

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL V CICLO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80278 “SAN MIGUEL” DEL DISTRITO DE USQUIL, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD

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

HUACANJULCA MINCHOLA, Gabriel Edgard

Otuzco - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	8
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	8
2.1.2 Resultados cualitativos.....	8
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	21
5.1 Marco Conceptual.....	21
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Docente.....	21
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1.1. Definición del monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1.2. Estrategias del monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico...	22
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.1. Definición del acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.2. Estrategias del acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.3. Evaluación docente.....	24
5.1.1.3.1. Definición de evaluación docente.....	24
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación docente	24
5.1.1.3.3. Estrategias de evaluación docente.....	25
5.1.1.3.4. Instrumentos de evaluación docente	26

5.1.2	Área curricular de Comunicación.....	26
5.1.2.1.	Enfoque del área de Comunicación.....	27
5.1.2.2.	Orientaciones generales.....	28
5.1.2.3.	Competencia comprende textos escritos.....	29
5.2	Experiencia Exitosa.....	32
6.	Diseño de Plan de Acción	36
6.1	Objetivos.....	36
6.1.1	Objetivo general.....	36
6.1.2	Objetivos específicos.....	36
6.2	Matriz del Plan de Acción.....	36
7.	Plan de Monitoreo y Evaluación.....	40
8.	Presupuesto	45
9.	Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	46
10	Lecciones Aprendidas.....	48
	Referencias	49

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	13
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	37
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas adoptadas del Plan de Acción.....	35
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	36

Introducción

El presente trabajo académico tiene su origen en el resultado del examen ECE de los estudiantes del segundo grado de educación secundaria en el año 2015, en el que no se obtuvo logros satisfactorios en comprensión de textos escritos del área de Comunicación, en donde se observa que el 33.3% de estudiantes está en el nivel previo al inicio, y el 67.7% están en el nivel inicio; lo que nos da a entender que la mayoría de los estudiantes no comprenden lo que leen. El presente trabajo apunta aplicar estrategias adecuadas y necesarias de acompañamiento y monitoreo a los docentes y en consecuencia influir en mejorar el rendimiento escolar de nuestros estudiantes para poder revertir los resultados.

El presente trabajo académico se inscribe dentro de los lineamientos propios de la investigación cualitativa, en cuanto al proceso de interpretación de la problemática del bajo nivel de logro en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, se basa en el análisis de la evaluación ECE 2015, entrevistas a los actores educativos, la reflexión con los docentes, padres y estudiantes sobre los resultados y la motivación del Líder Pedagógico para cumplir con una de sus metas propuestas de mejorar los aprendizajes en los estudiantes. Desde esta perspectiva se considera oportuno acompañar este Plan de Acción mediante la utilización del método hermenéutico y el enfoque humanístico.

El presente trabajo académico, consta de diez acápite; en el primer acápite se plantea la identificación de la problemática, caracterización del contexto sociocultural así como las fortalezas, oportunidades con que cuenta la institución educativa, se observa que los estudiantes, presentan nivel insatisfactorio de logros en el proceso de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, lo cual lleva a buscar soluciones pertinentes, que respondan a la situación problemática identificada, para fortalecer el desempeño docente para la mejora de su quehacer diario en el aula.

En segundo acápite se realizó el diagnostico utilizando diversos instrumentos para la obtención de resultados cuantitativos y cualitativos aplicándose diversos instrumentos para el recojo de información, sobre monitoreo, acompañamiento y evaluación y participación de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos

además se relacionó con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión escolar y marco del buen desempeño directivo.

Luego en el tercer acápite se realiza la caracterización del rol directivo como líder pedagógico de acuerdo a las dimensiones de Viviane Robinson del establecimiento de metas, expectativas, uso de estratégico de recursos, planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y participación en el aprendizaje y desarrollo de las docentes y así como de garantizar un ambiente seguro y de soporte, para mejorar el nivel de logro en las competencias comunicativas de los estudiantes.

En el cuarto acápite tenemos la alternativa de solución más pertinente, como es la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, de la práctica docente, teniendo en cuenta el impacto en el logro de los aprendizajes y relación con la gestión curricular, convivencia escolar, destacándose el rol del Líder Pedagógico, compromisos de gestión, procesos de gestión, convivencia democrática, espacios de reflexión, en mejora de la práctica docente y logro de los aprendizajes de los estudiantes.

En el quinto acápite se presenta la alternativa de solución priorizada que se respalda con el marco conceptual, sobre monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica, referido a conceptos, enfoques, características, importancia, estrategias, métodos, relacionados a monitoreo, acompañamiento y evaluación, del mismo modo con el área de Comunicación, sus estrategias, procesos y gestión de la convivencia escolar, asimismo se describe una experiencia exitosa sobre el MAE.

Asimismo, en el sexto acápite se presenta el diseño del Plan de Acción y plantea el objetivo general y específicos, que guían el presente trabajo se plantea la matriz del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, el cual implica estrategias, indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma de ejecución, para el logro de los objetivos que permitan optimizar el desempeño docente, que se reflejara en una enseñanza de calidad y logro de los aprendizajes de los estudiantes.

En el séptimo acápite se presenta la matriz del Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción, detallando los componentes, que conforman la matriz: Nivel de implementación de las actividades (descriptores), instrumentos de verificación de los niveles y porcentaje de logro de metas y riesgos que se puedan presentar así como las medidas a adoptarse para superarlas, básicas, para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción.

En el octavo acápite se da a conocer el presupuesto, que se requiere para el desarrollo de las actividades del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, indicando las fuentes de financiamiento, tiempo para el desarrollo de actividades, montos a invertir en las actividades planificadas. Por otro lado en el noveno acápite se realiza la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, brindando pautas para un buen liderazgo pedagógico, asimismo en diseñar alternativas de solución ante la situación problemática, analizándose los procesos de gestión escolar, resaltándose la participación y convivencia escolar, la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico y monitoreo, acompañamiento y evaluación docente.

Finalmente en el décimo acápite se presenta las lecciones aprendidas al terminar el trabajo académico, como partir de un diagnóstico para la identificación de la situación problemática y para el éxito de una gestión con liderazgo pedagógico es indispensable sensibilizar a los agentes educativos teniendo en cuenta las buenas relaciones interpersonales y el empoderamiento para un buen soporte afectivo, técnico y emocional de los docentes y el logro de mejores aprendizajes en los estudiantes

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80278 “San Miguel”

La IE N° 80278 “San Miguel” está ubicada en el valle del alto Chicama, en el caserío de Coina, distrito de Usquil, provincia de Otuzco, región la libertad, al margen izquierdo del río Alto Chicama, es llamada el Paraíso Andino por la prodigiosa naturaleza que lo caracteriza. Cuenta con una infraestructura antigua de material mixto de la zona y material noble, está distribuidos en 08 pabellones; 02 pabellones para labores administrativas, 03 pabellones para aulas de nivel primaria; 03 pabellones aulas para el nivel secundaria; asimismo se encuentra el proyecto de la nueva construcción de infraestructura en el Gobierno Regional, con un presupuesto de 11 millones de soles finiquitando los trámites para su construcción.

Actualmente la Institución Educativa N° 80278 San Miguel” brinda servicio educativo a dos niveles, se caracteriza por ser poli docente con 23 docentes entre nombrados y contratados en ambos niveles, con una población escolar en el presente año de 360 estudiantes entre niños y niñas matriculados y distribuidos en el 1° grado al 6°. En el nivel secundaria se labora con Jornada Escolar Completa, con catorce docentes y un director designado; atiende a una población escolar de 180 estudiantes en el presente año, matriculados y distribuidos en el 1° 2° 3° 4° y 5° grado con dos secciones en 1° y 2° grado, contando con 210 padres y madres de familia.

El caserío de Coina cuenta con un aproximado de 1000 familias, las principales actividades económicas son la minería ilegal, fruticultura (limas, plátanos, palta, granadillas, papayas, naranjas, etc.), hortalizas, y hierba, etc.). Los servicios básicos con lo que cuenta el caserío son: agua no potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv. El caserío también cuenta con una institución educativa inicial independiente a nuestra escuela.

Existe buenas relaciones con la comunidad pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como: teniente gobernador, agente municipal, Hospital Andino, Cooperativa Alto Chicama, el puesto de salud y líderes de la comunidad. También se cuenta con las organizaciones internas a la IE, como la APAFA, CONEI,

QALIWARMA, municipio escolar, promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde, caminando a alcanzar un solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

Los estudiantes desde años atrás vienen destacando en la zona por sus logros en los Juegos Florales Nacionales, llegando a la etapa regional y hasta la nacional, asimismo en evaluaciones internas son en promedio regulares con tendencia a superarse. Por otro lado, los docentes en su minoría asumen el compromiso de entregarse de lleno a mejorar los aprendizajes de los estudiantes, teniendo que en su gran mayoría presentan un desempeño profesional medio.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego de haber analizado los documentos, en la Institución Educativa 80278 “San Miguel” del distrito de Usquil, se observa la inadecuada aplicación de estrategias en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación por parte de los docentes; además el deficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico por parte del director; los padres de familia no participan en la educación de sus hijos, sumado a esto la presencia de malas conductas por parte de los estudiantes dentro del aula.

La situación antes descrita trae como consecuencia el planteamiento del siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del V ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80278 “San Miguel” del distrito de Usquil, provincia de Otuzco - UGEL Otuzco – La Libertad”, la cual se encuentra priorizada en el árbol de problemas con las causas que pasamos a analizar.

La primera causa, es el escaso monitoreo y acompañamiento docente, asociado a los factores de planificación y retroalimentación formativa del MAE, donde el docente realiza prácticas rutinarias sin el enfoque por competencias, generando que los estudiantes no comprendan lo que leen, no tengan hábitos de lectura, dejando de ser críticos reflexivos, autónomos, creativos y responsables en su vida. Frente a esta situación se plantea implementar un Plan de Monitoreo y Acompañamiento que responda a las necesidades de mejora del docente y fortalezca su práctica pedagógica.

La segunda causa es la planificación descontextualizada e individualizada teniendo como factor asociado las capacidades profesionales de la gestión curricular, porque el docente desconoce la secuencia para la planificación curricular. Esto genera que las clases sean aburridas y ausencia de aprendizajes significativos que promuevan el logro de sus capacidades comunicativas, en especial de la comprensión de textos escritos. Ante esta situación se plantea un liderazgo directivo en el trabajo colegiado con todos los docentes para poder mejorar las estrategias de planificación que atienda a la diversidad de estudiantes en el aula.

La tercera causa, es el deficiente manejo de la disciplina en el aula, teniendo como factores asociados la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras de la gestión del clima escolar. Generando desorden y violencia en las aulas afectando sus aprendizajes. Para revertir esta situación se debe elaborar y

cumplir los acuerdos de convivencia, capacitar a los docentes en gestión de conflictos, realizar un verdadero plan de tutoría que acompañe y atienda realmente a los estudiantes su aspecto socio emocional.

El problema en cuestión es pasible de ser revertido teniendo en cuenta que el contexto interno y externo la IE cuenta con fortalezas, como coordinador pedagógico y de tutoría, así como equipos y recursos tecnológicos, jornada escolar completa con horas colegiadas y remuneradas para que el docente trabaje con PP.FF refuerce y haga acompañamiento a los estudiantes. Como oportunidades contamos con la predisposición de los padres de familia al llamado de la escuela, ONG que contribuye con la IE en capacitaciones y con material educativo lo que contribuyen positivamente a la eficacia de las estrategias a utilizar para solucionar nuestro problema.

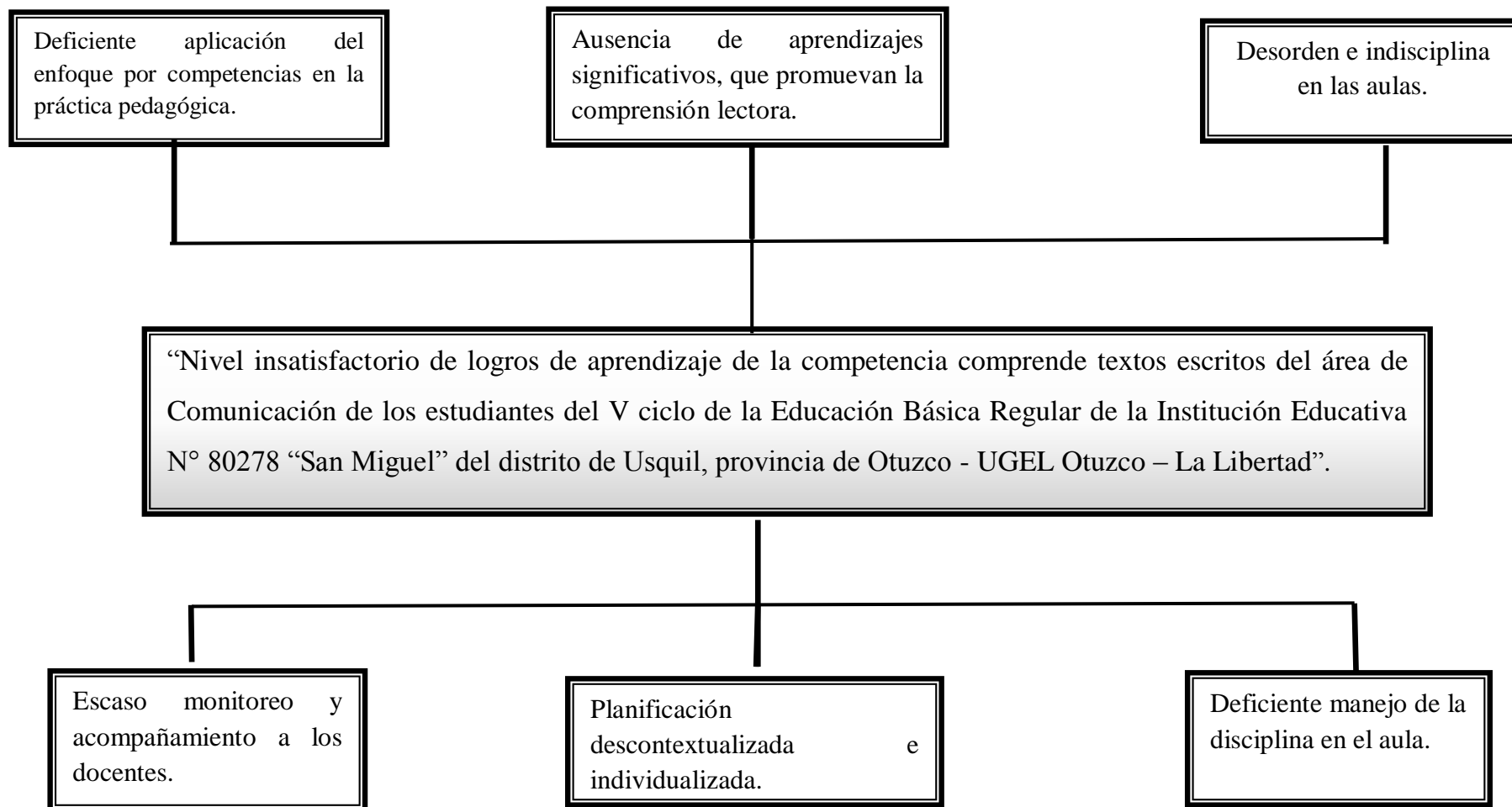


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para obtener resultados sobre el problema detectado en la Institución Educativa N° 80278 “San Miguel”, se aplicaron instrumentos de recojo de información confiables como son: la ficha de monitoreo y la guía de entrevista a la docente, en donde se ha considerado aspectos a observar como son: Planificación curricular y la convivencia en el aula, los mismos que nos llevaron a los siguientes resultados:

2.1.1 Resultados cuantitativos. Con respecto a la planificación curricular se tiene que el 100% de docentes se ubicaron en nivel inicio. Estos resultados nos permiten afirmar que los docentes no planifican adecuadamente, ni contextualizan a la realidad del estudiante sus programaciones; asimismo desconocen el manejo de los procesos pedagógicos y didácticos, lo cual significa que las clases son mecánicas y memorísticas. Frente a esta situación se plantea desarrollar un el trabajo colegiado con todos los docentes para poder mejorar las estrategias de planificación que atienda a la diversidad de los estudiantes en el aula.

Con respecto al comportamiento y la convivencia en el aula podemos concluir que el 50% de los docentes se ubicaron en nivel proceso. Estos resultados no permiten entrever que los docentes escasamente regulan el comportamiento en el aula debido a que no manejan estrategias metodológicas adecuadas para que los estudiantes cumplan con los acuerdos de convivencia que se plantea dentro del aula y de esa manera fomentar las buenas relaciones interpersonales que permitan un trabajo colaborativo; lo que influye negativamente en los aprendizajes de los estudiantes. Para revertir esta situación se debe elaborar y cumplir los acuerdos de convivencia, capacitar a los docentes en gestión de conflictos, realizar un verdadero plan de tutoría que acompañe y atienda realmente a los estudiantes su aspecto socio emocional.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes sostienen que el acompañamiento pedagógico que realiza el directivo y su equipo no es consensuado ni difundido, hay desconocimiento del plan y los instrumentos, al igual que no es sostenido y permanente por la sobrecarga administrativa dispuesta por organismos superiores en la IE. Así mismo el acompañamiento pedagógico se realiza únicamente brindando

orientaciones sobre diversas estrategias genéricas que el docente en el aula debe emplear, más no es enfocada desde las rutas de aprendizaje, específicamente en el área de Comunicación. Para ello se sugiere implementar un Plan de Monitoreo y Acompañamiento contextualizado que responda a sus necesidades e intereses del docente.

2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo

El nivel insatisfactorio de aprendizaje en la capacidad comprenden textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo; evidencia que los procesos de aprendizajes están siendo mal gestionados por parte del directivo, a la vez no fortalece el desempeño docente, ni gestiona la convivencia escolar y la participación. Como cita el Texto Módulo 2 de Planificación Escolar – Minedu (2016) el desarrollo pedagógico y convivencia escolar son los procesos que generan un impacto sobre la satisfacción de los estudiantes, las familias y la comunidad. Operativiza la organización de la IE, evidenciando las condiciones y secuencias de actividades pedagógicas y del aprendizaje; generando condiciones de entorno acogedor y colaborativo que promueve la participación democrática de los actores.

En efecto, para realizar el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos que han permitido recoger información cuantitativa y cualitativa. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que las docentes tienen dificultades para planificar de acuerdo a las características del contexto y gestionar la convivencia en el aula. Esto se debe al escaso monitoreo y acompañamiento que han recibido de parte del directivo, por la carga administrativa que tiene que desarrollar, lo cual limita el tiempo para la ejecución de este importante proceso.

Entre los procesos relacionados al problema encontramos el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1) pues es importante que el docente planifique y desarrolle sus sesiones de clase teniendo en cuenta los procesos didácticos del área de comunicación, el otro proceso es el referido a la gestión de los aprendizajes (PO04) porque los docentes deben desarrollar una adecuada

planificación curricular que sea pertinente a la realidad de los niños y niñas garantizando que ellos aprendan significativamente.

Este problema está directamente relacionado con la competencia 5 del Marco del Buen Desempeño Directivo que menciona que el director debe promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión del progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, retención anual de estudiantes y cumplimiento de la calendarización escolar.

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto a la convivencia escolar en donde se observa que existen una relación directa con los procesos referidos a promover la convivencia escolar (PO05.1), así como el prevenir y resolver conflictos (PO05.2) pues es importante que los docentes cuenten con las estrategias pertinentes para prevenir posibles situaciones de violencia escolar y garantizar las buenas relaciones interpersonales en el aula.

Por otro, lado luego de la aplicación de los instrumentos cualitativos se encuentra que el proceso asociado al problema, es el acompañamiento pedagógico (PO03.3) porque al realizar este proceso permitirá fortalecer las capacidades pedagógicas de las docentes a través de la reflexión crítica de su propia práctica. Sin embargo, no se ha venido realizado de manera frecuente por no contar con un plan de monitoreo y acompañamiento contextualizado a la realidad de la escuela y que permita utilizar determinadas estrategias adaptadas a las necesidades de mejora del docente.

Estos hallazgos se vinculan con la competencia 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo que menciona gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta para alcanzar las metas de aprendizaje. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión escolar sobre el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa.

A partir de lo antes explicado, se puede afirmar que ante el problema nivel insatisfactorio en el logro de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación el reto que tiene el director es incrementar el porcentaje en el logro de aprendizajes de nuestros estudiantes. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos de fortalecer el monitoreo y acompañamiento pedagógico.

Asimismo potenciar las capacidades de los docentes para desarrollar una planificación contextualizada y gestión de conflictos en el aula para garantizar una buena convivencia escolar.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>“Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del V ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80278 “San Miguel” del distrito de Usquil, provincia de Otuzco - UGEL Otuzco – La Libertad”.</p>	<p>Resultados cuantitativos: Con respecto a la planificación curricular se tiene que el 100% de docentes se ubicaron en nivel inicio. Estos resultados nos permiten afirmar que los docentes no planifican adecuadamente, ni contextualizan a la realidad del estudiante sus programaciones; asimismo desconocen el manejo de los procesos pedagógicos y didácticos, lo cual significa que las clases son mecánicas y memorísticas. Frente a esta situación se plantea desarrollar un el trabajo colegiado con todos los docentes para poder mejorar las estrategias de planificación que atienda a la diversidad de los estudiantes en el aula. Con respecto al comportamiento y la convivencia en el aula podemos concluir que el 50% de los docentes se ubicaron en nivel proceso. Estos resultados no permiten entrever que los docentes escasamente regulan el comportamiento en el aula debido a que no manejan estrategias metodológicas adecuadas para que los estudiantes cumplan con los acuerdos de convivencia que se plantea dentro del aula y de esa manera fomentar las buenas relaciones interpersonales que permitan un trabajo colaborativo; lo que influye negativamente en los aprendizajes de los estudiantes. Para revertir esta situación se debe elaborar y cumplir los acuerdos de convivencia, capacitar a los docentes en gestión de conflictos, realizar un verdadero plan de tutoría que acompañe y atienda realmente a los estudiantes su aspecto socio emocional.</p>	<p>PE0.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la I.E.</p> <p>PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua.</p> <p>PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado</p> <p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PS.01.3 Fortalecer capacidades</p> <p>PO05. Gestión de la Convivencia escolar</p>	<p>Compromiso 1. Progreso anual de los aprendizajes de estudiantes de la institución educativa</p> <p>Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo ala practica pedagógica en la institución educativa.</p> <p>Compromiso 5 convivencia escolar Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa</p>	<p>Competencia 3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todo los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>

	<p>Resultados cualitativos: Los docentes sostienen que el acompañamiento pedagógico que realiza el directivo y su equipo no es consensuado ni difundido hay desconocimiento del plan y los instrumentos, al igual que no es sostenido y permanente por la sobrecarga administrativa dispuesta por organismos superiores en la IE. Así mismo el acompañamiento pedagógico se realiza únicamente brindando orientaciones sobre diversas estrategias genéricas que el docente en el aula debe emplear, más no es enfocada desde las rutas de aprendizaje, específicamente en el área de comunicación. Para ello se sugiere implementar un plan de monitoreo y acompañamiento contextualizado que responda a sus necesidades e intereses del docente.</p>	<p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico</p> <p>PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia escolar.</p> <p>PO05.2 Prevenir y resolver conflictos</p> <p>PO0.4 Vincular la I.E con la familia</p> <p>PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento.</p>	<p>Compromiso 4: Acompañamiento pedagógico.</p>	<p>Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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 de la diversidad</p>
--	---	---	---	---

Figura 2. Análisis de resultados diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El director de la IE debe asumir su verdadero rol de líder pedagógico avocándose al logro de los aprendizajes en los estudiantes de su institución, para ello debe reunir las siguientes características: La primera de estas, es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación, involucrar a toda la comunidad educativa con la realización de jornadas de reflexión para asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas en conjunto porque el objetivo que se comparte debe ser con una mirada hacia la visión de la IE ejecutado por todos los actores educativos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos de manera estratégica para lo cual es necesario mantener la permanencia del personal docente, garantizar la dotación oportuna de material educativo en la IE por parte del directivo, y prever los recursos tecnológicos y económicos necesarios tanto de mantenimiento como los recursos propios recaudados por la IE, ya que contribuye a la ejecución de nuestros planes de gestión, como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Trabajo Anual (PAT) permitiendo la concreción de nuestros logros de aprendizaje de los estudiantes.

La tercera dimensión acorde con Viviane Robinson es la planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, esta dimensión en relación al problema priorizado, permite realizar el monitoreo y acompañamiento para detectar las fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica docente, desde la planificación contextualizada y pertinente hasta la evaluación de proceso, y así acudir con el asesoramiento oportuno en pro de la mejora del quehacer pedagógico en la competencia comunicativa de comprender textos escritos. El monitoreo es de suma importancia ya que impulsa la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.

La cuarta dimensión es promover el liderazgo pedagógico es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, en relación a esta dimensión y al problema priorizado, se determina fomentar e impulsar la auto capacitación docente a través de reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje que respondan a la competencia: comprensión de textos escritos en el área de

Comunicación. Es importante las reuniones de trabajo y autocapacitación mencionadas, ya que se promueve al intercambio de experiencias, ideas acuerdos propios de su trabajo docente, así como fortalece el trabajo en equipo base necesaria para su crecimiento y desarrollo profesional.

Y finalmente la quinta dimensión de Robinson es la de garantizar un ambiente seguro y de soporte. En lo referente a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar espacios pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementados, a través de las aulas funcionales y de un monitoreo continuo y efectivo para el cumplimiento de los acuerdos de convivencia consensuados, ya que un ambiente pedagógico ordenado, acogedor e implementado garantiza una buena labor pedagógica y mejores logros de aprendizaje de los estudiantes. En el cuadro adyacente se especifica las características de todo Líder Pedagógico.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación, para involucrar a toda la comunidad educativa con la realización de jornadas de reflexión para asumir compromisos de mejora.	Porque el objetivo que se comparte debe ser con una mirada hacia la visión de la IE ejecutado por todos los actores educativos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica.	Mantener la permanencia del personal docente, garantizar la dotación oportuna de material educativo en la IE por parte del directivo, y prever los recursos tecnológicos y económicos necesarios tanto de mantenimiento como los recursos propios recaudados por la IE.	Porque contribuye a la ejecución de nuestros planes de gestión, como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Trabajo Anual (PAT) permitiendo la concreción de nuestros logros de aprendizaje de los estudiantes.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Permite realizar el monitoreo y acompañamiento para detectar las fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica docente, desde la planificación contextualizada y pertinente hasta la evaluación de proceso, y así acudir con el asesoramiento oportuno en pro de la mejora del quehacer pedagógico.	Porque el monitoreo es de suma importancia ya que impulsa la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos
Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente	Fomentar e impulsar la auto capacitación docente a través de reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje que respondan a la competencia: comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.	Porque son importante las reuniones de trabajo y auto capacitación mencionadas, ya que se promueve al intercambio de experiencias, ideas acuerdos propios de su trabajo docente, así como fortalece el trabajo en equipo base necesaria para su crecimiento y desarrollo profesional.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Gestionar espacios pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementados, a través de las aulas funcionales y de un monitoreo continuo y efectivo para el cumplimiento de los acuerdos de convivencia consensuados.	Porque un ambiente pedagógico ordenado, acogedor e implementado garantiza una buena labor pedagógica y mejores logros de aprendizaje de los estudiantes

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

La implementación de nuestra alternativa de solución, se encuentra relacionada con los compromisos de gestión: progreso anual de los aprendizajes de estudiantes, donde el líder pedagógico cuida que todos los estudiantes alcancen los mejores aprendizajes en el año escolar. El compromiso 4 acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, es el que está en estrecha relación con nuestra alternativa. Debido a que el directivo tendrá que verificar el uso adecuado de las herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos durante las sesiones de aprendizaje, que son causas que dificultan el logro de aprendizajes satisfactorios en los estudiantes. Así también se encuentra involucrado el compromiso, gestión de la convivencia escolar.

Para el cumplimiento de la alternativa de solución, el directivo debe promover y motivar la participación democrática de toda la comunidad educativa, en favor de los aprendizajes, así como generar un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes (MBDD). Para ello debe aprovechar el capital social que ofrece la comunidad educativa como: disposición de tiempo por parte de los docentes para realizar el monitoreo y acompañamiento fuera de su horario de trabajo, buenas relaciones con colegas de instituciones cercanas para poder formar pequeñas redes educativas, apoyo de los padres de familia y autoridades del caserío en las actividades que programa la institución.

Debido a que la alternativa de solución es: monitoreo acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica. A continuación presentamos una conceptualización de cada término empleado: El monitoreo se entiende como una actividad planificada y sistemática donde el líder pedagógico recoge información en el mismo terreno donde se desarrolla el aprendizaje de los estudiantes, valiéndose de un instrumento con indicadores que le permitan identificar logros y debilidades de la práctica docente con la finalidad de mejorar los aprendizajes. (Minedu, 2017)

El acompañamiento es entendido como un proceso que consiste en brindar soporte: técnico, afectivo y emocional a los docentes, con la finalidad de mejorar sus capacidades en su práctica pedagógica. Para que exista un buen acompañamiento debe haber una buena comunicación efectiva entre directivo y docente, con la

finalidad que el docente pueda reflexionar sobre su práctica pedagógica diaria que realiza, para luego centrar el acompañamiento en las capacidades que necesitan fortalecidas y direccionar la asistencia técnica en superar esas limitaciones. (Minedu, 2017)

La evaluación se considera como un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre evidencias observadas, buscando que los docentes reflexionen sobre su propia práctica, identificando sus necesidades de aprendizaje, para lograr su perfeccionamiento, partiendo de las cualidades que debe tener un buen docente. (Minedu, 2017).

La alternativa de solución se asocia a una experiencia exitosa cuyo propósito de esta investigación fue obtener mejores logros de aprendizaje en los estudiantes del nivel primaria de la Institución Educativa Everardo Zapata Santillana de la ciudad de Trujillo, a través de un programa de monitoreo y acompañamiento basado en liderazgo pedagógico. Se llegó a las siguientes conclusiones: el programa de monitoreo y acompañamiento basado en el liderazgo pedagógico influye significativamente en el logro de aprendizaje del área de Comunicación, de los estudiantes de la IE. Everardo Zapata.

Implementación el MAE con actividades que involucren a todos los actores educativos, el directivo será el encargado de generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes logren aprendizajes conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Todo esto relacionado con los procesos de gestión: monitorear el desarrollo de los procesos de la IE., adoptar medidas para la mejora continua, desarrollar trabajo colegiado realizar acompañamiento pedagógico. Monitorear el desempeño y rendimiento y fortalecer capacidades. Los docentes son los encargados de: diagnosticar, planificar, ejecutar, evaluar los procesos y resultados de los aprendizajes y los padres de familia cooperarán con los docentes, en mejorar la comprensión lectora de los estudiantes.

La ejecución de la propuesta, orienta al Líder Pedagógico a cumplir con los procesos de gestión: PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE. , PE03.3 adoptar medidas para la mejora continua, PO03.1. Desarrollar trabajo colegiado, PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PS01.2. Monitorear el desempeño y rendimiento y por último el PS01.3 fortalecer capacidades. Con el cumplimiento de estos procesos y los compromisos de gestión, nos permitirá cumplir con las metas educativas establecidas cada año en el PAT.

Así mismo se alcanzará la visión compartida de la institución plasmada en los documentos de gestión (PEI) “Ser una institución educativa líder en la zona. Con estudiantes que dominen la comprensión lectora, el análisis, la crítica, y la reflexión. Demostrando elevada autoestima, insertándose con facilidad en el nivel secundario, para fortalecer una sociedad competitiva libre y ecológica. Con responsabilidad y trabajo. Y docentes capacitados, actualizados, con buenas prácticas pedagógicas de acuerdo a las exigencias educativas”.

Para una buena gestión con liderazgo pedagógico es necesario cumplir con los procesos de gestión. Para lo cual se ha considerado enfatizar los procesos operacionales y de soporte, el proceso PS01.3 sobre el fortalecimiento de capacidades. Para ello se efectuará visitas al aula para recoger información, luego coordinar y ejecutar el acompañamiento a la práctica pedagógica docente, enfatizada la autorreflexión, la participación en los círculos de interaprendizaje y jornadas de autoformación docente, donde se promueva las actualizaciones en la mejora de la enseñanza aprendizaje, en un buen clima entre los actores.

Al realizar un análisis sobre el MAE, la gestión curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de gestión. Llegamos a la conclusión que todos estos instrumentos están orientados a mejorar la práctica pedagógica. Estos se encuentran direccionados a mejorar los aprendizajes, primordialmente en la competencia comprende textos escritos. Por lo tanto conociendo que la gestión curricular está orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, observamos una estrecha relación entre la alternativa de solución y la gestión curricular. Esto lo comprobaremos aplicando una evaluación de entrada con una de salida a nuestros estudiantes.

La propuesta de solución a nuestra problemática: monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica, responderá a los intereses y necesidades del docente; tomando en cuenta las características del contexto de la institución educativa. Para ello el directivo deberá propiciar espacios de autoevaluación a través de la autogestión, coevaluación y heteroevaluación (con y entre los docentes) concientizándolos a participar de las estrategias que se implementaran en el presente plan como: los círculos de interaprendizaje y las jornadas de autoformación. Donde se brinde asesoría técnica y retroalimentación al trabajo docente. Se considera que la

ejecución de estas acciones, tendrán impactos positivos en la práctica pedagógica de los docentes.

El directivo de la IE. N° 80278 “San Miguel”, en la actualidad tiene dificultad para ejecutar adecuadamente el Plan de monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; frente a esto debe asumir desafíos como: no poder cumplir con monitoreo efectivo, debido a que el plan no es consensuado ni participativo. Ante esta situación se propone: Sensibilizar a los docentes sobre las bondades y características propias del monitoreo, y consensuar y contextualizar el plan de monitoreo.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

En esta sección se fundamenta científicamente las alternativa de solución, a nuestro problema priorizado, constituye la síntesis teórica y práctica en la se fundamenta nuestra propuesta. Asimismo se explicita los aspectos de los procesos pedagógicos, curriculares y de gestión, los mismos que son determinantes para la base de nuestra alternativas de solución priorizada, propuesta en el presente Plan de Acción, el mismo que está organizado en temas y sub temas.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación docente. Teniendo presente que la estrategia que permite a un director líder gestionar una IE a favor de los aprendizajes, son dos: el monitoreo y el asesoramiento pedagógico. A ello se suma una tercera la evaluación del desempeño docente, proceso que garantiza el éxito de un director en la consecución del logro de sus metas de aprendizajes. Es decir la reflexión sobre la práctica docente debe ser vital y permanente, para guiar a la IE a las metas trazadas

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico enfocado en una visión que está enmarcada dentro del sistema educativo actual y tiene por finalidad mejorar la calidad de la educación en la práctica pedagógica de los docentes. El Líder Pedagógico dentro de su desempeño profesional monitorea al personal docente, recogiendo información mediante fichas de propuestas, analizadas y reformuladas para tal fin y dentro de la visita diagnóstica, al aula se da inicio a la mejora de la función docente y por tal tener mejores logros en las metas y en el aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.1.1. Definición del monitoreo pedagógico. Todo programa educativo que se implanta y desarrolla en una institución educativa, requiere ser evaluado, a fin de conocer su eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos previstos. Así, en el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones (Minedu, 2017). Además, involucra procesos de la recogida de información, evidencias, datos, a fin de ser analizadas e interpretadas para la toma de

decisiones, de manera oportuna y de acuerdo a las necesidades requeridas por la comunidad educativa.

De acuerdo al Marco del Buen Desempeño Directivo, el monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión a nivel de la institución educativa, de modo que, es pertinente tomar en cuenta las dos dimensiones: a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes»: mejora de aprendizajes, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; así como la evaluación sistemática la gestión de la institución educativa. b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes»: desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente. (Minedu, 2017).

5.1.1.1.2. Estrategias del monitoreo pedagógico. Las estrategias de aprendizaje son una guía flexible y consciente para alcanzar el logro de objetivos, propuestos en para el proceso de enseñanza y aprendizaje. Según Schmeck (1988) las estrategias de aprendizaje son secuencias de procedimientos o planes orientados hacia la consecución de metas de aprendizaje, mientras que los procedimientos específicos dentro de esa secuencia se denominan tácticas de aprendizaje. En este caso, las estrategias serían procedimientos de nivel superior que incluirían diferentes tácticas o técnicas de aprendizaje.

Entre las definiciones de estrategias de aprendizaje más interesantes e integradoras se encuentra la que propone Monereo (1999, p. 38), quien afirma que: “Una estrategia de aprendizaje es un proceso de toma de decisiones (conscientes e intencionales), en el cual el alumno elige y recupera, de manera coordinada, los conocimientos que necesita para cumplimentar una determinada demanda u objetivo, dependiendo de las características de la situación educativa en que se produce la acción”.

En conclusión las estrategias son la secuencia de acciones conscientes y planificadas que aplica el estudiantes con el fin de lograr un objetivo o una meta, en cuyo proceso, realiza procesos de reflexión y regulación de su actuar, a fin de mejorar su desempeño. Las estrategias de aprendizaje son la forma en que enseñamos y la forma en que nuestros alumnos aprenden a aprender por ellos mismos.

5.1.1.1.3 Instrumentos de monitoreo. Entre los instrumentos más relevantes del monitoreo que va a permitir recolectar la información clave tenemos la ficha del monitoreo y el cuaderno del campo.

- *Ficha de observación* del aula: Es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica.

- *Cuaderno de campo*: Es una herramienta usada por investigadores de áreas diversas para hacer anotaciones cuando ejecutan trabajos de campo.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. El acompañamiento es un proceso que se da como consecutivamente después del monitoreo, que en virtud de la información recabada se sistematiza para dar paso a un proceso complejo de análisis y reflexión, para implementar una serie de acciones técnicas y afectivas, que buscan atender la necesidad de mejora en un tiempo óptimo, hecho que redundará en bien de la mejora de los estudiantes.

5.1.1.2.1. Definición del acompañamiento pedagógico El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. “Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional” (Minedu, 2014, p.5). Para lo cual dicha estrategia comprende un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo.

5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico. Existen estrategias de apoyo grupal que hacen más efectivo el acompañamiento pedagógico. (Minedu, 2017).

a) Asesoría personalizada: Es la estrategia principal, donde se permite la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase, para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente en los casos de profesores identificados con mayores necesidades de apoyo.

b) Círculos de interaprendizaje: Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, allí se abordarán temas de interés común sobre el trabajo pedagógico, favorece la socialización y la valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Se exige un alto grado de participación de los asistentes.

c) Pasantías: Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente, que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia.

d) *Jornadas de autoformación docente*: Fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente a las necesidades de aprendizaje docente.

e) *Comunicación virtual*: Permite el uso de nuevas tecnologías de la información y Comunicación, para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones. Facilita el intercambio sobre el estado de situación de la práctica individual e institucional.

f) *Sistematización de la práctica*: Ayuda a precisar y valorar las actuaciones con mejores resultados, así como identificar lecciones aprendidas.

g) *Talleres de seguimiento*: Se focaliza en los aspectos de la práctica educativo o institucional que requieren mejora. Ofrece la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo liderazgo de un experto que ofrece el taller.

5.1.1.3. Evaluación docente. A continuación se aborda el tema relacionado a la evaluación docente y todo el abanico de posibilidad positiva que se puede optar para determinar las debilidades, falencias o desconocimiento, así como las fortalezas que pueden apoyar al grupo de todos los docentes de la institución del cual se pueda nutrir a todos y todos con la disposición de aprender de los demás en aras de ir mejorando la práctica de manera permanente en la institución.

5.1.1.3.1. Definición de la evaluación docente. Es una actividad necesaria al interior de la escuela que contribuirá de forma efectiva a la mejora de cada docente y con ello elevar la calidad de la institución en su conjunto. Permite que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades. Además es un elemento de motivación para que el docente se plantee metas de superación profesional y evitar la autocomplacencia.

La evaluación no debe convertirse nunca en un elemento de control, de trámite o burocrático. Es fundamental que las informaciones que se obtienen de la evaluación sean útiles para que el docente optimice su función y para ellos es preciso que sea una actividad sistemática, es necesario que los docentes estén plenamente involucrados en todo proceso de evaluación.

También, es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como

identificar sus necesidades y aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia. (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

5.1.1.3.2. Tipos de evaluación docente. La evaluación de la práctica docente se mide a través de la heteroevaluación, coevaluación y la autoevaluación, según Millan y Darling-Hammond (1997) señala que la evaluación del profesorado va por dos propósitos: responsabilidad y desarrollo profesional. En el primer propósito se puede decir que corresponde al carácter administrativo, donde el docente tiene que cumplir con lo solicitado por el Ministerio de Educación y poder mantenerse en la carrera pública magisterial, en el segundo propósito está referido a la evaluación formativa, la misma que se basa en las evidencias que muestra como debilidades y fortalezas, las que se mejoran en un desarrollo profesional eficiente. Consideramos los siguientes modelos de evaluación:

- *Modelo centrado en el perfil docente.* El perfil determinado del profesor ideal es elaborado en consenso de los actores educativos, realizada mediante cuestionarios entre el entrevistado y entrevistador. (heteroevaluación).

- *Modelo centrado en los resultados obtenidos.* Se evalúa de acuerdo a los resultados obtenidos en el aprendizaje, tasa de graduación, repitencia. (heteroevaluación).

- *Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.* Permite la identificación del comportamiento del docente en el aula evaluando la capacidad del docente para crear ambiente favorable para el aprendizaje (heteroevaluación).

- *Modelo basada en la opinión de los estudiantes.* Los docentes son evaluados por los estudiantes que son las mejores fuentes de información del proceso enseñanza aprendizaje. (heteroevaluación).

- *Modelo de evaluación entre pares.* El docente es evaluado por su par, experto en la materia área o nivel, las observaciones están acompañadas de juicios y sugerencias de mejora, siendo formativa tiene retroalimentación (coevaluación).

- *Modelo de autoevaluación.* Sirve de complemento para los otros modelos, busca la autoevaluación y evaluación de la práctica docente para mejorar su desempeño, los docentes se convierten en jueces de su propio desempeño. (autoevaluación).

- *Modelo de formación a través del portafolio.* Es una herramienta que contiene evidencias reflexiones, recursos, habilidades del trabajo docentes, donde el docente se convierte en el informante de su propio ejercicio laboral.

5.1.1.3.4. Instrumentos de evaluación.

-*Rúbricas*: Son unas guías de puntuación usadas en la evaluación del trabajo que describen las características específicas de un producto, proyecto o tarea en varios niveles de rendimiento, con el fin de clarificar lo que se espera del trabajo del alumno, de valorar su ejecución y de facilitar retroalimentación.

- *Ficha de desempeño laboral*: Es un instrumento que recoge las el cumplimiento de capacidades en función de criterios y es calificada en función de una escala con valores asignados.

- *Portafolio de evidencias*. Es un instrumento que permite la colección de los trabajos realizados en relación a actividades relevantes del profesor con los estudiantes que sirve para testimoniar una parte de su desempeño profesional. Este instrumento es importante porque permite monitorear el desempeño del maestro en relación al análisis y reflexión de sus actividades resaltantes y significativas permitiendo identificar las capacidades y competencias que han desarrollado.

5.1.2 Área curricular de Comunicación. Según el Ministerio de Educación (2016) es la Competencia 11: Lee textos escritos en castellano como segunda lengua. Describe en qué consiste el logro de esta competencias y las capacidades involucradas, las cuales el docentes debe tener presente en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en el área de Comunicación y demás áreas curriculares.

Esta competencia se define como una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Supone un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición sobre ellos.

En esta competencia el estudiante pone en juego saberes de distinto tipo y recursos provenientes de su experiencia lectora y del mundo que lo rodea. Ello implica tomar conciencia de la diversidad de propósitos que tiene la lectura, del uso que se hace de esta en distintos ámbitos de la vida, del papel de la experiencia literaria en la formación de lectores y de las relaciones intertextuales que se establecen entre los textos leídos. Esto es crucial en un mundo donde las nuevas tecnologías y la multimodalidad han transformado los modos de leer.

Para construir el sentido de los textos que lee, es indispensable que el estudiante asuma que la lectura en castellano como segunda lengua es una práctica social situada

en distintos grupos o comunidades de lectores que contribuye con su desarrollo personal, así como el de su propia comunidad, además de conocer e interactuar con contextos socioculturales distintos al suyo.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. En esta área, el marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza – aprendizaje corresponde al enfoque comunicativo. Este enfoque se enmarca en una perspectiva sociocultural y enfatiza las prácticas sociales del lenguaje.

Es comunicativo porque parte de situaciones de comunicación a través de las cuales los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo, formato y género textual, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los escritos, audiovisuales y multimodales, entre otros. Se enmarca en una perspectiva sociocultural porque la comunicación se encuentra situada en contextos sociales y culturales diversos donde se generan identidades individuales y colectivas. Los lenguajes orales y escritos adoptan características propias en cada uno de esos contextos. Por eso hay que tomar en cuenta cómo se usa el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico y sus características socioculturales.

Se enfatizan las prácticas sociales del lenguaje porque las situaciones comunicativas no están aisladas, sino que forman parte de las interacciones que las personas realizan cuando participan en la vida social y cultural, donde se usa el lenguaje de diferentes modos para construir sentidos y apropiarse progresivamente de este. Asimismo, el área contempla la reflexión sobre el lenguaje a partir de su uso, no solo como un medio para aprender en los diversos campos del saber, sino también para crear o apreciar distintas manifestaciones literarias, y para desenvolverse en distintas facetas de la vida, considerando el impacto de las tecnologías en la comunicación humana.

5.1.2.2. Orientaciones generales para desarrollar competencias en el área de Comunicación. Generar situaciones comunicativas auténticas, variadas y significativas que consideren al estudiante como un sujeto activo que aprende y que puede desempeñarse cada vez con mayor autonomía como usuario de la lengua oral y escrita. Convertir el aula en un ambiente letrado funcional para que los estudiantes puedan interactuar con el lenguaje escrito.

Promover que los estudiantes vivencien los usos y posibilidades del lenguaje - narrar, solicitar, informar, exponer, entre otras para interactuar con otras personas. Generar un clima de respeto y afecto en el aula, donde los estudiantes tengan la

libertad de expresar sus ideas e intercambiar sus puntos de vista, contrastar sus argumentos y creaciones, siguiendo las diferentes convenciones del lenguaje y respetando las normas culturales y modos de cortesía.

Disponer en la escuela y en el aula una diversidad de textos completos, de circulación social, de diversos géneros, de temática variada, de diversos autores, épocas y contextos socioculturales, en diferentes soportes y formatos incluyendo materiales audiovisuales y las tecnologías de la información. Promover la reflexión sobre el lenguaje como un proceso necesario que permita a los estudiantes apropiarse y consolidar el aprendizaje de la oralidad, la lectura y la escritura. Organizar actividades que integren las competencias comunicativas, los diversos lenguajes artísticos (gráfico-plástico, música, danza, teatro y cine) y las tecnologías de la información (por ejemplo, búsquedas de información por Internet).

5.1.2.3.1 *Planificación colegiada.* Reyes (2008) define el trabajo colegiado de la siguiente manera: Cuando los profesores de una institución escolar trabajan de manera colegiada significa que, todos los involucrados con los procesos educativos que en ella se generan, participan simultáneamente dentro de un espacio caracterizado por el análisis de asuntos académicos y por las propuestas que puedan surgir entre ellos, lo cual demanda casi siempre la horizontalidad en las interacciones, debido a que las experiencias y los conocimientos de cada uno de los participantes son considerados como aportaciones valiosas.

El mismo autor menciona dos aspectos resultan inherentes a dicha labor:

a) Su periodicidad.- Constituye una actividad que se desarrolla a la par de lo que acontece en cada ciclo escolar.

b) Cierta grado de efectividad en las decisiones que en ella se generan.- Las propuestas generadas por los profesores, una vez que su viabilidad ha sido estudiada y aprobada, suelen ponerse en práctica, llegándose a institucionalizar en caso de que su aplicación sea funcional y satisfactoria.

Que el trabajo colegiado es una actividad desmesuradamente enriquecedora para todos los profesores que en ella participan, ya que los resultados que pueden obtenerse a través de dicho proceso casi siempre son excelentes, especialmente cuando el trabajo es verdaderamente académico, y pretende en todo momento, fomentar el diálogo y clarificar proyectos.

5.1.2.2.1. *Procesos didácticos para desarrollar la competencia comprende textos escritos.* Mencionaremos los procesos didácticos de comprensión de textos escritos de

la capacitación de didáctica realizada por el Ministerio de Educación. Los procesos establecidos por Solé son tomados ahora como los procesos didácticos de la lectura establecidos por el Ministerio de Educación. Plantea estrategias para activar el proceso de lectura. Lo divide en tres momentos: antes, durante y después de la lectura.

-Antes de la lectura. Como en todo proceso interactivo, primero deben crearse las condiciones necesarias, el encuentro anímico de los interlocutores, cada cual con lo suyo: uno que expone sus ideas (el texto) y el otro que aporta su conocimiento previo motivado por interés propio. En este proceso se inicia la formulación de hipótesis, predicciones sobre el contenido del texto, planteamiento del objetivo de la lectura, activación de saberes previos y el propósito lector, ya que si el niño no conoce su propósito no podrá construir la idea de que trató.

-Durante la lectura. Es necesario que en este momento los estudiantes hagan una lectura de reconocimiento, en forma individual, para familiarizarse con el contenido general del texto. Seguidamente, pueden leer en pares o pequeños grupos, y luego intercambiar opiniones y conocimientos en función al propósito de la actividad lectora. En este proceso se realiza la contrastación de predicciones, hipótesis, preguntas, deducción del significado de palabras, extracción de la idea principal. Otras propuestas son el subrayado, el parafraseo, la técnica de Cloze, los patrones de textos y las reglas.

-Después de la lectura. En esta etapa todavía está vigente la interacción y el uso del lenguaje, cuando se les propone a los estudiantes la elaboración de esquemas, resúmenes, comentarios, etc. Aquí el trabajo es más reflexivo, crítico, generalizador, meta cognitivo, metalingüístico. (MINEDU, 2016).

5.1.2.3.2. Uso efectivo del tiempo para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Según el (MINEDU, 2015) hace mención que, en el uso pedagógico del tiempo durante la sesión de aprendizaje, el directivo acompaña y monitorea la práctica pedagógica para verificar el tiempo efectivo dedicado a las actividades de aprendizaje priorizando las que exigen alta demanda cognitiva. Las actividades con alta demanda cognitiva son consideradas actividades que permiten movilizar procesos mentales en los estudiantes con la intención de generar desafíos por encontrar una alternativa de solución o el planteamiento de una propuesta fruto del interés generado de las sesiones de aprendizaje desarrollado.

Hacer uso óptimo del tiempo en la sesión de aprendizaje es centrar las actividades pedagógicas en la promoción y desarrollo de capacidades y actitudes de los

estudiantes para fortalecer los aprendizajes, evitando aquellas que no tienen sentido y razón de ser. Precisar con intencionalidad todas aquellas actividades que realmente le van a servir al estudiante a construir sus aprendizajes. Para que la correlación entre uso del tiempo y logros de aprendizaje sea positiva, los docentes y estudiantes se deben encontrar involucrados en actividades académicas centradas en los estudiantes, y estas deben ser activas y significativas.

5.1.2.3.3. *Estrategias para fomentar la disciplina escolar.* Se debe de establecer objetivos de interés, motivadores para los estudiantes.

- Debemos lograr conocer a los estudiantes en clase y descubrir las razones que hay detrás de respectivos actos.

- El docente debe de mantener la democracia en el aula y la buena disposición del docente a escuchar los criterios de cada uno de los estudiantes.

- Solución en los problemas de control, decide las estrategias para su resolución y aplícalas con rapidez y de modo consecuente. Intervención Socio Formativa

- Mantiene la buena predisposición hacia los estudiantes felicitando verbalmente favorable por los esfuerzos que realice en otro de apoyarlo.

- Ayuda a los estudiantes a desarrollar un autoconcepto positivo, orientado hacia el éxito y para ello, en la medida de lo posible, se debe procurar encomendarles tareas acordes con su nivel de aptitudes.

- Cambiar de actividades dentro del aula, para evitar que los estudiantes caigan en el aburrimiento y la desmotivación.

- Mejorar el entorno del aula lo más agradable, animado y estimulante posible. Se debe de evitar las amenazas desmesuradas que los estudiantes saben que no se pondrán en práctica. Se establecer normas y procedimientos claros. Sin excederse en su número, ya que si son demasiadas es probable que se olviden de la mitad

- El profesor debe mostrar confianza en sí mismo: no hablar ni actuar de forma precipitada, saber escuchar al estudiante y orientar de forma adecuada y oportuna.

- El docente debe estar vigilante sobre las actitudes de los estudiantes durante el desarrollo de las actividades pedagógicas esto ayuda a mantener un buen control de la clase y desempeña una parte importante del éxito de la enseñanza.

5.2 Experiencia Exitosa.

El propósito de la presente investigación fue obtener mejores logros de aprendizaje en los estudiantes del nivel primaria de la Institución Educativa Everardo Zapata Santillana de la ciudad de Trujillo, a través de un programa de monitoreo y acompañamiento basado en liderazgo pedagógico. Se utilizó el diseño preexperimental con un solo grupo con pre- y postest, siendo nuestra población de estudio 259 estudiantes pertenecientes a los diferentes grados y secciones del nivel primario. La muestra fue de 107 estudiantes del 2° y 4° grado de educación primaria, haciendo uso del muestreo no probabilístico, a quienes se les aplicaron dos rúbricas: una de 13 ítems, y la otra de 20 ítems. Esto permitió medir el nivel de logro de aprendizaje de las áreas de comunicación y matemática. Los resultados fueron procesados en el software estadístico SPSS Ver 22, haciendo uso de la prueba de homogeneidad marginal (HM). Se llegó a las siguientes conclusiones: el programa de monitoreo y acompañamiento basado en el liderazgo pedagógico influye significativamente en el logro de aprendizaje del área de Comunicación y matemática, de los estudiantes de la IE. Everardo Zapata Santillana, 2015;

Asimismo, también encontramos que los estudios internacionales sobre la eficacia escolar realizados en las últimas décadas señalan que los equipos directivos pueden marcar una diferencia crítica en la calidad de las escuelas y en la educación de los alumnos. Este impacto en la mejora de los aprendizajes de los alumnos se produce indirectamente, mediante su influencia en las condiciones organizativas de la escuela y en la calidad de la enseñanza (Robinson, 2007), citado por (Bolívar, 2010)

Posteriormente, al evaluar el nivel de logro de aprendizaje luego de implementar el programa de monitoreo y acompañamiento a los docentes, los estudiantes investigados exhibieron comportamientos diferentes, obteniendo mejores resultados de aprendizaje. Según el Marco del Buen desempeño Directivo, (Minedu, 2014), el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente, con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Para tal fin, el acompañamiento pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan en

un acompañamiento basado en la reflexión de las prácticas pedagógicas y el compromiso de mejora continua que contribuya a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

- Se determinó que el programa de monitoreo y acompañamiento basado en el liderazgo pedagógico sí influye significativamente en el logro de aprendizaje del área de Comunicación y Matemáticas de los estudiantes de la IE N° 81584 Everardo Zapata Santillana, 2015.

- Se determinó que el programa de monitoreo y acompañamiento basado en el liderazgo pedagógico sí influye significativamente en las dimensiones del logro de aprendizaje del área de Comunicación, como recuperación, reorganización, inferencia y reflexión, de los estudiantes del nivel primaria de la IE. N° 81584 Everardo Zapata Santillana, 2015.

- Se determinó que el programa de monitoreo y acompañamiento basado en el liderazgo pedagógico sí influye significativamente en las dimensiones del logro de aprendizaje del área de Matemáticas, como matematizando, comunica, elabora y razona, de los estudiantes del nivel primaria de la IE N° 81584 Everardo Zapata Santillana.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

A continuación se presenta los objetivos que van a dirigir las acciones y actividades propuestas en el presente trabajo académico. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. En ese sentido se dice que la persona después de haber identificado un objetivo cuyo logro considere importante, hay que ser capaz de describir las acciones que representen el significado de éste, es por eso que se han planteado los siguientes:

6.1.1 Objetivo general.

Mejorar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, que responda a las necesidades y demandas del docente de la IE N° 80278 “San Miguel” del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre planificación curricular y estrategias sobre la disciplina escolar.

- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación, para mejorar los aprendizajes en los estudiantes.

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 del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido 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 la docente del V ciclo provincia de Otuzco de EBR de la IE N° 80278 “San Miguel” distrito de Usquil, Provincia de Otuzco, Ugel Otuzco-La Libertad.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre planificación curricular y estrategias sobre la disciplina escolar.	Número de visitas anuales para el recojo de información a cada docente de aula	6 Visitas al aula	Visita al aula con énfasis en el uso de herramientas pedagógicas, medios y materiales y gestión del clima en de aulas	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos y cronograma de monitoreo.	Directivo	x											
					1.3 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Directivo		x										
					1.4 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo			x									
					1.5 Procesamiento de resultados de la visita 2 y 3	Directivo						x				x		
	Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora	Número de círculos de interaprendizaje	03 círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje para la reflexión docente y realizar el acompañamiento en las dificultades encontradas	2.1. Reunión para conformar, establecer cronograma y horario de las GIAS.	Directivo		x										
					2.2. Realización de las sesiones de acompañamiento 1,2 y 3.	Directivo			x			x			x			

				das																
		Número de jornadas de autoformación docente	3 las jornadas de autoformación docente	Jornadas de autoformación docente sobre temas de interés docente.	3.1. Reunión para, establecer la temática, cronograma y horario de jornadas de autoformación docente	Directivo		x												
					3.2. Convocatoria a la participación de las jornadas de autoformación docente.	Directivo			x			x						x		
					3.3. realización de las sesiones colegiadas 1, 2 y 3	Directivo			x			x						x		
	. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación, para mejorar los aprendizajes en los estudiantes.	Numero de evaluaciones de cada docente durante el año sobre su trabajo	3 evaluación sobre el trabajo docente	Heteroevaluación docente	4.1. Planificación de la observación Y elaboración de los instrumentos.	directivo		x												
4.2. ejecución de la observación y aplicación de los instrumentos					directivo							x								
4.3. Análisis de los instrumentos e información de los resultados					directivo										x					
		Numero de coevaluaciones	3 coevaluaciones	Coevaluación: Observación entre pares	5.1. Planificación Y elaboración de los instrumentos para el desempeño	directivo													x	
5.2. Aplicación de los instrumentos de desempeño					directivo															x
5.3. Análisis de la información recogida y dar a conocer los resultados.					directivo															

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El presente Plan de Monitoreo y Evaluación del plan de acción es una herramienta clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, 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 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 re direccionar y/o potencializar nuestras actividades. El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre planificación curricular y estrategias sobre la disciplina escolar.	3 visitas anuales para el recojo de información a cada docente de aula	Visita al aula con énfasis en el uso de herramientas pedagógicas, medios y materiales y gestión del clima en de aulas	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directores Docentes							Actas Control de asistencia	Lista de cotejo	Documentos del MINEDU. PEI. PAT. MDDD. Plan de monitoreo Papel boom Libro de actas impresora Lapicero Cámara fotográfica Papel boom laptop	100 % de visitas logradas.
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos y cronograma de monitoreo.	Directivos Docentes						Actas Plan de monitoreo				
			1.3 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directivo docente						Llenado de ficha fotografías				
			1.4 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo docentes						Consolidación de resultados				
			1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Directivos Docentes						Llenado de ficha Fotografías				

Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	4 sesiones de acompañamiento mediante los círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje	2.1. Reunión para conformar, establecer cronograma y horario de las GIAS.	Director Docentes						Actas Registro de asistencia Cronograma horarios	Lista de cotejo	Papel Cuaderno de asistencia Libro de actas	100%
	Realización de 3 jornadas de autoformación docente	Jornadas de autoformación docente	2.2. Realización de las sesiones de acompañamiento 1,2 y 3.	Director Docentes						Actas Fotografías	Lista de cotejo	Papel Laptop televisor	100%
			3.1. Reunión para, establecer la temática, cronograma y horario de jornadas de autoformación docente	Director Docentes						Actas Registro de asistencia Cronograma horarios		Papel Libro de actas	100%
			3.2. Convocatoria a la participación de las jornadas de auto formación docente.	Director docente								Papel paneles	100%
			3.3. realización de las sesiones colegiadas 1, 2 y 3	Director docentes						Registro de asistencia Fotografías		Papel Laptop Televisor cámara	100 %
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de	Realización de una evaluación al desempeño a cada docente durante el	Heteroevaluación mediante ficha de monitoreo	4.1. Planificación de la observación y elaboración de los instrumentos.	Director docentes						Registro de asistencia		-Ficha de monitoreo -Rùbrica	Papel guías

monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación, para mejorar los aprendizajes en los estudiantes.	año	Coevaluación: Observación entre pares	4.2 Ejecución de la observación y aplicación de los instrumentos	Director docentes							Llenado de ficha de monitoreo fotografías		Lapicero Cuaderno de campo	100%
			4.3. Análisis de los instrumentos e información de los resultados	Director docentes							Informes	Cuadros estadísticos	Papel laptop	100%
			5.1. Planificación y elaboración de los instrumentos para el desempeño	Director docentes							Registro de asistencia Instrumentos elaborados	itinerario	Papel Laptop Impresora	100%
			5.2. Aplicación de los instrumentos de desempeño	Director docentes							Rubrica con evidencias cámara	rubricas	Papel Lapiceros Cuaderno de campo	100%
			5.3. Análisis de la información recogida y dar a conocer los resultados.	Director docentes							informes	Cuadros estadísticos	Papel Laptop impresora	100%

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

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%)

8. Presupuesto

El presupuesto del Plan de Acción, está estructurado en cuatro partes debidamente correlacionadas, primero las actividades principales que se precisa en el Plan de Acción incluyendo el Plan de Monitoreo y evaluación, segundo el periodo o el lapso de tiempo para ejecutar dichas actividades; tercero los costos financieros de los servicios o productos necesarios, y finalmente fuentes de financiamiento, las mismas que son en base a recursos propios de nuestra I.E.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	S/ 30.00 de fotocopia para los docentes, papelotes, plumones	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 250.00 de fotocopia, viáticos, refrigerio para docentes	Convenio ONG Word Visión
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 30.00 de fotocopia para docentes	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Tercera semana de abril	Ninguno	
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje	Mayo - Junio	S/ 30.00 de fotocopias	Recursos propios
1.7 Reunión para establecerla temática, cronograma y horario de jornadas de autoformación docente	Mayo - Junio	S/ 15.00 Plumones, papel boon	Recursos propios
1.8 Convocatoria a las Jornadas de autoformación docente.	Mayo- Agosto- Octubre	S/. 5.00 Papel sabana, plumones.	Recursos propios
1.9 Realización de las sesiones colegiadas	Mayo-Agosto- Octubre	S/ 5.00. Impresión y copias	Recursos propios
1.10 Planificación de la observación y elaboración de instrumentos.	Abril	S/ 8.00 Papel bong y impresiones	Recursos propios

1.11	Ejecución de la observación y aplicación de los instrumentos.	Junio	S/ 5.00 Impresiones	Recursos propios
1.12	Análisis de los instrumentos e información de los resultados.	Junio	S/ 0.00	Recursos propios
1.13	Planificación y elaboración de los instrumentos de desempeño	Setiembre	S/ 8.00 Impresiones y copias	Recursos propios
1.14	Aplicación de los instrumentos de desempeño.	Setiembre	S/0.00	Recursos propios
1.15	Análisis de la información recogida y dar a conocer resultados.	Octubre	S/5.00 Copias y impresiones.	Recursos Propios

Figura 6. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Elaboración del Plan de Acción

El presente Plan de Acción es un trabajo académico de mucho valor pedagógico y su elaboración ha sido producto de un proceso de análisis y reflexión permanente de la problemática pedagógica de la institución educativa, apoyados en herramientas determinantes como la Chakana de Vivian Robinson para determinar aquellos problemas más relevantes, que eran necesarios poder atenderlos desde la construcción de un plan de acción. Es así que se priorizó un problema identificando sus causas y consecuencias en el árbol de problemas.

En el primer módulo referido a la inducción permitió tener una mirada global del diplomado y segunda especialidad, en donde se avocó al fortalecimiento de las capacidades en el manejo de los diferentes equipos y plataformas tecnológicas y virtuales que generaron un mejor empoderamiento en su utilidad en el campo educativo. Asimismo se caracterizó a la IE en donde se pudo identificar sus potencialidades, problemas y demandas territoriales de la comunidad. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo nivel de comprensión de textos escritos en los estudiantes del V ciclo de educación primaria.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de comprensión de textos escritos. En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar que se desarrollan al interior de la organización de la Institución Educativa para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; luego se realizó la vinculación de aquellos procesos que estaban involucrados en la problemática elaborando una cadena de valor para enfrentarlo.

El Módulo 3 se desarrolló todo lo referente a la participación y clima institucional que se tiene que desarrollar con los agentes educativos de manera transversal identificando la 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 percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada.

Así mismo, en el Módulo 4 desarrolló la temática relacionada a la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados encontrados con la aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterio; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para el planteamiento de alternativas de solución pertinentes y viables.

De igual forma, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque formativo, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se recibieron las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas que permitan la solución al bajo nivel de comprensión de textos escritos, que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del plan de acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo formativo.

Por último, es importante reconocer que fueron momentos formativos y de fortalecimientos pedagógicos muy interesantes y significativos porque descubrimos nuevas estrategias en gestión escolar para dirigir y conducir un grupo humano con diferentes características y motivaciones en la escuela. Además conocimos e hicimos nuevos amigos y vivenciamos experiencias nuevas, también se reflexionó sobre la importancia de nuestro rol en la escuela, no obstante somos conscientes que el proceso de mejora de nuestras capacidades de líderes pedagógicos, es permanente y debe ser sostenido y estar acorde con el Marco del Buen Desempeño Directivo.

10. Lecciones Aprendidas

Los aprendizajes obtenidos en la construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, teniendo en cuenta que:

Es determinante diseñar y planificar alternativas de solución a nuestra problemática que afecta los logros de aprendizaje, partiendo del análisis de la realidad educativa, del contexto, de las políticas, normatividad vigente y con participación de los agentes educativos, que nos permita implementar proyectos de mejora de los aprendizajes que sean auténticos y reales a las necesidades de la IE.

Es necesario empoderar a los docentes y desarrollar procesos de evaluación y autoevaluación de su desempeño, basados en evidencias recogidas para establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación, y se pueda manejar mejores condiciones para el fortalecimiento de la práctica docente

Es sumamente importante que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y 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, sino que demanda de la participación activa del capital humano para su efectividad en el proceso de fortalecimiento en el desempeño docente.

Referencias

- Ministerio de Educación (2014). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo (Local / Regional)*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo (Directivos construyendo escuela)*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo (Local / Regional)*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2014). *El acompañamiento pedagógico Protocolo del Acompañante Pedagógico, del Docente Coordinador/ Acompañante*. Lima, Perú: Industria Gráfica MACOLE S.R.L
- Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente: Módulo 5. Programa Directivos EDUCAN*. Trujillo, Perú: Punto digital S.R.L.
- Moreno, C. et. al. (1999). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en la escuela*. 6a ed. Barcelona: Editorial Graó.
- Reyes, F. (2008). *¿Qué es el trabajo colegiado?* Periplos en Red. Recuperado de <https://periplosenred.blogspot.pe/2008/02/que-es-el-trabajo-colegiado.html>
- Schmeck, A, (1988). *Estrategias de aprendizaje, revisión teórica y conceptual*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/805/80531302.pdf>