lo hacemos mediante reuniones con los diferentes organismos de la institución
 - 13. ¿De qué manera lidera la evaluación; da seguimiento a los diferentes procesos educativos y propone ajustes?** Toda planificación siempre está sujeto a reajustes debido a que no todo se cumple con éxito es decir tenemos la parte positiva y negativa, la parte positiva fortalecemos más y la parte negativa buscamos otras metodologías para solucionar y mejorar. Así a qué medida que se desarrollan algunas actividades vamos reajustando según las observaciones que vaya teniendo.
 - 14. ¿Con que frecuencia mantiene reuniones formales e informales con los docentes?** Tenemos reuniones mensuales y cada fin de quimestre, así como indica en la normativa



15. **¿Existe armonía, buenas relaciones entre los miembros de la institución y un clima institucional favorable (condición necesaria para lograr los objetivos planteados)?** Las autoridades del distrito nos han dado su punto de vista sobre el clima laboral y es la única institución del sector que todos los docentes tenemos una buena relación
16. **Indique como es el clima escolar de su institución** Existe un ambiente amigable y todos colaboramos y ayudamos entre sí para salir adelante en medio de las dificultades que presenta en el trabajo
17. **¿Cómo debe ser el rol de un directivo para que fortalezca la calidad educativa?** Debe ser un directivo dinámico amigable para llevar por un buen rumbo los destinos de la institución
18. **En una escala de malo, regular, bueno, muy bueno y excelente ¿Considera que el liderazgo que Ud. ejerce en la institución es el adecuado para desarrollar calidad educativa?** Nunca llegamos a la excelencia, cada día surge nuevas formas de liderazgo no podría decir que el liderazgo que ejerzo es el adecuado estamos en constante cambio, podría decir que es muy bueno.
19. **¿Qué capacidades de liderazgo considera que usted tiene como directivo?** No me considero el mejor líder, pues siempre estamos en constante aprendizaje, pero siempre estoy dispuesto a escuchar sugerencias de mis compañeros y estoy predispuesto a buscar cambios

ACOMPañAMIENTO

20. **El estándar D1.C2.DI5 habla de acompañamiento pedagógico. ¿cómo definiría usted ese proceso?** Los docentes siempre necesitan el acompañamiento de la autoridad. He recibido capacitación de parte de departamento del ASRE, sobre cómo debo trabajar, sobre las nuevas metodologías de trabajo y eso siempre comparto con mis compañeros y doy sugerencia.
21. **¿Cuál es el rol del directivo con respecto al acompañamiento pedagógico?** Mi rol principal es estar en donde existe problemas, en la institución hay docentes que no conocen sobre la realidad de la educación bilingüe y han tenido problemas en las planificaciones entonces he estado dispuesto para ayudar sobre cualquier dificultad que ellos tengan.
22. **¿Cuál es el objetivo y a quienes va dirigido el acompañamiento?** Acompañamiento es especialmente para los docentes. En cada nuevo año lectivo hacemos cambios de área y distribución de trabajo, los docentes siempre preguntan sobre sus dudas y he estado ahí para ayudarles. El objetivo es ayudarlos a surtir sus problemáticas para que ellos puedan fortalecer su práctica.
23. **Como acompañante pedagógico. ¿de qué manera interactúa con los docentes en sus contextos y los hace participar en la evolución positiva de sus acciones y la mejora de la calidad educativa?** Acompaño a los docentes en los temas nuevos ejemplo a los docentes de primero y segundo de básica ayudo en los temas de enseñanza fonológico porque algunos docentes son temas que desconocen



24. **¿Cómo acompañante de qué manera se asesora a los docentes en el área curricular, administrativa y didáctica?** Primero me amparo en los acuerdos y en los documentos oficiales emitidos por parte del distrito siempre me apoyo en estos documentos y luego en las reuniones que tenemos tratamos sobre los temas en los que tengan problemas.
25. **¿Qué espacios de reflexión y formación ha propiciado para mejorar el desempeño docente?** Siempre partimos de la opinión y reflexión de los compañeros sobre temas que ellos desconocen y podemos aprender entre todos y esto lo hacemos en las reuniones o juntas de curso que tenemos.
26. **¿Sobre qué pilares considera, debe asentarse el acompañamiento en su institución?** Uno de los pilares fundamentales del acompañamiento pienso que es el diálogo con los docentes, para conocer sus dudas y sus inquietudes.

PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO

27. **¿De qué manera influye en la institución educativa, el plan de acompañamiento pedagógico a la práctica docente?** Yo creo que el plan de acompañamiento influye de manera positiva en las prácticas de los docentes,
28. **¿Qué características debe tener un plan de acompañamiento?** Debe ser comprensible y manejable para que el docente y el directivo puedan manejar de manera adecuada
29. **¿Qué estrategias considera que contribuyen al adecuado desarrollo del desempeño docente y deberían constar en el plan de acompañamiento pedagógico?** El plan de acompañamiento es una estrategia para mejorar el desempeño docente y este plan debe partir de un problema y en conjunto establecer las estrategias para solucionarlo.
30. **¿De qué manera la institución educativa da seguimiento a la práctica docente? (qué estrategias utiliza)** Damos seguimiento a la práctica del docente a partir de los resultados de los estudiantes por ejemplo un docente tiene 15 estudiantes de esos estudiantes la mayoría de ellos debe aprender del tema que están enseñando y si no responden es porque existe alguna falencia de parte del docente, ahí damos seguimiento. Además, frecuentemente se visita las aulas de clase, y luego utilizamos principalmente el diálogo y la reflexión.
31. **¿De qué manera las autoridades se encargan de la revisión y coordinación de las prácticas educativas en su institución? (quien revisa las planificaciones)** Reviso las planificaciones y registro la rúbrica una vez que cumplan con todos los parámetros de una planificación
32. **¿La institución cuenta con un plan de acompañamiento para los docentes?** No tenemos un plan de acompañamiento
33. **¿Con que frecuencia aplica las estrategias de acompañamiento?** Cada fin de bloque revisamos y dialogamos con los docentes sobre las dificultades que ellos han tenido
34. **¿cuántas capacitaciones a docentes se han realizado en este año lectivo?** No hemos tenido ninguna capacitación en este año



35. **¿con qué frecuencia se realizan las observaciones áulicas? Y ¿se cuenta con los registros o documentación sobre ellas?** Se ha realizado las visitas áulicas frecuentemente, pero no tenemos documentado estas visitas.
36. **En base a los registros de las visitas áulicas, ¿considera adecuado y contextualizado las prácticas de sus docentes?** Deberíamos tener el registro de las visitas áulicas, pero no la tenemos
37. **¿Si no existiesen registros de observaciones áulicas, se autoriza a los tesisistas realizarlas?** Es un factor importante el registro de las visitas áulicas ustedes con sus nuevos conocimientos sería importante que lo hagan.
38. **¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para la planificación del plan de acompañamiento para su institución?** Debe partir del diálogo con los docentes y ser comprensible y con estrategias fáciles de manejar.
39. **¿Qué estrategias considera adecuadas para ejecutarlas en el plan de acompañamiento?** La estrategia sería el diálogo mediante charlas, o talleres con los docentes para llegar un acuerdo y así poder acompañar a los docentes en su desempeño

DESEMPEÑO DOCENTE

40. **¿Qué es desempeño docente?** El docente debe tener condiciones para poder desempeñar en el nivel o área a su cargo
41. **¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para un buen desempeño docente?** El docente debe tener preparación, experiencia, decisión para poder impartir conocimientos y no improvisarlas
42. **¿Qué características poseen sus docentes?** Son amigables, dinámicos, saben del tema que imparten y están capacitados para impartir sus conocimientos.
43. **¿Las necesidades del mejoramiento docente han sido consideradas en el PEI?** Siempre partimos de las necesidades y dificultades que han tenido los docentes y están consideradas estas necesidades en el documento.
44. **¿Cómo el directivo de la institución educativa podría mejorar o fortalecer las prácticas educativas?** A través de la preparación continua y la elaboración de la planificación de todas las actividades
45. **¿Qué funciones cumplen sus docentes en la institución?** Ellos planifican y presentan a tiempo, además imparten de manera adecuada sus conocimientos.
46. **¿Los docentes entregan a tiempo sus planificaciones?** Tenemos un cronograma para la entrega de los documentos e instrumentos curriculares y si cumplen con las fechas establecidas
47. **¿Cómo califica el dominio de los docentes sobre la asignatura que imparten?** Para la distribución de trabajo al inicio del año veo el perfil de cada docente según eso cada docente tienen su carga horaria y están capacitados para impartir conocimientos de área asignada
48. **¿Los docentes están capacitados en el área pedagógica para generar aprendizajes para toda la vida?** Por la experiencia que ellos tienen y están preocupados para compartir conocimientos a los estudiantes de manera adecuada. Si tienen capacidad



- 49. ¿Se utilizan estrategias cooperativas o colaborativas en los procesos de planificación y de capacitación docente?** Hay un ambiente adecuado entre los docentes por lo tanto existe colaboración entre todos y si utilizamos esta estrategia de colaboración en los procesos de planificación
- 50. ¿Cómo valora y califica el desempeño docente de su institución?** El desempeño de los docentes es muy bueno
- 51. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades observadas en las visitas áulicas?** La fortaleza sería que se detecta los problemas que tienen los docentes y las debilidades sería cuando los docentes se ponen molestos y no se sienten cómodos cuando visito las aulas
- 52. ¿Qué estrategias planifica y ejecuta para mejorar el desempeño de los docentes (talleres, charlas, capacitaciones, etc.)?** Siempre utilizamos la estrategia de charlas en donde todos los docentes tienen la facilidad para conversar en un ambiente de dialogo donde comparte sus experiencias, a veces son charlas o conversaciones que se tienen con los docentes sobre su trabajo.
- 53. ¿Cuenta con registros de las charlas que dicta a los docentes?** No contamos con registros.
- 54. ¿Realiza retroalimentación a las prácticas educativas de sus docentes?** Cuando visito las aulas observo el trabajo del docente para ver si existe algún cambio o sigue con las mismas prácticas teneos un tiempo de retroalimentación.

ANEXO 7.2

ENCUESTA AL DOCENTE
NOMBRE DEL DOCENTE:
<i>OBJETIVO: Diagnosticar el desempeño de los docentes, a partir de la función del directivo en la institución educativa.</i>

Estimados docentes: somos estudiantes de la carrera de posgrado de gestión de la calidad educativa mención asesoría, para lo cual se les solicita su valiosa colaboración para responder esta encuesta ya que los datos obtenidos servirán para un trabajo de investigación el cual tiene fines exclusivamente educativos. Los datos proporcionados serán manejados en forma confidencial.

CALIDAD EDUCATIVA

1. Para usted ¿Qué es calidad educativa?

2. Señale cuáles son los aspectos que a su criterio se deben tener en cuenta para generar calidad educativa.

- Maestros calificados
- Infraestructura
- Inclusión y equidad
- Desempeño directivo
- Gratuidad y acceso a los servicios de educación
- Aprendizajes para toda la vida
- Desarrollo de competencias de lectura y aritmética

3. ¿Considera importante el desempeño DIRECTIVO para mejorar la calidad educativa?

Sí No
¿Porqué?

55. ¿Considera importante el desempeño DOCENTE para mejorar la calidad educativa?

Sí No
¿Porqué?

56. ¿Qué entiende por estándares de calidad?

57. Señale los estándares educativos que conoce

- Aprendizaje

- Gestión escolar
- Desempeño profesional directivo
- Desempeño profesional docente
- Infraestructura escolar

58. ¿A quién le corresponde la parte de planificación y ejecución de los estándares en la institución educativa?

59. ¿Qué estándares les corresponde a los docentes?

ASESORIA

60. ¿Con qué frecuencia recibe la orientación pedagógica de un asesor educativo?

61. Señale qué características tiene el proceso de asesoría que ha recibido

- Flexible
 - Constante
 - Colaborativo
 - Promueve responsabilidades
 - Promueve buenas relaciones en la comunidad educativa
 - Enfatiza procesos metacognitivos de reflexión profesional
 - Democrático
 - Participativo
 - Respetuoso del saber profesional
 - Contextualizado
 - Otros:
-

62. ¿El directivo ha realizado procesos de asesoría interna a los docentes?

Sí No

Señale las acciones que ejecuta

- Orienta a los docentes y efectúa el seguimiento permanente de las experiencias de enseñanza-aprendizaje y de las innovaciones que se desarrollan en la institución.
- Participa en la formulación, elaboración, seguimiento y evaluación de los proyectos pedagógicos institucionales, el PEI, la autoevaluación y el Plan de Mejora.
- Acompaña y brinda asistencia pedagógica didáctica y administrativa al PEI.
- Envía necesidades institucionales detectadas en el PEI.
- Orienta procesos de profesionalización del personal docente y administrativo.

- Identifica y difunde innovaciones pedagógicas

DIRECCIÓN

63. De las siguientes atribuciones del directivo según el artículo 44 de la LOEI, señale cuales son las que cumple su directivo

- Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores.
- Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes.
- Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento.
- Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;
- Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos.
- Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitaren para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones.

64. ¿Cómo el directivo aplica los programas académicos y qué metodología de trabajo utiliza para asegurar el cumplimiento del PEI?

65. ¿Con qué frecuencia el directivo mantiene reuniones formales con los docentes?

66. ¿Cómo debe ser el rol de un directivo para que fortalezca la calidad educativa?

67. Según su perspectiva, en la siguiente escala señale como califica el liderazgo que ejerce su directivo en la institución

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------	-----------

68. De las siguientes capacidades de liderazgo, señale cuales considera Ud. que posee su directivo

- Organización de los recursos humanos para el desarrollo de la actividad docente-discente
- Gestión económica
- Tratamiento y desarrollo administrativo, a nivel interno y externo
- Máxima eficiencia y eficacia en la obtención de resultados educativos
- Definir la visión, valores y dirección, construyendo confianza
- Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje
- Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades



- Mejorar la enseñanza y el aprendizaje
- Mejorar la calidad del profesorado
- Construir relaciones dentro y fuera de la comunidad escolar

ACOMPANAMIENTO

69. **¿Cómo realiza el directivo el proceso de acompañamiento pedagógico a sus docentes?**

70. **¿De qué manera el director asesora a los docentes en el área curricular, administrativa y didáctica?**

71. **¿Para qué sirve y a quienes va dirigido el acompañamiento?**

72. **¿Qué espacios de interacción ha propiciado el directivo para la mejora del desempeño docente?**

73. **Señale los pilares considera, debe asentarse el acompañamiento en su institución.**

- Humanista. Centrado en el desarrollo de la persona.
- Valorativo. Motivación hacia el desarrollo profesional para mejorar la práctica docente mediante valores de confianza, autonomía y cooperación.
- Integrador e inclusivo. Utiliza todas las dimensiones de la práctica educativa. No discrimina nada ni a nadie.
- Otros:

PLAN DE ACOMPANAMIENTO

74. **¿Qué estrategias de acompañamiento utiliza el directivo para dar seguimiento a la práctica docente?**

75. **¿Qué estrategias ejecuta su directivo para mejorar el desempeño de los docentes (talleres, charlas, capacitaciones, etc.)?**

76. ¿Quién revisa las planificaciones de los docentes?

77. ¿La institución cuenta con un plan de acompañamiento a la práctica docente?

Sí No

78. Señale cuales son las características que usted considera necesarias para la planificación del plan de acompañamiento para su institución

- Favorece al aprendizaje situado mediante la investigación-acción;
 - Desarrolla procesos de tutoría, acompañamiento o coaching;
 - Cuentan con el apoyo directivo
 - Emplea plataformas virtuales para el aprendizaje de los maestros;
 - Realiza conferencias y seminarios
 - Están basados en la escuela, centrados en sus problemas y necesidades.
 - Flexible y diverso.
 - Permite el aprendizaje colaborativo, la reflexión colectiva y grupal de los problemas.
 - Alternan momentos de trabajo teórico, conceptual, discusión de nuevas referencias con instancias de trabajo en terreno, puesta a prueba, ensayo y experimentación de las innovaciones.
 - Permite la sistematización y reconstrucción crítica de la experiencia docente.
 - Posibilita el funcionamiento de redes docentes y comunidades de aprendizaje
 - Otra:
-

79. ¿Cuántas capacitaciones a docentes se han realizado en este año lectivo?

80. ¿Con qué frecuencia se realizan observaciones áulicas?

81. Enumere las estrategias que usted considera deben incluirse en el plan de acompañamiento (además de las observaciones áulicas)

82. ¿Sobre qué temas usted considera que necesita mayor capacitación?

DESEMPEÑO DOCENTE



83. ¿De qué manera influye el desempeño docente en la generación de calidad educativa?

84. De las siguientes competencias de un docente, señale las que considera usted posee

- Organizar y animar situaciones de aprendizaje
- Gestionar la progresión de los aprendizajes
- Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación
- Implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo
- Trabajar en equipo
- Participar en la gestión de la escuela
- Informar e implicar a los padres
- Utilizar las nuevas tecnologías
- Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión
- Organizar la propia formación continua
- Poner en práctica el currículum
- Atender y operar las profundas y simultáneas transformaciones propuestas por la administración educativa.
- Desarrollar nuevas competencias docentes (capacitación constante)

85. De las siguientes funciones señale cuales cumple en su institución

- Planificar e implementar el currículo escolar
- Tutorizar a los alumnos
- Apoyarse en el contexto familiar y social
- Actualizarse e implicarse en la profesión docente
- Estar en posesión de las cualidades personales que exige la profesión docente

86. ¿Cómo su directivo podría mejorar las prácticas educativas?

87. Según su perspectiva, y de manera general, en la siguiente escala señale como califica el desempeño docente de su institución.

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------	-----------

Gracias por su colaboración

ANEXO 7.3

FICHA DE OBSERVACIONES ÁULICAS

ANEXO 2

FICHA DE OBSERVACIÓN DE CLASE							No.	
DATOS INFORMATIVOS								
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		UBICACIÓN		DIRECCIÓN INSTITUCIÓN		JORNADA		
		ZONA	DISTRITO	CIRCUITO				
NOMBRE DEL DOCENTE		GRADO/CURSO	PARALELO	No. ESTUDIANTES	FECHA	HORA SEGÚN CRONOGRAMA		
ÁREA	ASIGNATURA		TEMA					
OBJETIVO DE LA FICHA: Recolección de información de los <i>procesos de enseñanza y aprendizaje</i> durante el periodo de clase observado.								
INSTRUCCIONES: Marque una 'X' en el casillero que corresponda con la situación observada.								
CRITERIOS GENERALES						SI	NO	OBSERVACIÓN
1. El docente inicia la clase con puntualidad , de acuerdo al horario institucional.								
2. Desarrolla su clase en un ambiente limpio y organizado .								
3. Desarrolla actividades que guardan relación con la planificación microcurricular presentada.								
4. Registra la asistencia de los estudiantes.								
5. Da a conocer el objetivo de la clase , durante el desarrollo de la misma.								
6. La relación entre los elementos del currículo (objetivos, destrezas con criterio de desempeño, recursos didácticos, estrategias metodológicas e indicadores de evaluación) se evidencia durante el desarrollo de las actividades.								
7. Distribuye el tiempo de modo que se cumplan los objetivos propuestos, mediante todas las actividades planificadas.								
PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE								
INSTRUCCIONES: Marque una 'X' en el casillero que corresponda con la situación observada.								
CRITERIOS				ESCALA VALORATIVA			NO APLICA	
MOMENTO INICIAL (ANTICIPACIÓN)				LOGRADO	PARCIALMENTE LOGRADO	NO LOGRADO		
1. RELACIÓN MOTIVACIÓN-OBJETIVO DE LA CLASE								
2. EXPLORACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS PREVIOS								
MOMENTO DE DESARROLLO (CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO)				LOGRADO	PARCIALMENTE LOGRADO	NO LOGRADO	NO APLICA	
3. ESTIMULACIÓN DEL PENSAMIENTO CRÍTICO Y CREATIVO								
4. INTERACCIÓN Y TRABAJO COLABORATIVO								
5. DOMINIO DEL CONOCIMIENTO DISCIPLINAR								
6. INTERDISCIPLINARIEDAD								
7. USO EFECTIVO DE LOS RECURSOS								
8. ORIENTACIÓN HACIA CONCEPTUALIZACIONES								
MOMENTO DE CONSOLIDACIÓN Y EVALUACIÓN				LOGRADO	PARCIALMENTE LOGRADO	NO LOGRADO	NO APLICA	
9. DISEÑO DE ACTIVIDADES DESAFIANTES								
10. EVALUACIÓN FORMATIVA DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y DE APRENDIZAJE								
11. EVALUACIÓN SUMATIVA ACORDE AL OBJETIVO DE LA CLASE								
CLIMA DE AULA				LOGRADO	PARCIALMENTE LOGRADO	NO LOGRADO	NO APLICA	
12. PROMOCIÓN DE AMBIENTE PARTICIPATIVO								
13. PROMOCIÓN DEL RESPETO								
14. MANEJO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES								
15. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES (NEE)								
FIRMAS								
DIRECTIVO O SU DELEGADO				DOCENTE				
FIRMA				FIRMA				
NOMBRE				NOMBRE				



RÚBRICA PARA LA FICHA DE OBSERVACIÓN DE CLASE				
Nombre de la institución		Nombre del docente		Grado/curs
				Fecha
				Hora en que inició clase
OBJETIVO: Describir el grado de desempeño del docente durante su práctica pedagógica en el aula.				
INSTRUCCIONES: Marque una X en el casillero que corresponda con la situación observada.				
CRITERIOS DE LOGRO	ESCALA VALORATIVA			No Aplica* (Explicar)
	LOGRADO	PARCIALMENTE LOGRADO	NO LOGRADO	
MOMENTO INICIAL (ANTIICIPACIÓN)				
1. RELACIÓN MOTIVACIÓN-OBJETIVO DE LA CLASE	La actividad de motivación se relaciona con el objetivo de la clase y despierta el interés de los estudiantes.	La actividad de motivación se relaciona con el objetivo de la clase, pero no genera interés de los estudiantes.	No hay actividad de motivación, o la que se aplica no está relacionada con el objetivo de la clase.	
2. EXPLORACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS PREVIOS	Se formula preguntas o aplica actividades que permiten explorar los conocimientos previos de los estudiantes.	Las preguntas que se formula o las actividades que se aplica para explorar los conocimientos previos de los estudiantes, no logran este propósito.	No se formula preguntas ni aplica actividades para explorar los conocimientos previos de los estudiantes.	
MOMENTO DE DESARROLLO (CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO)				
3. ESTIMULACIÓN DEL PENSAMIENTO CRÍTICO Y CREATIVO	Se estimula frecuentemente el pensamiento crítico y creativo a través de preguntas y otro tipo de actividades que generan indagación, problematización, reflexión y producción creativa del estudiante.	Ocasionalmente se efectúa actividades que estimulan el pensamiento crítico y creativo del estudiante.	No se efectúa actividades que estimulan el pensamiento crítico y creativo del estudiante.	
4. INTERACCIÓN Y TRABAJO COLABORATIVO	Se plantean actividades que permiten a los estudiantes construir el conocimiento, mediante interacción (entre estudiantes y con el docente) y trabajo colaborativo.	No se promueve el trabajo colaborativo; sin embargo, se construye el conocimiento mediante diálogo heurístico con los estudiantes.	Se utiliza un método esencialmente explicativo ilustrativo, que no promueve la participación activa de los estudiantes en la construcción del conocimiento.	
5. DOMINIO DEL CONOCIMIENTO DISCIPLINAR	El docente demuestra conocimiento y dominio del tema que se está estudiando. Aborda los contenidos y desarrolla las actividades a través de una estructura lógica, con fluidez y coherencia.	El docente demuestra conocimiento del tema que se está estudiando, aunque no dominio. Los contenidos y actividades que propone son pertinentes, pero son irrelevantes o se presentan de manera desorganizada.	El docente no demuestra amplio conocimiento del tema que se está estudiando. Los contenidos los desarrolla sin estructura lógica ni coherencia; las actividades no son pertinentes o son irrelevantes.	
6. INTERDISCIPLINARIEDAD	Se propone actividades que permiten evidenciar claramente la relación del nuevo conocimiento con el entorno del estudiante u otras áreas del saber.	Las actividades desarrolladas no permiten establecer clara relación del nuevo conocimiento con su entorno u otras áreas del saber.	En el desarrollo de la clase no se genera interrelación del nuevo conocimiento, con su entorno u otras áreas del saber.	
7. USO EFECTIVO DE LOS MATERIALES DIDÁCTICOS	Los materiales didácticos empleados, y su forma de uso, facilitan el logro del objetivo de la clase.	Los materiales didácticos empleados y su forma de uso permiten un logro parcial del objetivo de la clase.	El empleo inadecuado de los materiales didácticos, o la falta de alguno de ellos, impide que se logre el objetivo de la clase.	
8. ORIENTACIÓN HACIA CONCEPTUALIZACIONES ELABORADAS POR LOS ESTUDIANTES	Las conclusiones, definiciones y otras generalizaciones son elaboradas básicamente por los estudiantes.	Las conclusiones, definiciones y otras generalizaciones son elaboradas en un mínimo porcentaje por los estudiantes.	Las conclusiones, definiciones y otras generalizaciones son elaboradas en totalidad por el docente.	

MOMENTO DE CONSOLIDACIÓN Y EVALUACIÓN				
9. DISEÑO DE ACTIVIDADES DESARROLLANTES	Las actividades de consolidación retan a los estudiantes a integrar y adaptar los conocimientos aprendidos y promueven la metacognición.	Las actividades de consolidación, no representan un reto a la iniciativa y creatividad del estudiante, apelan solo al uso de la memoria y no promueven la metacognición.	El docente no provee actividades de consolidación de lo aprendido.	
10. EVALUACIÓN FORMATIVA DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y DE APRENDIZAJE	Frecuentemente retroalimenta y enriquece las participaciones de los estudiantes durante el proceso de enseñanza; y fomenta su autoevaluación y coevaluación, por distintos medios orales y escritos, mediante reflexiones.	Ocasionalmente retroalimenta y enriquece las participaciones de los estudiantes durante el proceso de enseñanza; y fomenta su autoevaluación y coevaluación, por distintos medios orales y escritos, mediante reflexiones.	No retroalimenta las participaciones de los estudiantes durante el proceso de enseñanza; ni fomenta su autoevaluación y coevaluación. O, las referidas evaluaciones formativas no son producto de reflexión.	
11. EVALUACIÓN SUMATIVA ACORDE AL OBJETIVO DE LA CLASE	La evaluación es acorde al objetivo de la clase y el instrumento empleado permite evidenciar el logro de la destreza con criterio de desempeño.	La evaluación es acorde al objetivo de la clase, pero el instrumento empleado no permite evidenciar en forma clara y específica el logro de la destreza con criterio de desempeño.	La evaluación no es acorde al objetivo de la clase.	
CLIMA DE AULA				
12. PROMOCIÓN DE AMBIENTE PARTICIPATIVO	El docente ofrece oportunidades, para que todos los estudiantes expresen sus ideas y participen en igualdad de condiciones.	El docente ofrece oportunidades pero se promueve la participación solo de un grupo de estudiantes.	El docente ofrece escasas oportunidades de participación a los estudiantes, centrandolo el protagonismo en él y no en el estudiante.	
13. PROMOCIÓN DEL RESPETO	Las acciones y el lenguaje verbal y no verbal que emplea el docente, crean un ambiente de respeto y calidez.	El docente mantiene un ambiente de respeto, pero se nota un clima de tensión y desconfianza entre los estudiantes.	El docente no genera serenidad, ni crea un ambiente de calidez y confianza.	
14. MANEJO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES	Hay mínimas interrupciones de clase y la respuesta del docente ante estas actitudes es firme, segura, pero respetuosa.	En forma recurrente los estudiantes interrumpen la clase, aunque el docente interviene para restablecer la disciplina.	El docente ignora el comportamiento de los estudiantes que interrumpen el normal desenvolvimiento de la clase.	
15. ATENCIÓN A ESTUDIANTES CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES (NEE)	El docente adapta las estrategias pedagógicas para atender a los estudiantes con NEE.	El docente adapta parcialmente las estrategias pedagógicas para atender a los estudiantes con NEE.	El docente no adapta las estrategias pedagógicas para atender a los estudiantes con NEE.	

* No aplica.- Significa que el criterio señalado no se evidencia porque no corresponde con el diseño de la clase observada.

Ejemplo: el ítem 11 Evaluación sumativa en caso de que la clase no haya planificado alguna; o el ítem 15 Atención a estudiantes con NEE si en el aula no hay un estudiante con estas necesidades.



GUIÓN DE REFLEXIÓN	
OBJETIVO:	Orientar el conversatorio entre el equipo de observadores y el docente observado, para analizar el desarrollo de las actividades de clase, a través de las pautas direccionadas a la autorreflexión.
CONSIDERACIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Este guión debe adaptarse a la realidad y necesidad de cada caso.• Crear un ambiente de confianza, que facilite la espontaneidad del docente. La sección de ambientación puede iniciarse de manera más casual, introduciendo temas triviales como deportes o cine.• Dar espacio para la autoevaluación de modo que se genere concienciación y compromiso hacia la mejora.• Evitar la generación e imposición de conclusiones y compromisos.• Evitar el uso de términos que descalifiquen al docente o que puedan afectar la fluidez de la comunicación.
PAUTAS BASE	
AMBIENTACIÓN	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo se sintió durante el desarrollo de la clase? Coméntenos.2. ¿Qué aspectos resultaron exitosos en la clase desarrollada? ¿A qué factor atribuye este resultado?	
CRITERIOS GENERALES	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Presentó su plan de clase? ¿La clase estaba enmarcada en el plan? (Si no fue así) ¿por qué?.2. ¿Asistieron todos los estudiantes a la clase? ¿Registró su asistencia?3. ¿Pudo realizar todas las actividades planificadas? (Si no fue así) ¿por qué?.	
PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	
MOMENTO INICIAL (ANTICIPACIÓN)	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál fue el objetivo de la clase?2. ¿Considera que el objetivo fue claramente expuesto? ¿De qué manera lo dio a conocer?3. ¿De qué manera la actividad de motivación se relacionó con el objetivo de la clase?4. ¿Cómo exploró los conocimientos previos de los estudiantes?	
MOMENTO DE DESARROLLO (CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO)	
<ol style="list-style-type: none">1. Explique el método pedagógico que utilizó en el desarrollo de la clase.2. Describa brevemente el proceso que siguió para que los estudiantes construyan el conocimiento, señalando las técnicas utilizadas.3. ¿Tuvieron los estudiantes un rol activo durante la clase? ¿Qué tipo de interacción y trabajo colaborativo se realizó?4. ¿Qué actividades se realizaron para relacionar el conocimiento con el entorno del estudiante y con otras áreas del saber?5. ¿Qué materiales didácticos utilizó? ¿De qué manera le fueron útiles para el logro del objetivo de la clase?	
MOMENTO DE CONSOLIDACIÓN Y EVALUACIÓN	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Para consolidar el conocimiento diseñó actividades que retan al estudiante a integrar y adaptar los conocimientos aprendidos y promueven la metacognición? Explique estas actividades.2. ¿De qué forma logró que el estudiante estuviera consciente de la utilidad del conocimiento aprendido hoy en la clase?3. ¿Qué actividades de evaluación permitieron verificar el logro de las destrezas con criterio de desempeño?4. ¿Pudo lograr sus objetivos? ¿De qué manera contribuyó la planificación de clase, al logro de los objetivos educativos?5. ¿Qué actividad o actividades usted replantearía, si tuviera la oportunidad de impartir nuevamente esta clase? ¿Cómo las replantearía y cómo lograría una mayor participación de los estudiantes?	
CLIMA DE AULA	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Considera que consiguió un ambiente de igualdad de oportunidades entre los estudiantes? De ser la respuesta <i>si</i> ¿Cómo lo logró?, de ser la respuesta <i>no</i> ¿Qué podría hacer en otra clase para lograrlo?2. ¿Por medio de qué acciones considera que promovió un ambiente de calidez y respeto?3. ¿De qué manera maneja la disciplina de los estudiantes en el aula?4. ¿Qué estrategias utilizó para atender a los estudiantes con necesidades educativas especiales?	

ANEXO 7.4

REGISTRO PARA LA REFLEXIÓN PEDAGÓGICA			
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		GRADO/CURSO	FECHA
OBJETIVO: Analizar en forma conjunta, docente y equipo de observadores, la información recolectada a través de la ficha de observación de clase y de la actividad de reflexión del docente, para el mejoramiento de la práctica pedagógica en aula.			
INSTRUMENTOS DE FUNDAMENTACIÓN: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ficha de observación de clase. (Anexo 2) 2. Rúbrica para la ficha de observación de clase. (Anexo 3) 3. Guión de reflexión. (Anexo 4) 			
ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL PROCESO PEDAGÓGICO En el espacio en blanco que se encuentra a continuación redacte brevemente las fortalezas y los aspectos a mejorar evidenciados durante la observación de clase, que considere relevantes.			
FORTALEZAS		ASPECTOS A MEJORAR	
COMPROMISOS DEL DOCENTE Y DE LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA			
DIRECTIVO		DOCENTE	
OBSERVACIONES Señale cómo se verificará el cumplimiento de los compromisos asumidos por el docente.			
FIRMAS			
DIRECTIVO O SU DELEGADO		DOCENTE	
FIRMA		FIRMA	
NOMBRE		NOMBRE	

ANEXO 7.5

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ASESORÍA

Nombre del encuestado:

Directivo: Docente:

Fecha:

Para este estudio es importante conocer su percepción acerca del trabajo desarrollado por el equipo de asesores en el proceso de asesoría aplicado en su institución, por esta razón solicitamos muy comedidamente que responda a la siguiente encuesta, siendo lo más objetivo posible en sus respuestas, esto nos permitirá tener una visión clara del proceso aplicado y mejorarlo.

Para cada ítem marque con una cruz la casilla correspondiente al nivel que usted le otorga. EXC: Excelente, MB: Muy bueno, B: Bueno, R: Regular, Malo.

Aspectos a evaluar	EXC	MB	B	R	M
Las observaciones áulicas, encuestas y entrevista, realizadas por los asesores, en el diagnóstico identificaron los principales necesidades de la institución.					
CALIDAD EDUCATIVA					
Las actividades desarrolladas en el plan de asesoría ayudaron a comprender la importancia de generar calidad educativa.					
El trabajo del equipo de asesoría ayudó a comprender la operacionalización de los estándares.					
ASESORÍA					



Los objetivos del proceso de asesoría fueron claros.					
La metodología de aplicación del plan de asesoría estuvo encaminada hacia el cumplimiento de los objetivos.					
El proceso del acompañamiento del asesor fue adecuado a la realidad institucional.					
Los contenidos de las capacitaciones ayudaron a alcanzar los objetivos planteados en el plan de asesoría.					
Las actividades desarrolladas del plan de asesoría contribuyeron a cumplir con los objetivos del plan de asesoría.					
El material utilizado en el proceso de asesoría fueron los adecuados para generar espacios de autoreflexión.					
El desarrollo de las actividades cumplieron con:					
Puntualidad:					
Aclaración de dudas:					
Espacios de reflexión y autoreflexión:					
Contenidos adecuados y contextualizados:					
En general, como califica el desarrollo de las actividades:					
En general, cómo califica el proceso de asesoría desarrollado en este trabajo de investigación.					
DIRECCIÓN					



Las actividades desarrolladas en el plan de asesoría ayudaron a comprender los aspectos importantes de la gestión escolar y liderazgo.					
ACOMPañAMIENTO					
Las actividades desarrolladas en el plan de asesoría ayudaron a comprender los aspectos básicos para la elaboración del plan de acompañamiento.					
La metodología de las capacitaciones sobre observaciones áulicas contribuyeron a comprender sus aspectos básicos.					
Las revisiones a los avances de la construcción del plan de acompañamiento contribuyeron a mejorarlo.					
Los contenidos de las capacitaciones fueron contextualizados a la realidad institucional.					

7.6 PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO

1. DATOS INFORMATIVOS

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: EGBIB “PEDRO MONCAYO”				
PROVINCIA: CHIMBORAZO	CANTÓN: ALAUSI		PARROQUIA: TIXÁN	
DIRECCIÓN: SANTA LUCIA			TELEFONOS:	
SOSTENIMIENTO:		RÉGIMEN:		
FISCAL		SIERRA		
OFERTA EDUCATIVA	AMIE	ZONA	DISTRITO	CIRCUITO
EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA	06B00182	03	06D02	C04_b
JORNADA	NÚMERO DE ESTUDIANTES	NÚMERO DE DOCENTES:		
MATUTINA	181	13		
MODALIDAD	TIPO	CORREO ELECTRÓNICO		
PRESENCIAL	BILINGÜE	egbibpedromoncayo@gmail.com		
DIRECTIVOS: MsC. Juan Yumisaca Malan DIRECTOR				
ADMINISTRADORA CIRCUITAL: ING. Silvia Katherine MacGregor Haro				

2. INTRODUCCIÓN

La escuela de Educación General Básica Intercultural Bilingüe “Pedro Moncayo” comprometida con el desarrollo de la calidad de los aprendizajes en niños, niñas y adolescentes pertenecientes a su institución, elabora el siguiente plan de acompañamiento como un instrumento dirigido a mejorar el desempeño profesional de los docentes, puesto que su labor es determinante en la calidad de la formación de los estudiantes. En este sentido, Murillo (2007) dice que las instituciones que cuentan con docentes capacitados, con un alto nivel de formación inicial y formación continua, son claves para que los estudiantes logren mayores niveles de rendimiento académico, convirtiendo así a la formación docente en una característica clave del centro escolar de calidad (p. 24). Esto deja claro que, las instituciones



que se preocupen en la formación de los docentes serán centros que generen aprendizajes de calidad.

En el caso de nuestra institución, estamos comprometidos con la generación de calidad educativa para la formación de seres humanos integrales que respondan a las necesidades de la sociedad. Se ha partido entonces, del diagnóstico realizado por los estudiantes de la Universidad Nacional de Educación en la escuela “Pedro Moncayo”, en el cual se determina ciertas necesidades sobre la práctica docente y que influyen en la generación de aprendizajes de los estudiantes. Ante esto, se ve la necesidad de elaborar un plan de acompañamiento pedagógico institucional que influya en todos los actores de la comunidad educativa y que le permita a la institución fortalecer las prácticas en el aula y, por ende, a la calidad en los aprendizajes. En otras palabras, hemos elaborado este plan de acompañamiento pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes, partiendo de las necesidades observadas en el diagnóstico situacional.

De manera conceptual, el plan de acompañamiento pedagógico es “una estrategia central que consiste en ofrecer un soporte técnico y afectivo (emocional, ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas del docente” (Rivera, Flores & Santa Cruz, 2013, p. 50). En otras palabras, es una estrategia que ejecuta todo un proceso de asesoría interna para mejorar las prácticas docentes, teniendo en cuenta que el directivo tiene el rol de asesor y auditor directo de la institución.

En este orden de ideas, el presente documento establece orientaciones para el desarrollo del acompañamiento por parte del directivo a los docentes, detallando acciones necesarias para su correcta implementación, teniendo en cuenta que el directivo es el asesor directo de los docentes.

3. JUSTIFICACIÓN

En base al diagnóstico situacional de la institución en el cual se ha determinado varias necesidades con respecto al desarrollo profesional docente, se ha planteado el siguiente plan de acompañamiento pedagógico con el objetivo de trabajar los estándares D1.C2.GE5 de gestión escolar, D2.C2.DI5 de desempeño profesional directivo, D2.C2.DO2 de desempeño profesional docente, mismos que determinan el accionar tanto del directivo como de docentes y que buscan un mejoramiento en las prácticas educativas y así contribuir al desarrollo de la



calidad educativa. Estos estándares están totalmente interrelacionados, pues el primero corresponde a la planificación y elaboración de documentos, el segundo a la implementación de la planificación establecida en los documentos creados y el tercero a la ejecución de estrategias y actividades concretas en el aula por parte de los docentes.

4. MARCO LEGAL

El plan de acompañamiento para mejorar el desempeño docente se sustenta en la siguiente base legal:

Por otra parte, el Reglamento general a la LOEI Art. 44, literal 18, dice que el directivo asume las funciones del Vicerrector, Subdirector o Inspector general en el caso de que la institución no contare con estas autoridades. Por lo tanto, el director de la institución EGBIB “Pedro Moncayo” según el art. 45 literal 5 y 9 debe:

- 5) Asesorar y supervisar el trabajo docente;
- 9) Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional;

Y la Junta académica, según el art. 87 del Reglamento General a la LOEI, será el organismo encargado de asegurar el cumplimiento del currículo nacional y los estándares de calidad educativa desde todas las áreas académicas, y hacer propuestas relacionadas con aspectos pedagógicos de cada área académica, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional. Estos aspectos están determinados también en el Acuerdo Mineduc-060 A2016 con respecto a la conformación y funcionamiento de la Junta académica.

En este sentido, el sistema educativo ecuatoriano mediante la implementación de los estándares de calidad educativa busca dar soporte a la gestión de las instituciones educativas. Por ello, los estándares: D1.C2.GE5 de gestión escolar, D2.C2.DI5 de desempeño profesional directivo, D2.C2.DO2 de desempeño profesional docente, señalan la construcción de un plan de acompañamiento pedagógico a la práctica educativa con el objetivo de fortalecer los aprendizajes de los estudiantes y, por ende, a la calidad educativa que brinda la institución.

5. PRINCIPIOS DEL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

El siguiente plan de acompañamiento a la práctica docente, estará enfocado en los principios:



- Humanista, pues le interesa potenciar las capacidades y actitudes docentes, orientados a su desarrollo personal y social y el mejoramiento continuo de la práctica pedagógica.
- Valorativo, se ha de articular con el proceso de construcción de comunidades de aprendizaje, en las que por su interacción se desarrollan valores de confianza, respeto, tolerancia, igualdad, justicia, libertad, responsabilidad, autonomía y cooperación. Motivación hacia el desarrollo profesional para mejorar la práctica docente.
- Integrador e inclusivo: además de, involucrar a todos los actores del hecho educativo sin discriminación, utiliza varias estrategias para lograr sus objetivos (observación, análisis, reflexión y retroalimentación a todas las dimensiones de la práctica educativa) (Gaitán y Hurtecho, 2016, p. 13).
- Constructivista y sociocrítico de la práctica educativa.

6. ASPECTOS CONCEPTUALES DEL PLAN

Observaciones áulicas

La observación de clase es una estrategia que incluye el proceso de observación, registro y procesamiento de información, reflexión individual, y toma de decisiones (acuerdos y compromisos de mejora) de los docentes observados y el directivo. El proceso de observación “supone la capacidad de percibir las expresiones, actitudes y relaciones con los otros, las fortalezas y debilidades de la práctica docente, la coherencia entre el discurso pedagógico y la práctica en el aula” (Rivera, Flores & Santa Cruz, 2013, p. 50), dándose intercambios profesionales entre el observador y el observado, pues, los procesos educativos que se viven en las aulas constituyen objeto de investigación y análisis compartido. Esto ayuda a que los docentes reflexionen sobre los procesos de enseñanza- aprendizaje que utilizan en sus prácticas.

Por lo tanto, requiere planificación y una ejecución adecuada en la cual el observador, en este caso el directivo, recoge la mayor cantidad de información sobre la práctica educativa observada mediante una ficha de registro para registrar el desempeño pedagógico, esto ayuda al observado a analizar su práctica educativa mediante una reflexión individual y retroalimentación de las conclusiones.

El objetivo de la observación áulica en la institución será el “apoyar el mejoramiento de la calidad del desempeño docente” (Ministerio de educación, 2016, p. 9) y los objetivos específicos serán:

- Analizar la coherencia de la planificación microcurricular con la clase desarrollada.



- Valorar cualitativa y formativamente el desempeño del docente.
- Promover la reflexión y autoevaluación docente
- Retroalimentar sobre la clase observada (Ministerio de educación, 2016, p. 11)

Para el proceso de observación de clase se debe seguir: 1) planificación 2) ejecución, 3) reflexión pedagógica y retroalimentación. En la planificación se debe detallar el objetivo de las observaciones, el procedimiento, los instrumentos, el cronograma y el nombre de los observadores. En este sentido, esto se socializará con los docentes, luego de haber entendido la lógica de la normativa docente y la importancia de la aplicación de estándares para la generación de calidad educativa. Las observaciones deben ser planificadas y realizadas a todos los docentes, y se deben realizar mínimo una por quimestre. Para ello, en el cronograma se detalla el orden de las observaciones; en el primer quimestre las observaciones estarán en un orden ya definido mientras que en el segundo quimestre deberán ser aleatorias.

La fase de ejecución utilizará la rúbrica y ficha de observación de clase propuesta por el Ministerio de educación (anexo 1, 2, 3). Para ello, se debe tener claro el proceso y los valores que debe respetar tanto el observador como el observado.

La fase de reflexión pedagógica y retroalimentación busca orientar al docente en la mejora de su desempeño profesional. Para esto, se debe reflexionar y retroalimentar sobre la práctica docente que se ha observado, y registrar los compromisos asumidos. En esta fase, se usan el guión de reflexión (anexo 4) y el registro para la reflexión pedagógica (anexo 5).

Círculos de estudio

Rivera, Flores & Santa Cruz (2013) definen a esta estrategia como “espacios de interacción y reflexión permanente entre los docentes de un grupo de aprendizaje o red” (p. 51). Para este plan, los círculos de estudio son espacios de encuentro entre docentes en los cuales se tratan cuestiones disciplinares y problemáticas comunes del trabajo pedagógico.

Frente al diagnóstico encontrado por los tesisistas de la UNAE los círculos de estudio son una estrategia que va a permitir suplir una necesidad de apoyo académico para el crecimiento mutuo. El objetivo de éstos es brindar de acompañamiento y apoyo directo a los docentes que necesiten ayuda de docente a docente.

Talleres



Los talleres son “espacios de construcción colectiva que combina teoría y práctica alrededor de un tema” (Candelo, Ortiz, & Unger, 2003, p. 33). Por lo tanto, permite que los docentes construyan un aprendizaje activo, en el que participen en la construcción de soluciones. Con base a ello, esta propuesta toma en cuenta la necesidad de realizar talleres, pues, es importante la relación entre teoría y práctica en la cual cada docente se apropie de los conocimientos creados en estos espacios. Además, su carácter colectivo permite generar un trabajo activo intercambiando experiencias y alternativas de solución.

Se propone la utilización de talleres por la importancia de aprender haciendo, es por ello que nace de las necesidades e intereses detectados en el diagnóstico UNAE. Los temas que se desarrollarán en los talleres irán acorde a la planificación y a las necesidades que surjan de las observaciones áulicas y círculos de estudio a más de los ya propuestos en este documento.

7. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Implementar acciones de acompañamiento pedagógico con un enfoque crítico y reflexivo de la práctica docente; con el propósito de fortalecer el desempeño docente en el aula y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Elaborar el plan de acompañamiento a la práctica docente.
- b) Socializar, sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia del plan de acompañamiento a la práctica docente en la institución.
- c) Usar herramientas de registro pedagógico (audiovisuales, bitácoras, fotografías, etc.) para la reflexión y análisis de sus prácticas docentes en el aula.
- d) Observar las prácticas docentes en el aula con el fin de obtener información y retroalimentar sobre su desempeño.
- e) Sistematización de los resultados de las observaciones áulicas y presentación de resultados.
- f) Brindar seguimiento a las prácticas docentes a través de espacios de formación (círculos de estudios, taller de análisis de prácticas, seminarios, etc.)

4.2 ACTIVIDADES DEL PLAN

ACTIVIDADES INICIALES:

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
Elaborar el plan de acompañamiento a la práctica docente.	Director	Julio	Agosto
Elaborar un cronograma de observaciones áulicas	Director	Julio	Agosto
Elaborar la matriz de seguimiento.	Director	Julio	Agosto

ACTIVIDADES DURANTE EL PROCESO

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
Sensibilización mediante una charla el diagnóstico situacional con respecto a las prácticas educativas en el aula. Socializar el plan de acompañamiento.	Director	Docentes	Agosto	Agosto
Ejecutar las observaciones áulicas y mantener diálogos con los docentes observados en base a los resultados obtenidos para establecer compromisos individuales.	Director	Docentes	Octubre	Mayo
Taller de análisis de prácticas (1) sobre los resultados de las observaciones realizadas.	Director o coordinador	Docentes	Octubre	Octubre

Seminario (1) sobre el manejo de las guías de estudio microcurricular y su aplicación en el aula.	Director coordinador	o	Docentes	Noviembre	Noviembre
Seminario (2) sobre estrategias metodológicas activas y modelos constructivistas de aprendizaje.	Director coordinador	o	Docentes	Enero	Enero
Taller (2) de prácticas exitosas en el aula formando grupos de acuerdo a las áreas impartidas, mediante la presentación de herramientas de registro (fotografías, bitácoras, etc.) para la reflexión conjunta.	Docentes		Docentes	Febrero	Febrero
Círculo de estudio práctico en grupos sobre las inteligencias múltiples de Gardner y la inteligencia emocional de Goleman.	Docentes		Docentes	Marzo	Marzo
Seminario (3) sobre los procesos de evaluación pedagógica.	Director coordinador	o	Docentes	Abril	Abril

4.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MES											
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
Elaboración del plan con el cronograma de observaciones y la matriz de seguimiento.	X											
Socialización del plan y sensibilización del diagnóstico de los tesis de la UNAE.		x										
Observaciones áulicas				X							X	



Taller 1. (Después de las observaciones)				X									
Seminario 1.					X								
Seminario 2.							X						
Taller 2.								X					
Circulo de estudio.									X				
Seminario 3.											X		
Aplicación de la matriz de seguimiento.				x	x		x	x	x	x	x	x	

4.4 CRONOGRAMA DE LAS OBSERVACIONES ÁULICAS

GRADO	DOCENTE OBSERVADO	VISITA 1	VISITA 2 Aleatorio tentativa)	(fecha)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Inicial	LIC. JOSE LUIS GARCIA PAUCAR	05/10/20	17/05/21		Director y coordinador académico	
Primero EGB	LIC. MARÍA AVELINDA GUZMAN GUAMAN	05/10/20	17/05/21		Delegado del directivo y coordinador académico.	
Segundo EGB	LIC. MARÍA GLORIA SALAN MACAS	06/10/20	14/05/21		Delegado del directivo y coordinador académico.	
Tercero EGB	LIC. MARIA CECILIA ILLAPA CAIZAGUANO	06/10/20	14/05/21		Delegado del directivo y coordinador académico.	
Cuarto EGB	LIC. MANUEL FAUSTO ESPINOZA GUEBLA	07/10/20	13/05/21		Delegado del directivo y coordinador académico.	
Quinto EGB	LIC. VICTOR MANUEL CHUCURI YUPANQUI	07/10/20	13/05/21		Delegado del directivo y coordinador académico.	
Sexto EGB	LIC. NANCY JANETH RAMOS GUAIPACHA	08/10/20	12/05/21		Delegado del directivo y coordinador académico.	



Séptimo EGB (Lengua y Literatura)	LIC. ANTONIO CHINLLI TENELEMA	08/10/20	12/05/21	Delegado del directivo y coordinador académico.	
Octavo EGB (Estudios Sociales)	LIC. JOSÉ MANUEL GUAMÁN CUZCO	09/10/20	11/05/21	Delegado del directivo y coordinador académico.	
Noveno EGB (Matemáticas)	LIC. JANET XIMENA ARIAS BASANTES	09/10/20	11/05/21	Delegado del directivo y coordinador académico.	
Decimo EGB (Ciencias Naturales)	LIC. LUZ MARIA ILLAPA YUCAILLA	12/10/20	10/05/21	Delegado del directivo y coordinador académico.	
Lengua Extranjera	LIC. RAUL DANILO MOROCHO TAYUPANDA	12/10/20	10/05/21	Delegado del directivo y coordinador académico.	

4.5 MATRIZ DE SEGUIMIENTO

ACTIVIDADES	FECHA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			EVIDENCIA	OBSERVACIONES
		Logrado (100%)	En proceso (50%)	No cumple (25%)		
Observaciones áulicas					Registro de observaciones	
Taller 1.					Registro de asistencia	
Seminario 1.					Registro de asistencia.	
Seminario 2.					Registro de asistencia.	



Universidad Nacional de Educación

UNAE

Taller 2.					Registro de asistencia.	
Círculo de estudio 1.					Registro de asistencia.	
Seminario 3.					Registro de asistencia.	

BIBLIOGRAFÍA

- ACUERDO Nro. MINEDUC-ME-2016-00060-A. Ministerio de Educación. Ecuador. 6 de julio de 2016.
- Candelo, C., Ortiz, G., & Unger, B. (2003). *Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores*, Colombia, Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), In went (DSE), Instituto para la Comunicación en Organizaciones.
- Gaitán, M. & Hurtecho, L. (2016). *Acompañamiento pedagógico que realiza la directora para fortalecer el desempeño docente de la escuela pública “Pablo Antonio Cuadra” del Municipio de Nindirí, departamento de Masaya, durante el II semestre del año lectivo 2016*. Recuperada de <http://repositorio.unan.edu.ni/3538/>
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2011). Ministerio de Educación del Ecuador. *registro oficial*, (417).
- Murillo, J. *et al.* (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*.
- Registro oficial N° 754 (2012) Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Órgano de Gobierno del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Rivera, E. & Flores, K. & Santa Cruz, M. (2013). *El acompañamiento pedagógico: una experiencia en la formación de docentes en servicio en contextos de Educación Intercultural Bilingüe (EIB)*. *Uni-pluriversidad*, 13(2), 44-54. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/view/16973>
- Ministerio de educación del Ecuador. (2016). *Instructivo para observación de clases y reflexión pedagógica*. Ecuador.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa*. Ecuador.



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Diana Verónica Miranda Rodríguez, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Asesoría en la construcción de un plan de acompañamiento pedagógico a la práctica docente de la escuela de educación general básica Intercultural Bilingüe "Pedro Moncayo" para el año lectivo 2020-2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNA E una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNA E para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 27 de Mayo del 2021

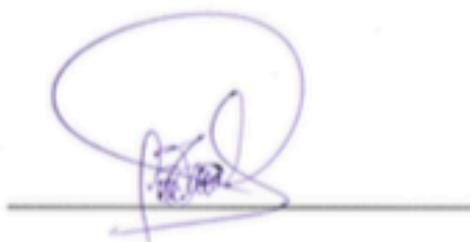
Diana Verónica Miranda Rodríguez

C.I: 0302767926

Franklin Yumisaca Malán en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Asesoría en la construcción de un plan de acompañamiento pedagógico a la práctica docente de la escuela de educación general básica Intercultural Bilingüe "Pedro Moncayo" para el año lectivo 2020-2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNAE para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 27 de Mayo del 2021



Franklin Yumisaca Malán

C.I: 0604143552



UNA E

Cláusula de Propiedad Intelectual

Diana Verónica Miranda Rodríguez, autora del trabajo de titulación "Asesoría en la construcción de un plan de acompañamiento pedagógico a la práctica docente de la escuela de educación general básica Intercultural Bilingüe "Pedro Moncayo" para el año lectivo 2020-2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Azogues, 27 de mayo del 2021

Diana Verónica Miranda Rodríguez

C.I: 0302767926



UNA E

Cláusula de Propiedad Intelectual

Franklin Yumisaca Malán, autor del trabajo de titulación "Asesoría en la construcción de un plan de acompañamiento pedagógico a la práctica docente de la escuela de educación general básica Intercultural Bilingüe "Pedro Moncayo" para el año lectivo 2020-2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Azogues, 27 de mayo del 2021

Franklin Yumisaca Malán

C.i: 0604143552

Yo, Edwin Sebastian Pacheco Armijos, tutor/a del trabajo de titulación denominado "Asesoría en la construcción de un plan de acompañamiento pedagógico a la práctica docente de la escuela de educación general básica Intercultural Bilingüe "Pedro Moncayo" para el año lectivo 2020-2021" perteneciente a los estudiantes: Diana Verónica Miranda Rodríguez, con cédula número 0302767926 y Franklin Yumisaca Malán, con cédula número 0604143552. Doy fe de haber guiado y aprobado el trabajo de titulación. También informo que el trabajo fue revisado con la herramienta de prevención de plagio donde reportó el 9% de coincidencia en fuentes de internet, apegándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Javier Loyola, 28 de mayo de 2021



Edwin Sebastián Pacheco Armijos

C.I: 0103370789