

**INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO**



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN SU LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80160 “MARCIAL ACHARAN Y SMITH” DEL DISTRITO DE HUAMACHUCO, PROVINCIA SÁNCHEZ CARRIÓN, UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD.

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA  
ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN GESTIÓN ESCOLAR CON  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

AZAÑEDO ALCÁNTARA, Víctor Atilio

La Libertad - Perú

2018

## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80160 Marcial Acharan y Smith.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico .....	7
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados .....	7
2.1.1. Resultados cuantitativos .....	7
2.1.2. Resultados cualitativos .....	8
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo .....	8
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....	12
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	15
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	18
5.1 Marco Conceptual .....	18
5.1.1. Monitoreo y acompañamiento y evaluación .....	18
5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	18
5.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	18
5.1.1.2.1. Visita al aula.....	18
5.1.1.2.2. Autogestión .....	18
5.1.1.3 Instrumentos de monitoreo pedagógico .....	18
5.1.1.3.1. Ficha de observación .....	18
5.1.1.3.2. Cuaderno de campo .....	19
5.1.1.4. Definición de acompañamiento pedagógico .....	19
5.1.1.5. Estrategias de acompañamiento .....	19
5.1.1.5.1. Visita en el aula con asesoría personalizada.....	19
5.1.1.5.2. Círculos de interaprendizaje .....	20
5.1.1.5.3. Talleres de seguimiento .....	20
5.1.1.6. Definición de evaluación del desempeño docente .....	20
5.1.1.7. Estrategias de evaluación de desempeño docente .....	21
5.1.1.7.1. Autoevaluación .....	21
5.1.1.7.2. Coevaluación .....	21
5.1.1.7.3. Heteroevaluación .....	21
5.1.1.8. Instrumentos de evaluación .....	22
5.1.2. Área Curricular Comunicación.....	22

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación .....	22
5.1.2.2. Competencia del área de Comunicación .....	22
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas de la competencia de comprensión lectora del área de Comunicación .....	23
5.1.2.2.1.1. Antes de la lectura .....	23
5.1.2.2.1.2. Durante la lectura .....	24
5.1.2.2.1.3. Después de la lectura .....	24
5.1.2.2.2. Estrategias para facilitar el clima escolar .....	25
5.1.2.2.3. Planificación de la sesión de aprendizaje .....	26
5.2. Experiencia Exitosa.....	27
6. Diseño del Plan de Acción .....	29
6.1 Objetivos.....	29
6.1.1 Objetivo general.....	29
6.1.2 Objetivos específicos.....	29
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	30
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	34
8. Presupuesto.....	41
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	43
10. Lecciones Aprendidas.....	45
Referencias.....	46

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas .....	6
<i>Figura 2.</i> Resultados del diagnóstico .....	10
<i>Figura 3.</i> Caracterización del Líder Pedagógico .....	14
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción .....	31
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción .....	35
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas del Plan de Acción.....	40
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción .....	41

## **Introducción**

En los últimos años, según los informes brindados por el Ministerio de Educación, los resultados de las Evaluaciones Censales (ECE) no han sido tan halagadoras, habiéndose identificado una situación problemática relacionada con el nivel insatisfactorio en la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes de Educación Básica Regular de la IE N° 80160 “Marcial Acharan y Smith”. En ese sentido, el equipo directivo tiene como propósito revertir esta situación y lograr que los estudiantes sean capaces de enfrentar los grandes retos del futuro. Por esta razón se elaboró el presente trabajo académico a partir del cual se obtuvo un diagnóstico que permita resolver la situación descrita.

En el presente trabajo académico se observa que los resultados alcanzados están muy por debajo de lo esperado, lo que motivo a la comunidad educativa establecer metas institucionales que permitan acortar la brecha en la competencia de lee diversos tipos de textos en su lengua materna. Para ello, se realizaron una serie de reuniones con los docentes a fin de realizar círculos de interaprendizaje, talleres de autoformación docente en técnicas y estrategias de comprensión lectora.

La primera parte de este trabajo académico es está referida a la identificación de la problemática de la institución educativa, su organización, estructura, el clima institucional permitiendo tener una visión holística del contexto. La segunda parte está centrada en el diagnóstico sobre los resultados cuantitativos y cualitativos que tienen el propósito de recoger las percepciones del docente, del directivo y la relación de la problemática con los Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo y la vinculación con los procesos operativos.

La tercera parte está referida al rol del líder pedagógico según las dimensiones de Vivian Robinson, tienen como aspecto importante poner en relevancia el rol del directivo frente a los desafíos de un mundo emergente. La cuarta parte, comprende el planteamiento de las alternativas de solución mediante una planificación colegiada, realización del monitoreo y acompañamiento pedagógico permanente y la convivencia escolar. En la quinta, está referida a la sustentación de las alternativas de solución, en la que destaca los círculos de interaprendizaje y los talleres de fortalecimiento docente.

La sexta parte está referida a los objetivos que incide en el fortalecimiento de capacidades pedagógicas de los docentes a través del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, el cual se concretiza a través de las visitas en el aula y

el apoyo pedagógico de la práctica docente. La séptima parte, concerniente al plan de monitoreo y evaluación a través de la matriz de planificación de las actividades como son visita en aula, talleres de seguimiento, círculos de interaprendizaje, autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

La octava parte es respectivo a los recursos financieros que se requiere para operativizar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. La novena parte, realiza una descripción sucinta de los módulos estudiados en el diplomado como segunda especialidad, y, finalmente, la última parte está referida a las lecciones aprendidas de los procesos vivenciados sobre acierto y desaciertos que servirán a la comunidad educativa para fortalecer sus capacidades y asumir compromisos conjuntos.

## **1. Identificación de la Problemática**

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio - Cultural de la IE N° 80160 “Marcial Acharan y Smith”**

La institución educativa N° 80160 “Marcial Acharan y Smith” fue creada el 31 de marzo de 1971. Está ubicada en el caserío Coigobamba, distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, al norte de la minera “Los Andes Perú Gold” SAC, acantonada en el cerro El Toro. Se encuentra a una distancia aproximada de 4,5 km de la capital distrital y a una altura de 3200 msnm. El clima es frío durante todas las épocas del año, con lluvias predominantemente entre los meses de octubre a marzo.

Coigobamba es una comunidad que en los últimos años ha venido creciendo económicamente y entre las principales actividades son la minería, agricultura y ganadería en menor escala. En el aspecto cultural, se practican algunas danzas costumbristas como son: La Contradanza, las pallas; también se difunde los platos típicos y entre ellos tenemos: el revuelto de papa. La comunidad demanda de la escuela la preparación de los docentes de promover proyectos productivos, proteger el medio ambiente.

La institución educativa cuenta con una infraestructura simple ya que las aulas son prefabricadas debido a la reubicación del local escolar para evitar el impacto minero que había afectado considerablemente la infraestructura educativa anterior. La escuela actualmente cuenta con un espacio de una hectárea en la cual se ha ubicado una dirección, tres aulas de uso pedagógico, comedor escolar, cocina y una habitación de guardianía y espacios de recreación afirmados. Además, cuenta con un módulo de cinco servicios higiénicos para estudiantes y docentes.

La institución educativa es una comunidad de aprendizaje y enseñanza en el nivel primario. Está organizada en tres ciclos educativos, atendiendo cada docente a dos grados con actitud hacia las nuevas formas de enseñanza para lograr los propósitos educativos. Los padres de familia son el soporte en el proceso educativo de sus hijos, colaboran en las actividades educativas promoviendo un clima armonioso favorable para el aprendizaje. Están comprometidos con la educación de sus menores hijos demandando la preparación de los docentes para brindar un servicio educativo de calidad, los cuales miran a otras instituciones como modelo.

Entre las fortalezas que cuenta la escuela son recursos tecnológicos que ayudan al proceso enseñanza y aprendizaje, clima institucional democrático, docentes interesados en seguir aprendiendo. Entre las oportunidades que tiene la escuela está el apoyo de la minera “Los Andes Perú Gold” SAC quien está implementando proyectos de capacitación en comprensión lectora y monitoreo y acompañamiento a docentes de la institución educativa, participación con dirigentes comunales. Todo ello ayuda a mejorar los aprendizajes de los estudiantes siempre que se promueva la participación y compromiso de los actores educativos.

## **1.2 Formulación del problema identificado.**

Después de haber realizado el diagnóstico en la Institución Educativa N° 80160 “Marcial Acharan y Smith” en el nivel de Educación Primaria, tanto de las actas, registros de evaluación, como en las pruebas de la Evaluación Censal de Estudiantes ECE que aplica el Ministerio de Educación, se llegó a la conclusión que el problema más álgido de la institución educativa es el nivel insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, por lo que se procedió a ver las causas que lo originan:

Entre las causas que han provocado el problema se distingue en primer lugar planificación descontextualizada que no aplica el enfoque comunicativo, es descontextualizada y no toma en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes. Entre los factores que se tienen es la gestión del currículo son la motivación y las condiciones del docente por cumplir un trabajo colegiado que permita programar convenientemente desde la planificación anual, unidad didáctica y la secuencia de las sesiones de aprendizaje. Por lo que, consecuentemente las sesiones de aprendizaje se vuelven monótonas y poco atractivas para los estudiantes.

Otra de las causas es desconocimiento de estrategias metodológicas en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Es posible que se deba a que muchos de los docentes no hayan recibido asesoría en el enfoque comunicativo, siendo este un elemento desfavorable en su práctica pedagógica. Entre los factores de gestión del currículo que se relacionan a esta causa se encuentra el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes. La falta de capacitaciones

y espacios para la actualización docente e interés por mejorar el desempeño trae como consecuencia que las sesiones de aprendizaje no sean significativas y se vuelvan aburridas para los estudiantes.

La tercera causa es el escaso monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo a los docentes; lo que provoca la baja calidad del desempeño en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Un factor importante está relacionado con la planificación del Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico. Cuando no se cumple a cabalidad el monitoreo y se deja de utilizar los instrumentos de evaluación y la asesoría, los docentes no desarrollan sus capacidades. Esto provoca que en las asesorías no se promueva el enfoque crítico reflexivo y la falta de desarrollo capacidades en el aula poniendo en riesgo el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, otra de las causas detectadas se refiere a las inadecuadas estrategias que utilizan los docentes para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula, cuyo factor es la gestión de normas de convivencia y medidas reguladoras; generando en los estudiantes la desmotivación y desorden en clase, lo que dificulta el logro de los aprendizajes en la institución educativa. Es sin duda, que las normas y acuerdos que rigen en el aula son fundamentales por parte del maestro, de este modo se tienen que propiciar estrategias para mantener un buen clima en el aula.

Para solucionar el problema priorizado se tomarán en cuenta las fortalezas con las que cuenta la escuela entre ellas contamos con recursos tecnológicos que ayudan al proceso enseñanza y aprendizaje, clima institucional democrático, docentes interesados en seguir aprendiendo, las que permitirán poder brindar espacios de capacitación e intercambio de experiencias para lograr los resultados esperados. Asimismo, se considerará las oportunidades entre ellas está el apoyo de la minera “Los Andes Perú Gold” SAC quien está implementando proyectos de capacitación en comprensión lectora, monitoreo y acompañamiento a docentes que permitirá mejorar la práctica docente. Estas actividades realizadas permitirán dar solución al problema priorizado en busca de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. A continuación se presenta el árbol de problemas.

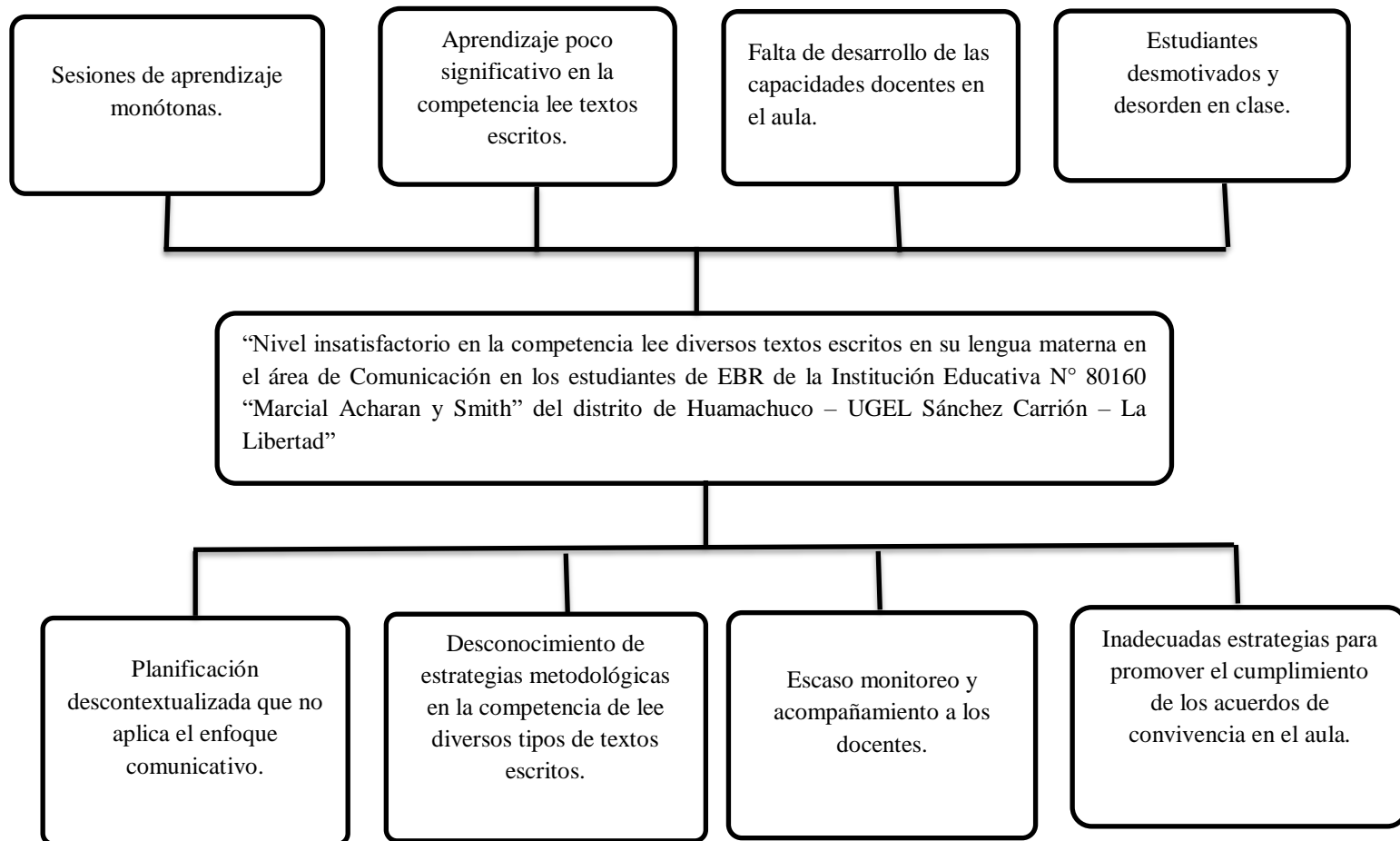


Figura 1. Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de instrumentos aplicados

Los resultados obtenidos son el producto de los instrumentos aplicados a los docentes de la institución educativa N° 80160 “Marcial Acharan y Smith”, tales como Ficha de Monitoreo y una Encuesta, lo que permitió visualizar los resultados cuantitativos y cualitativos en los aspectos de planificación curricular, estrategias metodológicas de comprensión lectora y el clima escolar. En este sentido, se abordará los resultados obtenidos.

**2.1.1. Resultados cuantitativos.** La ficha de monitoreo permitió identificar que el 85% de los docentes monitoreados tiene dificultades para realizar la planificación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, evidenciando la descontextualización entre los propósitos de aprendizaje. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y participación activa de los docentes y además no se tiene claro el enfoque propuesto. Asimismo, no se ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados.

Por otro lado, el 80 % los docentes monitoreados tienen dificultades en aplicar las estrategias didácticas en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación y en ejecutar procesos de evaluación de evaluación formativa preferentemente. Esto se debe al uso de estrategias técnicas metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje, asimismo, no ha recibido el monitoreo y asesoría oportuna y apropiada que permita al docente mejorar su práctica pedagógica.

Finalmente, el 80% de los docentes monitoreados tienen dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe que los docentes no usan estrategias y técnicas adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia para promover y mejorar el comportamiento de los estudiantes hacia una convivencia armoniosa y democrática.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** La encuesta aplicada permitió identificar los siguientes hallazgos: Los docentes consideran que el plan de monitoreo no contempla un plan de visitas establecidas. Por otro lado, no se ha contextualizado y/o no se ha socializado apropiadamente la ficha de monitoreo. Además, los docentes afirman que el monitoreo se realiza con poca frecuencia, generalmente prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida para brindar la reflexión y retroalimentación de manera oportuna y pocas veces que se lleva a cabo o no se consideran espacios para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente.

Para revertir esta situación se debe realizar un proceso monitoreo y asesoramiento pedagógico consistente en la planificación, implementación, monitoreo y evaluación para el recojo sistemático de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa, con el propósito de brindar estrategias de acompañamiento a los docentes en forma continua, contextualizada, interactiva y respetuosa referente a su práctica pedagógica. (Ministerio de Educación [Minedu], 2016).

## **2.2 Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la I.E., compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo**

Con respecto al problema priorizado referido al nivel insatisfactorio en la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación en los estudiantes de Educación Básica Regular han utilizado los instrumentos cuantitativos y cualitativos. En referencia a la planificación curricular de los docentes se tiene que estos no toman en cuenta el enfoque por competencias, no incluyen actividades para los procesos didácticos en el área de comunicación, evidenciándose la descontextualización entre los propósitos de aprendizaje.

Con respecto a las estrategias metodológicas, estas se realizan inadecuadamente y además no se promueve un clima democrático entre los estudiantes para que cumplan los acuerdos de convivencia, sumándose, el uso inadecuado de expresiones de los docentes perjudicando su autoestima. Ello dificulta que los estudiantes aprendan de una

manera gratificante y sostenida durante el periodo escolar correspondiente y no se logre con los objetivos institucionales propuestos.

Estos resultados cuantitativos se vinculan con los procesos PO02.1 referido la programación curricular, PO04.1 referido al desarrollo de las sesiones de aprendizaje y PO03.3 referido a la convivencia escolar. Asimismo, se relacionan con los compromisos de gestión uno, cuatro y cinco: progreso anual de estudiantes, acompañamiento a la práctica pedagógica, gestión de la convivencia escolar que guardan coherencia con las competencia 1 del Marco del Buen Desempeño Directivo referida a la conducción de la planificación institucional; la competencia 6, referida a la gestión de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento y la competencia 2 que promueve y sostiene la participación democrática basada en el respeto y la colaboración mutua.

En relación a los resultados cualitativos tenemos que el monitoreo y acompañamiento pedagógico se realiza con poca frecuencia o en algunos casos no se realiza, primando generalmente la autoevaluación y dejando de lado la reflexión y la retroalimentación de manera oportuna. Asimismo, no se lleva a cabo un espacio para la asesoría pedagógica que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica pedagógica del docente a fin de mejorar la práctica pedagógica docente.

Estas conclusiones se relacionan con el proceso PO03.3 referido a realizar el monitoreo y acompañamiento pedagógico; así mismo, se vincula con el compromiso 4: acompañamiento a la práctica pedagógica y finalmente con las competencias del MBDDir de la competencia 6 gestiona los procesos pedagógicos a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta. Lo que conllevará a lograr mejores resultados en la escuela.

A partir de lo antes explicado, podemos concluir que el reto que debe asumir el directivo ante el problema priorizado es elevar el porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en la competencia lectora. Entre los desafíos que se tienen están fortalecer las capacidades de los docentes para elaborar la planificación curricular, fortalecer las capacidades del docente para promover el uso de estrategias metodológicas en base al enfoque comunicativo, desarrollar en los docentes habilidades para promover un clima apropiado en el aula, e incrementar las acciones de monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica en base al enfoque crítico reflexivo.

En la siguiente figura se pueden observar la relación entre el problema y los procesos de gestión de la escuela.

<b>Problema</b>	<b>Diagnóstico (Conclusiones)</b>	<b>¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?</b>	<b>¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?</b>	<b>¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?</b>
<p>“Nivel insatisfactorio en la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes de EBR de la institución educativa N° 80160 “Marcial Acharan y Smith” del distrito de Huamachuco - provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión” La Libertad.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>Las docentes monitoreadas tienen dificultades para realizar la planificación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, evidenciando la descontextualización entre los propósitos de aprendizaje. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tiene claro el enfoque propuesto.</p> <p>Las docentes tienen dificultades en aplicar las estrategias didácticas en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación y en ejecutar la evaluación formativa. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje, asimismo, no ha recibido el monitoreo y asesoría.</p> <p>Las docentes tienen dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de</p>	<p>PO02.1 Realizar la programación curricular.</p> <p>PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje.</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de estudiantes</p> <p>Compromiso 4: Acompañamiento a la práctica pedagógica</p>	<p>Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje (Minedu, 2015).</p> <p>Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta (Minedu, 2015).</p>

	<p>promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.</p>	<p>PO05.1 Promover la convivencia escolar.</p>	<p>Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar.</p>	<p>Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, la familia y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad (Minedu, 2015).</p>
	<p><b>Resultados cualitativos:</b></p> <p>El monitoreo se realiza con poca frecuencia, generalmente prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida para brindar la reflexión y retroalimentación de manera oportuna.</p> <p>El monitoreo se brinda con poca frecuencia y las pocas veces que se lleva a cabo no consideran un espacio para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente.</p>	<p>PO03.3 Realizar el acompañamiento pedagógico.</p>	<p>Compromiso 4: Acompañamiento a la práctica pedagógica.</p>	<p>Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta (Minedu, 2015)..</p>

Figura 2. Resultados del diagnóstico

### **3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico**

El rol del Líder Pedagógico contempla cinco dimensiones según Robinson. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas (Minedu, 2016). En referencia a esta dimensión y tomando en cuenta el problema priorizado se plantea asentar metas al interior de la escuela a fin de lograr aprendizajes sostenibles y de calidad, compartirlas con el equipo directivo, sensibilizar y permitir el involucramiento de los docentes a fin de lograr asumir compromisos con todos los actores educativos de la institución educativa tener un mismo objetivo que es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Con respecto a la segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos, se plantea el uso eficiente y eficaz de los recursos y materiales educativos como fichas de lectura, obras literarias, cuentos infantiles y especialmente los cuadernos y textos del área de Comunicación que cuenta la institución educativa, los cuales son importantes que el docente tome en cuenta para desarrollar su práctica pedagógica. Dichos recursos educativos sirven como mediadores o puentes entre docente - estudiante favoreciendo el proceso de enseñanza y aprendizaje haciendo que las sesiones de aprendizaje se conviertan en espacios agradables y placenteros a fin de estimular a los estudiantes a lograr los aprendizajes significativos.

La tercera dimensión de planificación, coordinación de la enseñanza y del currículo significa revisar conjuntamente con los docentes el currículum que se va a enseñar, las formas de enseñar y aprender, el fortalecimiento de capacidades a los docentes. En este sentido, se ha propuesto realizar el monitoreo y acompañamiento a los docentes para mejorar su desempeño docente. Este proceso es importante porque permite al equipo directivo recoger información de la labor docente, y asimismo determinar sus fortalezas y debilidades que permitan realizar una reflexión sincera y honesta de su trabajo pedagógico. Todo ello, para asesorar oportuna y sistemáticamente y lograr la mejora en su práctica pedagógica bajo el enfoque crítico reflexivo.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. Es conveniente organizar talleres de fortalecimiento docente, grupos de interaprendizaje promoviendo reuniones colegiadas, la auto capacitación en relación a la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación con todo el personal docente que permita a los maestros y maestras

intercambiar ideas relacionadas con su labor cotidiana y fortalecer sus capacidades profesionales y personales para mejorar su desempeño docente.

La última dimensión es asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. Promover el uso efectivo del tiempo durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Es importante garantizar el uso de espacios adecuados tanto dentro como fuera del aula estableciendo normas claras y consensuadas. Esto permite concretizar los procesos pedagógicos y didácticos de la competencia lectora en el área de Comunicación con la finalidad de lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Las propuestas antes mencionadas son viables ya que considera las fortalezas y oportunidades que tiene la institución educativa como un equipo directivo, docentes, padres de familia y estudiantes empoderados del cambio educativo y con el único objetivo de lograr aprendizajes de calidad, de esta manera se evidencia el liderazgo del director centrado en lo pedagógico. En la siguiente figura N° 3, se presentan las acciones a realizar para solucionar el problema priorizado tomando en cuenta la vinculación con las dimensiones de Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
El establecimiento de metas y expectativas.	Establecer metas de logros de aprendizaje del área de Comunicación sostenibles, compartirlas con el equipo, sensibilizar, lograr asumir compromisos y realizar talleres de capacitación, comprometer a la comunidad, fortalecer los aprendizajes de los estudiantes. Socializar, firmar convenios con instituciones, desarrollar talleres de fortalecimiento docente.	Porque es un compromiso de gestión escolar para que los estudiantes puedan responder a los retos del futuro, establecer metas comunes en búsqueda de un mismo objetivo por todos los actores educativos. Para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
La dotación de recursos estratégicos.	Hacer uso eficiente y eficaz de los recursos cuadernos y textos escolares del área de comunicación que cuenta la institución a todos los docentes.	Se hace necesario que los docentes y estudiantes cuenten con los cuadernos y textos escolares de manera oportuna ya que permiten que las sesiones sean dinámicas, significativas y agradables para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes.
La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo.	Realizar monitoreo y acompañamiento al personal docente.	Se realiza el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente, determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores.	Organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de leer diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de comunicación.	Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica.
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.	Promover el uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	Es necesario promover el uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje porque esto permite que se logren desarrollar todos los procesos pedagógicos y didácticos para lograr la mejora de los aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del líder pedagógico

#### **4. Planteamiento de la Alternativa de Solución**

Después de analizar las alternativas de solución de la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación de los estudiantes de la institución educativa “Marcial Acharan y Smith” del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión; se ha determinado como alternativa, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes de la referida institución. Dicha elección permite fortalecer las capacidades docentes y mejorar los niveles de logro de los estudiantes, generación de cambios en la Gestión Curricular, la Convivencia escolar, el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la labor docente (MAE).

Esta alternativa consistirá en su ejecución un conjunto de estrategias viables de monitoreo y acompañamiento pedagógico como visita en el aula, autogestión; las cuales se desarrollarán en el marco de una retroalimentación formativa. Asimismo, en la evaluación se aplicará la autoevaluación, coevaluación y la heteroevaluación bajo el enfoque crítico reflexivo, que permitirá potenciar en los docentes sus capacidades pedagógicas.

La alternativa de solución priorizada permite el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, los cuales asumen dos grandes aspectos: el logro de los aprendizajes y la generación de condiciones básicas de aprendizaje. De manera específica se vincula con el compromiso referido a realizar el Monitoreo y Acompañamiento a los docentes para desarrollar y fortalecer sus capacidades didácticas de planificación curricular, el uso de estrategias metodológicas sobre la base de los procesos pedagógicos y didácticos del área de Comunicación según el enfoque comunicativo y la buena convivencia democrática en la institución educativa.

La alternativa de solución implica que el líder pedagógico propicie espacios de análisis y reflexión en los que los docentes de manera individual o colectiva deliberen sobre su propia práctica pedagógica en el aula a fin de atender las demandas y expectativas de la comunidad educativa. En este sentido, el planteamiento de situaciones significativas o retadoras para desarrollar la competencia lectora por parte del docente, lo que propiciará en los estudiantes el interés porque estos aprendan y mejoren significativamente sus resultados de aprendizaje.

En estas circunstancias el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación responderá a las demandas de la comunidad educativa de Coigobamba donde se evidencia la necesidad de enseñar a los estudiantes proteger el medio ambiente, ejecutar proyectos productivos que permitan canalizar y viabilizar los recursos de la región caracterizada de manera colaborativa, de modo que el contexto constituya un insumo importante en el planteamiento de situaciones significativas para el desarrollo de sesiones de aprendizaje de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna y coadyuve al aprendizaje de los estudiantes.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la labor docente tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es muy inquebrantable. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación; además, considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. En este sentido, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar referido al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. De esta manera se ve como perspectiva que al optimizar la labor docente también mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

La alternativa de solución implica un proceso de trabajo colaborativo con participación de los diferentes actores educativos en el marco de una convivencia democrática con mecanismos de participación y toma de decisiones informadas, en donde cada actor tiene una responsabilidad particular. En este sentido, el director tiene que garantizar las condiciones y recursos necesarios para el buen funcionamiento de la

institución educativa, así como un clima escolar basado en los valores, los buenos modales, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la competencia de comprensión lectora conjuntamente con las familias y la comunidad. Los padres de familia deben coadyuvar en las actividades dejadas por los docentes y los estudiantes deben lograr las competencias del grado y lograr los aprendizajes esperados.

El director de la institución educativa Marcial Acharan y Smith, en este momento presenta dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada ya que se cuenta con aula a cargo; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se pronostica cambios decisivos en el MAE desde el enfoque crítico reflexivo, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual sobre el MAE

#### 5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación

**5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.** El monitoreo se convierte en un factor determinante en el campo educativo que recoge información in situ de la práctica pedagógica del docente con la finalidad de mejorar su desempeño profesional y lograr rendimiento académico satisfactorio en los estudiantes. El monitoreo es el “proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula”. (Ministerio de Educación, 2017, p. 10).

**5.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.** Las estrategias de monitoreo son: visita en aula, observación entre pares y autogestión. Por tanto, en la institución educativa se implementará las dos primeras.

**5.1.1.2.1. Visita en aula.** Viene a ser la visita que realiza el directivo para observar la práctica pedagógica y provocar la mejora continua.

El Ministerio de Educación (2017) refiere que la visita en aula es una estrategia que realiza el director al docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado, cuyo propósito es reconocer los avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados. Esta práctica sin duda alguna por el mismo hecho de ser visitado frecuentemente va a interioriza que es para mejorar su desempeño y cada vez va ir mejorando su labor.

**5.1.1.2.2. Autogestión.** Cada docente conoce sus cualidades de dominio en el aula, en este sentido, los docentes pueden registrar sus sesiones de aprendizaje auto grabándose en videos, luego de concluida su labor, analizan, toman notas de sus aciertos y dificultades y pueden socializar sus grabaciones con sus colegas (Minedu, 2017). Es importante que los docentes realicen este tipo de actividades ya que al observar sus propias experiencias permite mejorar su práctica pedagógica.

#### 5.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico.

**5.1.1.3.1. Ficha de observación.** Existen diversas definiciones de monitoreo pedagógico, sin embargo, en el presente trabajo se asumirá la definición planteada en la RSG N° 008-2016 del Minedu donde se afirma que la ficha de monitoreo “Es una

herramienta que permite al director observar la práctica pedagógica que realiza el docente en el aula con la finalidad de que los estudiantes aprendan”. (Minedu-RSG N° 008-2016, p. 11). En este sentido, la aplicación de la ficha de monitoreo tiene mucha utilidad para registrar las actividades que realiza el docente en el aula.

**5.1.1.3.2. Cuaderno de campo.** El cuaderno de campo es utilizado en diferentes contextos como en la investigación y en el presente trabajo académico servirá para recoger información de la labor docente, el cual se define como “una herramienta pedagógica que permite recoger los principales aspectos incidentales acontecidos durante el proceso de acompañamiento, que constituye un proceso para la identificación de evidencias y aspectos críticos que ocurren durante la visita en el aula” (Minedu - RSG N° 008-2016, p. 11). Es sin duda alguna muy importante contar con el cuaderno de campo porque permite recoger y registrar las observaciones que realiza el docente en el aula durante su jornada laboral y con dichos datos propiciar la reflexión docente a fin de superar paulatinamente los trances que se pueda detectar para darle el tratamiento posterior correspondiente.

**5.1.1.4. Definición de acompañamiento.** El director debe llevar a cabo el acompañamiento pedagógico de forma permanente, el cual “es el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica” (Minedu, 2017, p. 10). En otras palabras, el acompañamiento es el conjunto de indicaciones y sugerencias que brinda el directivo a los docentes monitoreados de manera pertinente y personalizada a fin de ir fortaleciendo las capacidades pedagógicas que lleva a cabo en el aula y desempeñarse eficientemente para lograr que los estudiantes aprendan y logren los propósitos establecidos por la institución.

**5.1.1.5. Estrategias de acompañamiento.** El equipo directivo puede llevar a cabo el acompañamiento pedagógico usando diversas estrategias para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes a partir de la reflexión crítica reflexiva y entre ellas tenemos: visita en aula, círculos de interaprendizaje, pasantías, jornadas de autoformación docente, comunicación virtual, sistematización de la práctica y talleres de seguimiento. En el presente trabajo académico se realizará la visita en aula y asesoría y círculos de interaprendizaje.

**5.1.1.5.1. Visita al aula con asesoría.** “Es la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar

asesoría personalizada al docente sobre la base de las observaciones. En este sentido, toma como insumo la visita anterior a fin de evidenciar sus mejores prácticas. (Minedu, 2017). Es decir, es la observación in situ que realiza el director a los docentes de aula durante la sesión de aprendizaje para luego realizar el acompañamiento pedagógico e ir mejorando el modo de realizar la práctica de enseñanza con los estudiantes facilitándoles las condiciones para que estos aprendan.

*5.1.1.5.2. Los círculos de interaprendizaje.* Los círculos de interaprendizaje son oportunidades de aprendizaje entre un grupo de docentes y directivos que se reúnen para trabajar temas pedagógicos propiciando las buenas prácticas docentes en beneficio de los estudiantes. Según Minedu (2017) son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela en los que se trabajan colaborativamente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico, propiciando la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas mediante de la discusión y reflexión.

*5.1.1.5.3. Talleres de seguimiento.* Para llevar a cabo el trabajo colegiado en la escuela es necesario realizar mediante mecanismos que fomenten la participación colectiva y sobretodo la disposición para actualizarse en temas de interés para los docentes. En este sentido, los talleres son espacios que permiten a los docentes fortalecer sus capacidades pedagógicas mediante la incorporación de conocimiento científico y didáctico relevante. Se caracterizan por algunos aspectos que requieren mejora bajo la dirección de un experto. Los talleres de seguimiento requieren planificación anticipada y el uso de recursos necesarios para sacar el mayor provecho. (Minedu, 2013).

Por tanto, el taller, es una forma de integrar la información teórica y la práctica basado en el aprendizaje por descubrimiento y significativo mediante el acopio de información especializada que el docente irá poniendo en práctica según las necesidades de aprendizaje requeridas en el aula en beneficio de la población escolar a su cargo. Asimismo, contará con el apoyo del equipo directivo que velará por favorecer las capacidades pedagógicas del docente al servicio estudiantil.

*5.1.1.6. Definición de Evaluación del desempeño docente.* En los últimos años se vienen implementando políticas educativas donde se han insertado cambios importantes en la educación peruana y uno de ellos es la cultura evaluativa que debe primar en el docente para mejorar su labor académica. En este sentido la evaluación es un factor

importante que propicia en el docente una motivación especial para mejorar su propio desempeño en aras de lograr resultados óptimos.

Según Minedu (2017) la evaluación es un procedimiento de valoración de la práctica docente en base a las evidencias con las pretenda propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad del servicio educativo, así como reconocer sus necesidades de aprendizaje. Por lo tanto, es importante realizar la evaluación continua y sistemáticamente con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica e indirectamente el logro de aprendizaje de los estudiantes.

Por tanto, la evaluación es un proceso continuo y permanente de mediaciones e interacciones que realiza el docente en el aula y escuela a fin de provocar el logro de aprendizajes de manera eficaz. En este sentido, es necesario ir preparando el rumbo de los maestros hacia una cultura evaluativa, que lo que busca es mejorar su desenvolvimiento en el aula para ser cada vez más competente.

**5.1.1.7. Estrategias de evaluación del desempeño docente.** Existen varias clasificaciones sobre evaluación, en este trabajo de Plan de Acción se pondrá en ejecución: la autoevaluación y la Heteroevaluación.

**5.1.1.7.1. La autoevaluación.** Según Minedu (2017) la autoevaluación es la reflexión del docente sobre su propia práctica, lo que permitirá una mejora en su desempeño sobre las áreas que enseña. Es decir, es la voluntad de observarse así mismo realizando una introspección de su práctica ejecutada en el aula y ver su rendimiento mirando los resultados de aprendizaje de los estudiantes de cuánto están progresando para lograr los aprendizajes esperados.

**5.1.1.7.2. La Coevaluación.** Existen definiciones coincidentes en lo que respecta a la coevaluación, en este sentido se puede definir a la coevaluación como “la responsabilidad por la valoración del aprendizaje compartido; en la que participan más de una persona” (Ministerio de Educación de Guatemala, 2010, p. 27). En otras palabras, la coevaluación es la evaluación entre pares, es decir que un docente evalúa a otro docente sobre la práctica pedagógica que realiza en el aula a fin de lograr mejores resultados en el proceso enseñanza aprendizaje.

**5.1.1.7.3. La Heteroevaluación.** Es la que realiza el director hacia el docente para observar su desempeño. “Consiste en la evaluación que realiza una persona sobre otra: su trabajo, su actuación, su desempeño, su rendimiento” (Ministerio de Educación de Guatemala, 2010, p. 28). Asimismo, esta es la evaluación que realiza el director o el

equipo directivo o agentes externos de la institución hacia los docentes de aula con la finalidad de mejorar su práctica pedagógica.

**5.1.1.8. Instrumentos de evaluación.** Entre los instrumentos de evaluación del desempeño docente en miras de mejorar la calidad educativa se establece las rúbricas que se define como: “La observación de aula es un instrumento que tiene por finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a los estudiantes” (Minedu, 2017, p. 4). La rúbrica es un instrumento que permite al director de la institución educativa recoger in situ las acciones y actividades pedagógicas que realizan los docentes en el aula con la finalidad de ofrecer posteriormente la asesoría formativa pertinente e individualizada para fortalecer la práctica pedagógica. Con ello, se brindará un mejor servicio educativo atendiendo las demandas de la comunidad educativa y favoreciendo el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

## **5.1.2 Área Curricular de Comunicación**

**5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.** El Ministerio de Educación viene poniendo en marcha el enfoque Comunicativo en el área de Comunicación, el cual sustenta y direcciona la labor docente en el aula haciendo uso de las prácticas sociales del lenguaje en cada comunidad donde enseña un maestro.

El Programa Curricular de Educación Primaria, según (Minedu, 2017) el enfoque comunicativo desarrolla competencias comunicativas a partir de usos y prácticas sociales del lenguaje, situados en contextos socioculturales distintos. Es comunicativo, porque su punto de partida es el uso del lenguaje para comunicarse con otros, es decir interactuando de diferentes modos y circunstancias, a fin de seguir aprendiendo.

Asimismo, es sociocultural, porque estos usos y prácticas del lenguaje se sitúan en contextos sociales y culturales específicos. En este sentido, es necesario que el docente parta de situaciones reales de comunicación y generar oportunidades de aprendizaje a partir de sus propias expresiones interactuando con sus pares o con sus amigos de la escuela ayudándose mutuamente para hacerlo cada vez más fluido. Por ejemplo, cuando un niño va por la calle y ve un cartel escrito y le pregunta a su papá ¿Qué dice allí? Es una forma de aprender en contextos reales de comunicación.

**5.1.2.2. Competencia del área de comunicación.** Teniendo en cuenta el problema priorizado en el presente trabajo académico la competencia a desarrollar es: lee diversos tipos de textos en su lengua materna. Esta competencia se define como: “el proceso de elaborar el significado por la vía de aprender las ideas relevantes del texto y relacionarlas con las que se tienen, a través del cual el lector interactúa con el texto”

(Mata, 2016, p. 11). En estas circunstancias los docentes de la IE deben trabajar en base a dicha competencia haciendo uso contextual y lingüístico de textos variados y de esta manera elevar los niveles de logro de los estudiantes.

Según (Minedu, 2017) se define como una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido y es capaz de interpretarlos y establecer una posición sobre ellos. Es decir, la construcción que hace el lector es una representación mental de lo que lee y puede expresar lo que entendió en forma explícita, implícita o críticamente, estas van adquiriendo predominio según la motivación del lector como el grado de estudios que cursa el estudiante.

Para Solé (1999) leer es un proceso de interacción entre el lector y el texto. Proceso mediante el cual el primero intenta satisfacer los objetivos que guían su lectura, esto implica, en primer lugar, la presencia de un lector activo que procesa e interpreta el texto. Es decir, siempre habrá un propósito que guíe la lectura. Por lo tanto, realizar la lectura es un proceso muy importante para el aprendizaje del estudiante ya que con ello le permite aprender las distintas áreas curriculares con facilidad y movilizar saberes para desempeñarse satisfactoriamente en su vida futura para interactuar en un mundo globalizado y en forma competente.

*5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas sobre comprensión lectora.* Para hacer uso de estrategias de comprensión lectora es necesario crear las condiciones necesarias a fin de que los estudiantes sean partícipes de distintos propósitos en la lectura, interactúen con ella y relacionen con sus experiencias que poseen. También es importante que el docente cuente con los recursos y materiales y sobretodo haga uso de ellos en forma dinámica y motivadora para llevar a cabo el proceso formativo de comprensión lectora. Por esta razón es menester de hacer mención aquellas que se dan durante el proceso lector.

\* *Antes de la lectura.*

*Determinar los objetivos de la lectura, es decir ¿para qué voy a leer?* De esta manera se concentrarán mejor y se despertará el deseo de leer. Es decir, explicitar el propósito del texto. Por tanto, definir los objetivos, los propósitos de lectura es de suma importancia para sentar las bases de la práctica de la comprensión lectora, esto permitirá que los estudiantes se involucren masivamente en el aprendizaje de la lectura permitiendo que sea una experiencia dirigida primero y autónoma posteriormente y en consecuencia disfrutar de la diversidad de textos tanto físicos como virtuales.

*Activar el conocimiento previo. ¿Qué se de este texto?* Es la oportunidad para que los estudiantes respondan a interrogantes dirigidas a activar los conocimientos previos sobre el texto, anticipando algunas ideas o conceptos de los cuales podría tratar la lectura. En este sentido, es importante establecer las vinculaciones existentes entre lo que el estudiante ya sabe del texto y lo que debería aprender a partir de una serie de preguntas y repreguntas formuladas por el docente y a partir de ello realizar las intervenciones necesarias a fin de lograr los propósitos establecidos.

*Formular hipótesis y hacer predicciones sobre el texto: ¿De qué trata el texto?* Esta estrategia permite que los estudiantes organicen sus conocimientos previos de manera coherente, que elaboren hipótesis y puedan comprobarlas, compararlas y argumentar sus posiciones. Se pueden utilizar organizadores visuales, tablas, gráficos para desafiar su creatividad para anticipar lo que creen que trata el texto. Es decir, el docente tiene que enunciar las preguntas pertinentes a fin de lograr que los estudiantes formulen sus hipótesis de lo que acontecerá durante la lectura del texto, ello permitirá verificar posteriormente que tan cerca o lejos estuvo en relación del texto compenetrándose cada vez más en el gusto por la lectura y haciéndose cada vez más competente.

*\* Durante la lectura.* Esta estrategia permite establecer inferencias de distinto tipo dirigidas sobre todo a releer el texto, evidenciar la comprensión y contrastar las hipótesis. En este momento, los estudiantes monitorean la propia lectura, identifican preguntas frente a lo leído, aclaran dudas, reconocen el significado de palabras, conceptos para complementar la comprensión e identifican de qué trata el texto, la idea principal. Durante el proceso lector se debe alternar la modalidad de lectura según su propósito, es decir leer en voz alta o silenciosa, individual, en pares o colectivamente.

Es importante realizar este tipo de estrategias ya que permiten establecer los enlaces para que el estudiante pueda desarrollar la comprensión mediante el uso pertinente de preguntas y repreguntas formuladas por el docente que propicien contrastar con las respuestas previas que mencionaron respecto al texto, de tal modo que vayan construyendo el sentido y el interés del estudiante para poner en práctica en los diversos tipos de textos que enfrente.

*\* Después de la lectura.* Después de que los estudiantes han leído, se intercambian opiniones, producen textos, se profundiza sobre la comprensión de aspectos específicos de la lectura, contar el texto con sus propias palabras. Asimismo, se puede realizar un resumen del texto, completar preguntas, completar esquemas, representar la lectura

teatralmente, etc. (Vargas, 2011). Es decir, realizar la construcción parcial o global del texto y comentarlo o compartirlo especialmente con sus compañeros de clase, amigos de la escuela o familiares a fin de ir enriqueciendo su bagaje cultural y gusto por la lectura.

*5.1.2.2.2. Estrategias para un clima favorable al aprendizaje de la lectura.* En la escuela, el director y el maestro deben generar un clima positivo para que los aprendizajes sean placenteros y de este modo los estudiantes se sientan a gusto y puedan disfrutar del tiempo que pasan en compañía de sus pares y amigos poniendo en práctica capacidades y habilidades de liderazgo que propicien espacios para el desarrollo de estas y para ello haré mención a algunas estrategias para la convivencia y el aprendizaje de la comprensión lectora.

*La convivencia democrática.* El directivo y docentes deben propiciar espacios para establecer normas de convivencia que permita un manejo eficiente en la escuela orientando a la prevención de situaciones emergentes en contra de la vulnerabilidad de los derechos de los estudiantes. En este sentido, la convivencia democrática es una construcción permanente y colectiva entre los integrantes de una comunidad educativa, la aceptación a las normas consensuadas y la solución pacífica de conflictos favoreciendo un mejor estilo de vida ético y mejorar el rendimiento académico. (Minedu, 2012). Los niños y niñas de educación primaria aprenden más y mejor cuando en el entorno existe un clima agradable, motivado, adecuado, un ambiente tranquilo y favorable para el desarrollo de la comprensión lectora.

*La gestión positiva de conflictos.* El equipo directivo debe generar un clima propicio en la escuela y de este modo gestionar positivamente los conflictos es buscar que las diferentes partes ganen con los acuerdos y decisiones a las que se arriben. Entre los mecanismos para la gestión de conflictos se considera la negociación es decir el diálogo, la mediación o negociación asistida por un tercer integrante que busca aclarar las causas y las alternativas de solución y, finalmente, la construcción de consensos, mecanismo que busca satisfacer la mayor cantidad de intereses en aras del bien común. (Minedu, 2017).

Es trascendental la prevención de conflictos en el aula por parte de los docentes y director de la institución teniendo como herramienta principal el diálogo y la buena comunicación para la negociación y la solución de los conflictos ocasionados por falta de entendimiento. Por ello, es necesario que cada uno de los actores educativos brinden

espacios de orientación y consejería lo que favorecerá sin duda alguna al logro de los aprendizajes.

*La comunicación eficaz y asertividad*, la comunicación es la capacidad para transmitir necesidades, deseos, ideas, sentimientos respecto del mundo y de uno mismo. La utilizamos en forma verbal y no verbal, es decir con palabras, gestos, señales, símbolos que se puedan entender y ello se debe de realizar de manera positiva, clara, sincera y directa, tomando en cuenta los propios derechos y los derechos de los demás; es decir, sin herir la susceptibilidad de los demás. (Minedu, 2017 p. 44). La comunicación es importante para vivir mejor, en este sentido es la mejor manera de comunicarse con los demás a fin de fortalecer lazos de amistad y confianza en el aula beneficiando el trato amable y respetuoso entre compañeros para convivir armónicamente.

*La empatía* es una habilidad indispensable para la comunicación eficaz para poder relacionarnos con otras personas, se encuentra vinculada con otra y con uno mismo, poder registrar las señales de nuestro cuerpo y nuestras emociones. Es decir, la empatía es ponerse en lugar de otro sin necesidad de que te lo diga, pero se lo siente; en este sentido, debemos poner en práctica dicha habilidad con nuestros estudiantes a fin de controlar sus emociones ya que no solo aprenden de lo que se dice sino también del ejemplo que ejercen los docentes (Minedu, 2017). La escuela debe propiciar la práctica de estas habilidades a través de juego de roles, observación de videos, dinámicas, planteamiento de situaciones que conlleven a demostrar la empatía.

*Escucha activa* es la capacidad de escuchar y entender la comunicación de la persona que habla, escuchar es disponerse a registrar, interpretar, comprender, como receptor el punto de vista del emisor de forma verbal como no verbal para ello es necesario prestar atención y escuchar al otro poniendo interés con el cuerpo y mirarles a los ojos, no distraerse con otras cosas mientras se conversa, no interrumpir al que habla, esperar que termine de contar para poder apoyarlo. (Minedu, 2016). El líder pedagógico debe fomentar entre los miembros de la comunidad educativa la escucha activa como práctica de buen entendimiento.

5.1.2.2.3. *Planificación de la sesión de aprendizaje*. La planificación es la habilidad de avizorar, prever y diseñar procesos para que los estudiantes logren aprendizajes de éxito y de manera significativa. La planificación “es una hipótesis de trabajo, asimismo es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan” Minedu (2013, p. 4). Es decir, la planificación es el proceso sistemático y

concatenado de previsión del conjunto de actividades que realiza el docente a partir del Currículo Nacional hasta la sesión de aprendizaje haciendo un buen dominio de estrategias pedagógicas y didácticas de cada área curricular con el propósito de que los estudiantes aprendan significativamente.

Asimismo, la planificación es el acto de anticipar, organizar y decidir trayectorias variadas y flexibles, de acción que propicien determinados aprendizajes en los estudiantes, teniendo en cuenta sus aptitudes, sus contextos y sus diferencias, los enfoques, perfiles, las competencias y desempeños a lograr, así como las múltiples exigencias y posibilidades que propone la pedagogía. (Minedu, 2014). Vale decir que mediante la planificación curricular los docentes organizan los propósitos de aprendizaje y desempeños, los aprendizajes que los estudiantes deben lograr al finalizar el grado o ciclo escolar de manera satisfactoria.

El docente para realizar su labor diariamente maneja como herramienta principal la sesión de aprendizaje que se estructura sistemáticamente siguiendo procesos pedagógicos y didácticos debidamente organizados que contiene los aprendizajes que los estudiantes deben lograr. Según Minedu (2016) la sesión de aprendizaje organiza de manera secuencial y temporal las actividades que se desarrollarán. En ella, se visualiza con mayor detalle cómo se combinan los recursos, materiales, estrategias y actividades más pertinentes para alcanzar los propósitos de aprendizaje. Por tanto, la planificación es la base fundamental para una práctica educativa exitosa siguiendo los pasos previamente diseñados que marcarán el rumbo de una educación de calidad.

## **5.2 Experiencia Exitosa.**

Existen muy pocas publicaciones de experiencias exitosas sobre monitoreo, acompañamiento y evaluación por parte del equipo directivo; a continuación, se presenta la investigación de Vásquez y Quispe (2015) quienes realizaron el plan de acompañamiento pedagógico para los docentes de la IE 0523, el cual fue socializado al conjunto de docentes. La metodología se realizó mediante la autoevaluación del personal docente, luego se realizarían reuniones permanentes para reflexionar sobre el trabajo pedagógico bajo la orientación del equipo directivo. El acompañamiento se

realizó después de observar cada sesión de aprendizaje en donde se brindaron las recomendaciones a los docentes observados para mejorar su práctica pedagógica.

Los docentes al contar con el cronograma de visitas se esmeraron en elaborar sus sesiones de aprendizaje, utilizaron materiales didácticos y además hicieron uso de las TIC, algunos docentes fueron observados en la elaboración de las sesiones de aprendizaje y otros fueron observados en los procesos de evaluación, cabe destacar que todos los docentes presentaron su carpeta pedagógica actualizada y completa. Fue satisfactorio ver que los docentes se preocupaban por hacer bien las cosas. Después de realizar todo el trabajo, hoy el 90% de maestros presenta actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, se ha logrado unificar el trabajo de acuerdo a la propuesta pedagógica institucional. El 100% presentan su carpeta pedagógica y se ha concientizado a los maestros a realizar trabajos colaborativos.

Esta experiencia aporta al presente trabajo académico la reflexión sobre la importancia de socializar el Plan de Acción a los docentes de la IIEE, a fin de generar expectativas frente a los retos y cambios necesarios en la escuela para asegurar el logro de aprendizajes de los estudiantes en el marco de un servicio educativo de calidad en donde el proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación es fundamental.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

Los objetivos del presente plan de acción se orientan de manera directa al fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de los docentes, lo cual redundará finalmente en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A continuación, se presentan los objetivos del plan de acción:

#### **6.1.1 Objetivo general.**

Mejorar la experiencia didáctica para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Marcial Acharan y Smith del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión.

#### **6.1.2 Objetivos específicos.**

- Monitorear la labor docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula y autogestión para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas al aula y asesoría, círculos de aprendizaje y talleres de seguimiento para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna.
- Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación y Heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

## **6.2 Matriz del Plan de Acción.**

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes de la institución educativa “Marcial Acharan y Smith” en el área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la labor docente en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico realizado por el directivo a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos, estrategias de lectura y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención oportuna, continua y contextualizada por parte del director con el fin de ofrecer la asesoría pertinente a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

Alternativa de solución priorizada	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Cronograma											
							m	a	m	j	j	a	s	o	n			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de comunicación	Monitorear la labor docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula y observación para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna y la convivencia en el aula.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información.	6 de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Equipo directivo	x											
					1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Equipo directivo	x											
					1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo	x											
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo directivo		x										
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo		x										
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje en el aula.	Equipo directivo			x			x			x			
	Número de cuadernos de campo del registro del video.	3 cuaderno de campo de registro ejecutados.	Autogestión .	1.7. Jornada de sensibilización sobre la importancia de la autogestión.	Equipo directivo		x											
				1.8. Observación de su práctica pedagógica a través de videos.	Equipo directivo			x			x		x					
				1.9. Reflexión e informe de su desempeño.	Equipo directivo			x			x		x					
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas al aula y asesoría, círculos de aprendizaje y talleres de	Número de visitas y asesorías personalizadas ejecutadas para fortalecer las	6 visitas de asesoría personalizada ejecutadas.	Visita al aula y asesoría personalizada.	2.1. Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial.	Equipo directivo			x									
					2.2. Socialización del plan de acompañamiento pedagógico y el cronograma de visitas.	Equipo directivo			x									
					2.3. Visita al aula y asesoría personalizada sobre estrategias para desarrollar la comprensión lectora.	Equipo directivo			x			x			x			

seguimiento para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna.	capacidades docentes.			2.4. Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, Asesoría personalizada sobre procesos didácticos del área de Comunicación.	Equipo directivo			x				x			x					
	Número de talleres programados.	2 talleres de seguimiento ejecutados .	Talleres de seguimiento  Capacitación	2.5 Planificación de los talleres a realizar durante el año.	Equipo directivo	x														
				2.6. Implementación de los talleres .	Equipo directivo	x	x													
				2.7 Ejecución del primer taller sobre planificación curricular.	Equipo directivo		x													
				2.8. Ejecución del segundo taller sobre estrategias para la convivencia.	Equipo directivo										x					
				2.9. Evaluación de los talleres .	Equipo directivo		x								x					
	Número de círculos de interaprendizaje.	4 círculos de interaprendizaje realizados.	Círculos de interaprendizaje.	2.10. Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año.	Equipo directivo	x														
				2.11. Implementación de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo	x														
				2.12. Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.	Equipo directivo	x														
				2.13. Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Equipo directivo										x					
				2.14. Ejecución del tercer círculo de interaprendizaje sobre estrategias para la convivencia.															x	



## **7. Plan de Monitoreo Pedagógico y Evaluación**

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es factor clave para garantizar el logro de los objetivos expresados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente carencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar, continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá concretizar el plan de monitoreo y evaluación del plan de acción.

A continuación, se presenta el plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción, el cual es muy importante en la práctica pedagógica contribuyendo al mejoramiento del desempeño docente. Asimismo, se presenta La matriz de monitoreo del plan de acción, el cual cuenta con los siguientes componentes:

Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación semestral						Evidencia	Instrumentos	Recursos	Reformulación de actividades	% de logro de meta	
					0	1	2	3	4	5						
1. Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita en aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IL.EE.	Director Docentes Padres de familia							x	Acta de asistencia Panel de productos	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo Listado de necesidades y demandas de aprendizaje del docente Registro de asistencia.	Libro de actas Proyecto r laptop Papel Lapicero Ppt	Ninguna	90% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.					x		Instrumentos contextualizados.	Ninguna					
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo					x		Plan de monitoreo	Ninguna					
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).				X			Informe de fortalezas y debilidades del docente.	Ninguna					
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.						x	Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento	Ninguna					
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...)						x	Informe de monitoreo.	Ninguna					
	1.7. Jornada de sensibilización sobre la	Número de cuaderno de campo de	Autogestión						x	Cuaderno de campo	Ninguna	90% de observaciones				



			sobre comprensión lectora.																	
Número de talleres ejecutados.	Talleres de seguimiento (capacitación).	2.5	Planificación de los talleres a realizar durante el año.															Ninguna		
		2.6	Implementación de los talleres.																Ninguna	
		2.7	Ejecución del primer taller sobre planificación curricular.																	Ninguna
		2.8	Ejecución del segundo taller sobre estrategias para la convivencia.																	Ninguna
		2.9	Evaluación de los talleres.																	Ninguna
		2.10	Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año.																	Ninguna
Número de círculos de interaprendizaje ejecutados	Círculos de interaprendizaje	2.11	Implementación de los círculos de interaprendizaje																Ninguna	
		2.12	Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.																	Ninguna
																				Ninguna

			2.13 Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.						x	Acta de asistencia			Ninguna	
			2.14 Ejecución del tercer círculo de interaprendizaje sobre estrategias para la convivencia.						x	Acta de asistencia			Ninguna	
			2.15 Ejecución del cuarto círculo de interaprendizaje sobre evaluación curricular.						x	Acta de asistencia			Ninguna	
3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competenc	3 fichas de auto-evaluación aplicadas 3 portafolios revisados		3.1 Socialización de las fichas de autoevaluación.	Director Docentes Padres de familia			X			Acta de asistencia	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo Listado de necesidades y demandas de aprendizaje del docente Registro de asistencia.	Libro de actas Proyecto r laptop Papel Lapicero Ppt	Ninguna	90%
			3.2 Elaboración de fichas autoevaluación de la práctica pedagógica.						x	Producto de fichas			Ninguna	
			3.3 Revisión de las fichas de autoevaluación por parte del director.						x	Acta de asistencia			Ninguna	
			3.4 Sistematización de la información de las fichas de autoevaluación.						x	Informe de fichas			Ninguna	

ias pedagógicas en el área de Comunicación.		Coevaluación	3.5 Socialización de las fichas de coevaluación.				x		Fichas de coevaluación				Ninguna
			3.6 Revisión dos fichas de coevaluación					x	Informe				
		Heteroevaluación	3.7 Socialización de Heteroevaluación (portafolio) de evidencias.					x	Acta de asistencia				Ninguna
			3.8 Revisión de la evidencia 1: programación curricular.				x		Planificación curricular				Ninguna
			3.9 Revisión de la evidencia 2: Tres sesiones modelo de comprensión lectora con sus materiales.					x	Sesiones de aprendizaje				Ninguna
			3.10 Comunicación de resultados de la evaluación.						x				Informe final

Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

LEYENDA:

LEYENDA:

0 = No implementada (0%)

1 = Implementación inicial (1% - 24%)

2 = Implementación parcial (25% - 49%)

3 = Implementación intermedia (50% - 74%)

4 = Implementación avanzada (75% - 99%)

5 = Implementada (100%)

Es importante determinar previamente las medidas a adoptarse para la implementación de la propuesta del plan de acción ante situaciones adversas que se presentaran, a fin de prevenirlas y contar con mecanismos que permitan adoptar medidas eficaces y necesarias para ejecutar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.

<b>Objetivo específico</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Medidas adoptarse</b>
Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Indiferencia a un monitoreo Recelo o temor que sus planificaciones estén mal elaboradas.	Sensibilizar al docente sobre la importancia del monitoreo Brindarles confianza para que expresen sin dificultad sus debilidades y fortalezas.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas al aula con asesoría y círculos de interaprendizaje con una intervención personalizada, contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el área de comunicación en el desarrollo de la comprensión lectora.	Dependencia en la que el docente se habituó a recibir apoyo permanente en la elaboración de su planificación.	Sensibilizar al docente sobre la importancia del acompañamiento en la mejora de su práctica pedagógica. Elaborar plan de acompañamiento docente personalizado de manera consensuada.
Evaluar la práctica docente a través de la heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Desconfianza del profesor evaluado al no ser equitativo al momento de su calificación por parte del director.	Socializar los instrumentos de evaluación para que estos sean más variables en su uso.

Figura 6. Medidas a adoptarse para la implementación de la propuesta del Plan de Acción.

## 8. Presupuesto

Consiste en declarar los recursos financieros que se requieren para el desarrollo de las actividades del Plan de Acción. Las actividades son las mismas que se precisa en el Plan de Acción, incluyendo las actividades del Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción. En la columna denominada periodo se debe considerar el lapso de tiempo destinado para el desarrollo de cada actividad (días, semana y/o meses). En la columna denominada costos, se debe precisar el monto en soles el monto a invertir de cada actividad planificada. Finalmente, en fuentes de financiamiento se debe indicar el origen del financiamiento de dichas actividades.

Para la textualización de este apartado se sugiere explicar los componentes o elementos de la estructura del cuadro presupuesto; la redacción debe ser breve y clara incidiendo en la importancia de presupuestar todas las actividades. Terminar el párrafo presentando el cuadro propiamente dicho.

Como todos los planes de trabajo es necesario considerar un presupuesto para todas las actividades que ameritan una inversión económica. La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. El siguiente cuadro presenta los costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades propuestas en el Plan de Acción; asimismo, permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto está conformado por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también considera la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.EE	Segunda semana de marzo	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

1.6 Observación de sesiones de aprendizaje	Mayo - octubre	S/ 6.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.7. Ejecución del primer taller de planificación curricular	Primera semana de abril	S/. 10.00 fotocopias por número de docentes	Recursos propios
1.8. Ejecución del segundo taller	Primera semana de julio	S/. 10.00 fotocopias por número de docentes	Recursos propios
1.9. Elaboración de las fichas de Autoevaluación y Heteroevaluación	Segunda semana de abril	S/. 5.00 fotocopias por número de docentes	Recursos propios
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 39.00</b>	

Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.

## **9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción**

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la elección de una alternativa de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa Marcial Acharan y Smith.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar la problemática de la institución realizando previamente el diagnóstico institucional con la comunidad educativa y de esta forma se pudo identificar las situaciones que afectaban los aprendizajes de los estudiantes. Este módulo aportó en el mejoramiento de la gestión de la institución educativa hacia una actitud positiva de los docentes frente a los cambios educativos y mundiales.

El primer módulo desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado. De esta manera, con el liderazgo directivo se buscó alternativas de solución hacia la problemática priorizada, creando las condiciones necesarias para el buen funcionamiento de la escuela. Este módulo aportó a dar la directriz para mejorar la práctica pedagógica específicamente en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación.

En relación al segundo módulo, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se asignó un código a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el fin de establecer una la cadena de valor. Este módulo permitió conocer los procesos de gestión y como vincularlos en la planificación estratégica de la institución educativa.

Teniendo en cuenta las capacidades trabajadas en el tercer módulo referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del diagnóstico para recoger

información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las opiniones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes en el área de Comunicación. Este módulo aportó a buen funcionamiento de la institución educativa manteniendo las buenas relaciones entre los actores educativos manteniendo un clima propicio para los aprendizajes.

Por otra parte, en el cuarto módulo referido al desarrollo de la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico. A partir de ello, se procesaron los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones mejorando la gestión escolar. Este módulo permitió optimizar la gestión escolar redundando en los logros de aprendizaje.

Finalmente, en el quinto módulo denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se identificó el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para incorporarlos en el diseño del Plan de Acción a fin de lograr coherencia en la propuesta. Además, se brindó las orientaciones en base al sustento teórico de la propuesta para elegir las estrategias más adecuadas y las actividades por cada objetivo específico. En este sentido el trabajo académico es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo desarrollado en el programa de Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión y Liderazgo Pedagógico. Este módulo aportó al equipo directivo las herramientas y estrategias necesarias para llevar a cabo el MAE para desarrollar las capacidades pedagógicas de los docentes y por añadidura lograr los aprendizajes esperados de los estudiantes.

## 10. Lecciones Aprendidas

Después de haber realizado el Plan de Acción se logró identificar un conjunto de lecciones aprendidas que servirán a la comunidad educativa interesada sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- Partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo en equipo es de mucha importancia en la construcción o socialización de instrumentos que permitan recoger información valiosa.

- Es importante sensibilizar la importancia de la cultura evaluativa bajo el enfoque de evaluación formativa a fin de mejorar el desempeño docente y desterrar los paradigmas de una evaluación punitiva. Asimismo, es importante que el docente participe de la socialización de criterios de su evaluación.

- El trabajo colaborativo en la comunidad educativa es muy importante ya que garantiza el logro significativo del aprendizaje, por ello es imprescindible su utilización en el contexto educativo a fin de organizar de los procesos de gestión y específicamente en la práctica pedagógica de manera eficiente.

- Toda la comunidad educativa debe participar en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y asumir compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes.

- El MAE es una estrategia clave relacionada con todos los procesos de la institución educativa que permite solucionar el problema de los aprendizajes ya que fortalece las capacidades de los docentes en servicio para realizar su trabajo pedagógico.

- Es importante socializar los instrumentos de monitoreo, acompañamiento y evaluación entre los directivos y docentes para optimizar la práctica pedagógica a fin de conseguir las metas institucionales.

## Referencias

- Mata E. (2016). *Manual de evaluación de comprensión lectora y niveles de conceptualización de la escritura*. Estado de Tamaulipas - México.
- Ministerio de Educación de Guatemala (2010). *Evaluación de los aprendizajes. El Currículo organizado en competencias*. Ciudad de Guatemala. Ministerio de Educación de Guatemala.
- Minedu (2012). *Prevención e intervención educativa frente al acoso de estudiantes*. Lima. Ministerio de Educación
- Minedu (2013). *Planificación Educativa para la atención de niños de 0 a 3 años*. Lima. Ministerio de Educación.
- Minedu (2014). *Orientaciones para la planificación curricular*. Lima. Ministerio de Educación.
- Minedu (2015). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima. Ministerio de Educación.
- Minedu (2016 a). *Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima. Ministerio de Educación
- Minedu (2016 b). *Habilidades interpersonales*. Guía para el participante – fascículo I. Lima. Ministerio de Educación.
- Minedu (2017). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima. Ministerio de Educación.
- Vásquez J. y M. Quispe (2015). *Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para mejorar la calidad educativa*. San Martín – Perú.
- Vargas, O. (2011). *Estrategias de comprensión lectora*. Recuperado el 21 de enero 2018 de <https://es.slideshare.net/ofeliavargas/estrategias-de-comp-lectora-upao>. Trujillo - Perú.