

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 IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°80296 DEL DISTRITO DE OTUZCO, PROVINCIA DE OTUZCO - UGEL OTUZCO - LA LIBERTAD.

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

RODRIGUEZ ZAVALA, Gilberth Antonio

La Libertad – 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.....	21
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1.1. Definición.....	21
5.1.1.1.2. Estrategias del monitoreo.....	21
5.1.1.1.3. Instrumentos del monitoreo....	22
5.1.1.1.4. Características del monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.5. Importancia del monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.6. Tipos de información a recoger.....	24
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.1. Definición.....	24
5.1.1.2.2 Estrategias del acompañamiento.....	24
5.1.1.2.3. Instrumentos del acompañamiento.....	24
5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.....	25
5.1.1.3.1 Definición.....	25
5.1.1.3.2. Modelos de evaluación de la práctica docente.	25

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.	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.	34
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Plan de Acción.	37
<i>Figura 6.</i> Riesgos y Medidas a Adoptarse en el Plan de Acción.....	39
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.	41

Introducción

El presente Trabajo Académico de la Institución Educativa N°80296, surge a partir de la identificación el problema referido al nivel insatisfactorio en el logro de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa, detectada mediante la técnica del árbol de problemas y la estrategia de la chacana en los cinco campos, considerando los aprendizajes en el campo central con participación de los agentes educativos. De esta manera surgió así la necesidad de dar solución a la problemática priorizada. Se tomó en cuenta los referentes teóricos buscando la alternativa de solución más pertinente que permita las mejoras en los aprendizajes de los estudiantes y por ende la mejora de la calidad educativa.

Asimismo, el Trabajo Académico tiene una extensión de diez acápites, en el primero se habla de la identificación de la problemática donde se caracteriza el contexto socio-cultural y la formulación del problema, en el acápite dos se presenta el diagnóstico y los resultados de la aplicación de los instrumentos de recojo de información y análisis de los resultados obtenidos, así mismo se describe la relación de la problemática con los procesos de la IE, los compromisos de gestión y el MBDDirectivo, en el acápite tres se hace la caracterización del rol del líder pedagógico en relación a las cinco dimensiones del liderazgo de Viviane Robinson. Por otro lado en el acápite cuatro se plantea como la principal alternativa de solución priorizada al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.

Otro punto es el acápite cinco que sustenta la alternativa de solución considerando el marco conceptual con toda la referencia teórica necesaria para la solución del problema, tomando como base todo lo desarrollado durante la ejecución de los módulos en el diplomado y la segunda especialidad en gestión escolar, indicando como antecedente una experiencia exitosa relacionada con la propuesta. En el acápite seis se diseña el Plan de Acción con el objetivo general y los específicos, y la matriz en la que se indican las metas, estrategias y actividades a realizar. Seguidamente en el acápite siete se establece el Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción, indicando también los riesgos que pueden ocurrir durante su ejecución.

Con respecto al acápite ocho se desarrolla el presupuesto respectivo indicando las actividades a realizar con sus respectivos costos y las fuentes de financiamiento para ejecutar el Plan de acción, Asimismo en el acápite nueve se describe el proceso seguido en la elaboración del Plan de Acción a través de todos los módulos desarrollados durante el Diplomado y la Segunda Especialidad en Gestión Escolar y como estos influyen en el plan, finalmente en el apartado diez se especifica las lecciones aprendidas en el que se presentan los aprendizajes vivenciados en el proceso formativo y/o práctico durante el tiempo de su ejecución.

1. Identificación de la Problemática

En este acápite se presenta una breve descripción de la situación actual en la que se encuentra la institución educativa, indicando la ubicación, clima, nivel cultural, características sociales, la caracterización de la infraestructura, necesidades de la comunidad y en especial como se llegó a determinar el problema identificado a través de la técnica del árbol de problemas donde se señala las causas y como afectan a los aprendizajes de los estudiantes.

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N°80296

La Institución Educativa N° 80296 se ubica en el sector La Loma, del caserío Cuyunday, comprensión del distrito y provincia de Otuzco, Región La Libertad, está a la altura de 3302 m.s.n.m., y una distancia aproximada de 13 Km. de la ciudad de Otuzco. El clima es frío en los meses de diciembre, enero, febrero y marzo por las constantes lluvias, y por el contrario en los meses de abril, mayo, junio, julio, agosto, setiembre, octubre y noviembre el clima es templado-frío.

La comunidad de Cuyunday se caracteriza por tener una población aproximada de 50 familias de bajos recursos económicos dedicadas exclusivamente a la agricultura que realizan en los meses enero, febrero, marzo y abril, también a la crianza de animales menores, para esto es necesario que la escuela se proyecte a formar estudiantes creativos y emprendedores, el nivel cultural de los pobladores es bajo, para ello es necesario formar el hábito lector en los niños. Todas las familias habitan en viviendas dispersas construidas de material rústico (adobe, paja y tejas) con pisos de tierra. Existen los servicios de agua entubada, y electricidad. No se cuenta con el servicio de desagüe y recojo de basura. Para la atención de la salud no existe una posta médica por lo que acuden a la ciudad faltando a las clases.

La institución educativa atiende el nivel primario, con un director y una profesora de aula, haciéndose cargo cada uno de tres grados, tiene una población estudiantil de 24 estudiantes entre hombres y mujeres distribuidos del primer al sexto grado,

proviene de familias de agricultores y poseen distintos estilos y ritmos de aprendizaje, la infraestructura del local escolar es moderna construida con cemento, ladrillo y arena, con techos de teja andina (eternit), cinco arcos al estilo colonial y balcones que tienen una vista panorámica, cuenta con 2 aulas, un aula de servicios múltiples, comedor, cocina, dirección, por el balcón delantero se puede observar la plaza del caserío y algunos sectores de la comunidad y por el balcón de la parte posterior se distingue la Piedra de Urmo, el Urpillao y algunos caseríos vecinos.

La IE es de gestión estatal, multigrado, actualmente se está priorizando la gestión de los aprendizajes de los estudiantes, buscando llegar al nivel de logro satisfactorio, para lo cual se debe conocer las fortalezas, dificultades, capacidades y actitudes de los agentes educativos, saber dónde se está y que las metas planteadas tanto en el PEI como en el PAT puedan ser alcanzadas, es decir hacia dónde queremos llegar, para lograr esto en la institución se presenta un buen clima institucional, buen trato y una comunicación asertiva, horizontal y efectiva entre todos los agentes educativos, donde los problemas que se suscitan en la institución no son de mucha trascendencia, también se enfatiza que en cuanto al uso de las TICS, no existen los recursos tecnológicos ni tampoco se tiene conexión a internet.

La institución educativa tiene como fortalezas diversas organizaciones y comités como: APAFA que brinda el apoyo y mantenimiento de la infraestructura, CONEI que apoya en la gestión y el control, Gestión Ambiental, Gestión del Riesgo, la conservación del ambiente y la prevención de desastres, Tutoría entre otros, y como oportunidades están el programa QALI WARMA, que apoya con alimentación para los estudiantes brindando desayunos y almuerzos para la mejora de la nutrición, la posta de Salud de Otuzco que brinda charlas y hace el tamizaje respectivo a los estudiantes, ONG World Vision, con la implementación de textos y mochilas viajeras para los estudiantes; el directivo y la docente tienen la predisposición para contribuir a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, en especial la comprensión lectora.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Teniendo en cuenta los registros, actas de evaluación, resultados de las evaluaciones censales de los últimos años en la Institución educativa se evidencia que la mayoría de los estudiantes del IV ciclo no logran alcanzar el nivel satisfactorio en la comprensión lectora, por tal razón se ha priorizado enfrentar el problema denominado: “Nivel insatisfactorio en el logro de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80296 del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad”, por lo que se pretende es dar solución al problema y lograr la mejora de los aprendizajes.

El problema antes mencionado ha sido priorizado teniendo en cuenta la técnica del árbol de problemas en la cual se ha detectado diversas causas, en la que están involucrados los actores educativos siendo una de ellas el escaso monitoreo y acompañamiento pedagógico, esto se presenta debido a que el directivo tiene aula a cargo, interrupciones de las clases presentadas por las visitas que se recibe de diferentes instituciones y programas sociales, así como factores climatológicos. Ahora bien si no hay monitoreo, no se planifica la asesoría a la docente, para contrarrestar esta situación debemos buscar las estrategias adecuadas para ejecutar el Plan de MAE el cual debe ser consensuado en bien de logro de los aprendizajes previstos de los estudiantes. El factor asociado a la causa es la gestión del MAE, vinculado a la Planificación.

Como segunda causa detectada tenemos que la escasa aplicación de estrategias metodológicas adecuadas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes porque no se respeta sus estilos y ritmos de aprendizaje, la ejecución de actividades evidencian ausencia de todo criterio pedagógico, tampoco se evidencia haber considerado las herramientas pedagógicas como las Rutas del Aprendizaje o el Currículo Nacional de Educación Básica trayendo como consecuencia aprendizajes poco significativos, para ello es necesario que el equipo directivo haga la programación y participación de eventos de capacitación docente para recibir el soporte técnico necesario para superar la situación descrita. El factor asociado a la causa es la gestión del currículo, vinculada a las capacidades docentes.

El poco uso óptimo del tiempo es otra de las causas del problema, ésta fue detectada a través de la ficha de observación, visualizando que la docente no desarrolla todas las actividades programadas, por lo tanto no cumple con los procesos pedagógicos, El factor asociado es la gestión del currículo, vinculado a las capacidades docentes para desarrollar habilidades que le permita planificar actividades acordes a la realidad de sus estudiantes para optimizar el tiempo, caso contrario nos encontramos con aprendizajes poco significativos, estudiantes que no comprenden lo que leen, y sesiones de aprendizaje que no cumplen con el tiempo establecido, ante esta situación se considera la realización de jornadas de capacitación y círculos de interaprendizaje con el fin de superar esta situación.

También se indica otra de las causas identificadas es la existencia de estudiantes tímidos y/o agresivos con baja autoestima por situaciones familiares que tiene que ver directamente con la gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la Institución Educativa trayendo como consecuencia estudiantes cohibidos, con poca motivación e interés para integrarse a los grupos dificultando el trabajo en el aula, ante esta situación presentada se plantea realizar talleres de sensibilización con padres de familia, capacitación a la docente en habilidades interpersonales para el desarrollo de la autoestima de los estudiantes, de tal manera que se desenvuelvan en un clima de respeto, confianza, aprecio y sin violencia. El factor asociado a la causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.

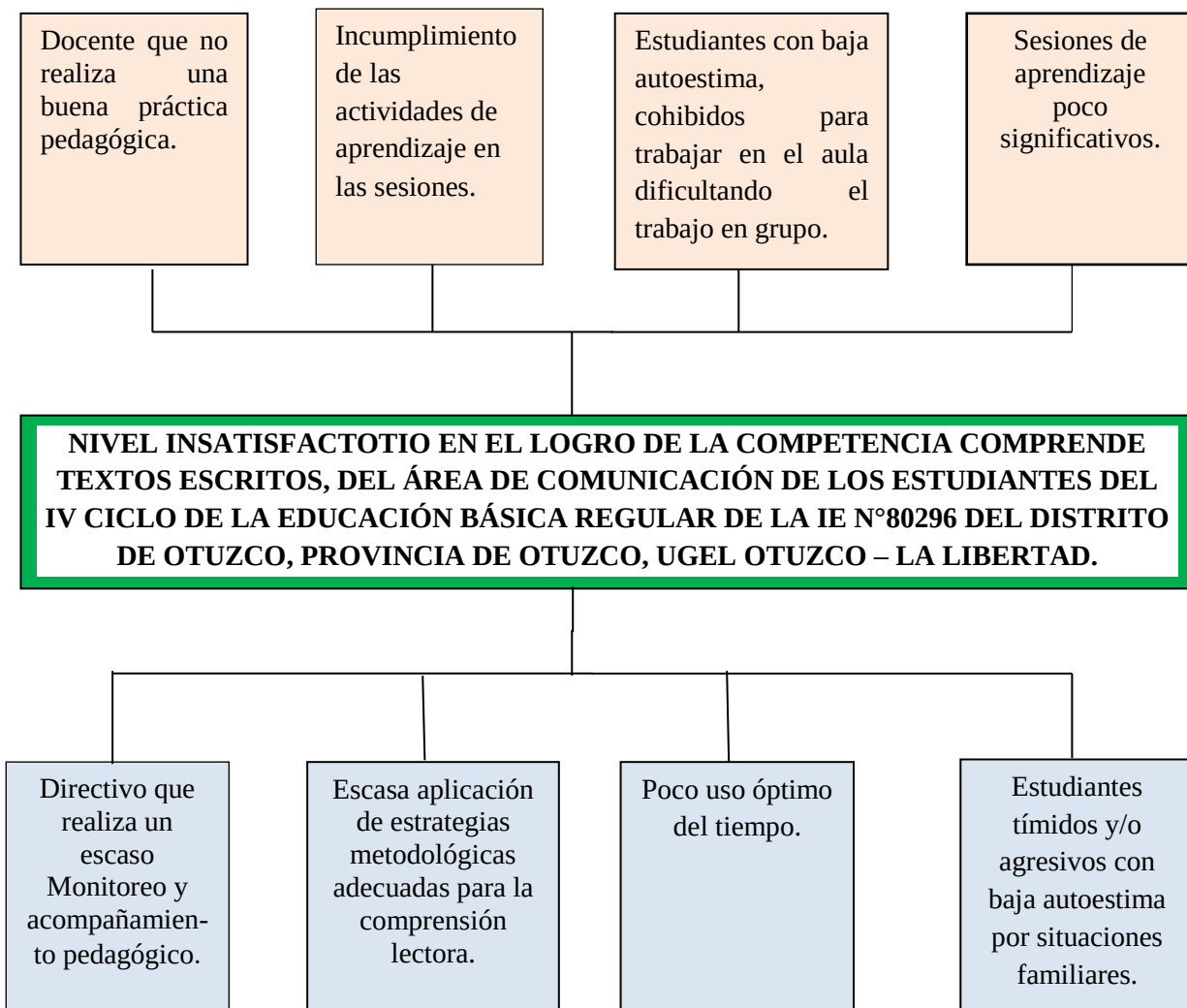


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

En este acápite que se presenta a continuación se quiere hacer mención del proceso que se ha seguido para llegar a los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos elaborados como la ficha de observación de sesión de clase y la entrevista hecha a la docente, y en base a los resultados obtenidos plantear las alternativas de solución frente a la problemática priorizada.

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Teniendo en cuenta la ficha de monitoreo para el recojo de la información que se aplicó a la docente, en lo referido al aspecto uso de estrategias metodológicas se indica que la docente alcanzó un nivel de logro en proceso en un 67 % de los indicadores correspondientes, determinando que la docente no conoce estrategias adecuadas para desarrollar la comprensión lectora en las sesiones de aprendizaje. Esto quiere decir que la docente no utiliza adecuadamente las estrategias debido a la falta de capacitaciones, monitoreo y acompañamiento permanente, por ello se plantea elaborar y ejecutar el plan de MAE consensuado, así mismo la programación de talleres y círculos de interaprendizaje.

En lo referido al aspecto uso efectivo del tiempo en las sesiones de aprendizaje, la docente se encuentra en el nivel de proceso. Este resultado permite afirmar que no se hace uso efectivo del tiempo, lo cual significa que no se respeta los tiempos indicados para el desarrollo de cada uno de los procesos pedagógicos necesarios para la generación de aprendizajes en los estudiantes, así pues es necesario realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación permanente por parte del directivo. Se plantea realizar asesoría referida a la planificación curricular que considere estrategias adecuadas para el desarrollo de cada uno de los procesos pedagógicos en los tiempos previstos para la sesión de aprendizaje

2.1.2 Resultados cualitativos. En lo referido al monitoreo y acompañamiento que realiza el directivo, la docente entrevistada manifiesta que este se socializa pero

que no causa gran impacto y no se ejecuta respetando el cronograma ni tampoco se enfoca de manera específica en el desarrollo de la comprensión lectora de los estudiantes, sino en la planificación general, unidades y sesiones de aprendizaje. Al respecto el MBDDir señala en el dominio 2; competencia 6; el directivo “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”. (Ministerio de Educación, MBDD, 2014). Es por ello que se debe planificar espacios para la reflexión del desempeño docente.

Por último, en lo referido a la gestión del clima escolar, y en especial a la baja autoestima, timidez y/o agresividad por situaciones familiares que presentan los estudiantes lo que trae como consecuencia, ser poco comunicativos, los docentes realizan actividades diversas con el fin de estimular a los estudiantes promoviendo el buen trato entre ellos. También se establece normas de convivencia para generar los espacios adecuados que permitan a los estudiantes elevar su autoestima y que sean más comunicativos de tal manera que mejoren sus aprendizajes. Sin embargo requieren ser fortalecidas a partir de un proceso de acompañamiento en el que se propongan estrategias acorde a las necesidades a través de diferentes estrategias que fortalezcan las capacidades docentes.

2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo

En referencia al problema priorizado y su relación con los procesos de la IE, este se da de la siguiente manera: proceso estratégico del nivel 0 dirección y liderazgo, nivel 1 desarrollar planeamiento institucional y los subprocesos del nivel 2 formular el PEI y formular el PCI, que deben estar enfocados al logro de los aprendizajes satisfactorios. Por otro lado se relaciona con el proceso operativo nivel 0 desarrollo pedagógico y convivencia escolar, nivel 1 preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes, fortalecer el desarrollo docente y gestionar los aprendizajes y con los subprocesos del nivel 2 realizar la programación curricular, realizar el

acompañamiento pedagógico, desarrollar las sesiones de aprendizajes y reforzar los aprendizajes, con el fin de fortalecer las capacidades profesionales de la docente.

En lo referido a los compromisos de gestión escolar indicamos que el problema se relaciona con el compromiso 1 Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la IE, se busca que los estudiantes alcancen aprendizajes satisfactorios y en especial comprendan lo que leen, también se relaciona con el compromiso 3. Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE, es decir que las actividades planificadas en las sesiones deben cumplirse en los tiempos previstos, en bien de la mejora de los aprendizajes, compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. tiene que ver con el buen desempeño docente en su labor pedagógica, y el compromiso 5 Gestión de la tutoría y la convivencia escolar, con estudiantes que se desarrollen en un ambiente agradable de respeto y buen trato.

En lo referido al MBDDirectivo el problema tiene relación con el DOMINIO 1 la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, también se relaciona con la 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, así mismo existe relación con el DOMINIO 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa con acompañamiento sistemático, con todos los agentes educativos comprometidos en la mejora de los aprendizajes.

En el enfoque de gestión basada en el Liderazgo Pedagógico. Una dirección centrada en el aprendizaje se relaciona con todo aquel conjunto de actividades que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje que llevan a cabo docentes y estudiantes, el liderazgo pedagógico concierne a una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con metas dadas, sino que busca ir las cambiando para que mejoren la educación y las prácticas en el aula (Leithwood, 2009 p.12).

Considerando que toda institución educativa es una organización que tiene que cumplir con diversas actividades para lograr los aprendizajes y para eso se debe estar basada en un liderazgo pedagógico el cual tiene que enfocarse en una visión institucional en el que los estudiantes deben lograr aprendizajes satisfactorios y en

especial que comprendan lo que leen, así mismo que tengan expectativas y metas, sean creativos y emprendedores que se esfuercen día a día para lograr sus objetivos, alcanzar la meta trazada, para ello es necesario contar con la participación de toda la comunidad educativa asumiendo el rol que les corresponde, con la finalidad de que garantice que la educación sea de calidad y que responda a la formación de estudiantes competentes.

La gestión, desde el ámbito de la escuela, atraviesa por todos los procesos desde diversas acciones y espacios de organización, por ello necesita contar con un referente que oriente el quehacer de los directores en todas las dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos de organización que posibilitan o no un proceso de enseñanza aprendizaje con determinadas características, transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos y en el marco de una propuesta de buen desempeño.(MBDDirectivo, 2014 p.18).

Cuando el director de la institución educativa enruma su trabajo con un liderazgo pedagógico, a través de las diversas actividades que ejecuta para el logro de los objetivos primordiales que son el logro de los aprendizajes de los estudiantes y el desarrollo de la comunidad deja de lado la labor exclusivamente administrativa y se convierte en el actor principal en su actuar y logra un impacto positivo en el rendimiento de los estudiantes.

La institución educativa tiene como reto principal elevar el nivel de desarrollo de la comprensión de textos escritos de los estudiantes del IV ciclo de la EBR de la IE N°80296 del distrito de Otuzco, para lograr esto se plantea desafíos como: Mejorar las prácticas docentes en lo referido a la planificación, uso de estrategias metodológicas, uso efectivo del tiempo, al alternativa de solución planteada es elaborar y ejecutar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente, esto debe hacerse en forma continua para fortalecer las prácticas pedagógicas de los docentes, para ello se debe garantizar el desarrollo de jornadas de capacitación y auto capacitación, círculos de interaprendizaje para asegurar la atención a necesidades de formación docente y por consiguiente la mejora de los aprendizajes.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
“Nivel insatisfactorio en el logro de la competencia comprende textos del área de comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N°80296 del distrito de Otuzco, UGEL-Otuzco, La Libertad”	Resultados cuantitativos: - En lo referido al aspecto uso de estrategias metodológicas se indica que la docente alcanzó un nivel de logro en proceso en un 67% en los indicadores correspondientes. Este resultado nos permite determinar que la docente no conoce estrategias adecuadas para desarrollar la comprensión lectora en las sesiones de aprendizaje. Frente a estos resultados se sugiere que la docente debe capacitarse y recibir monitoreo y acompañamiento permanente. - Con respecto al uso efectivo del tiempo en las sesiones de aprendizaje la docente se encuentra en un nivel de proceso. Lo que nos permite afirmar que no se respeta los tiempos indicados para el desarrollo de cada uno de los procesos pedagógicos. Frente a estos resultados en necesario aplicar el MAE, asesorar en planificación curricular adecuada a los tiempos requeridos en las sesiones de aprendizaje, para lograr mejores aprendizajes. - Finalmente en lo referido a la gestión del clima escolar, en especial la baja autoestima, timidez y/o agresividad como resultados de las situaciones familiares Estos resultados ayudan a afirmar que se debe mejorar la convivencia brindando un	En referencia al problema priorizado y su relación con los procesos de la Institución Educativa este se da de la siguiente manera, con el proceso estratégico del nivel 0 dirección y liderazgo, nivel 1 desarrollar planeamiento institucional y los subprocesos del nivel 2 formular el PEI y formular el PCI, Por otro lado se relaciona con el proceso operativo nivel 0 desarrollo pedagógico y convivencia escolar, nivel 1 preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes, fortalecer el desarrollo docente y gestionar los aprendizajes y con los subprocesos del nivel 2 realizar la programación curricular, realizar el acompañamiento pedagógico, desarrollar las sesiones de aprendizajes y reforzar los aprendizajes.	En lo referido con los compromisos de gestión escolar indicamos que el problema tiene relación con el compromiso 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E., ya que los estudiantes deben mejorar los resultados de aprendizaje respecto al año anterior, también se relaciona con el compromiso 3. Cumplimiento de la calendarización planificada en la I.E. porque se debe cumplir con la totalidad de las horas lectivas y actividades planificadas, compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. porque tiene que ver con el buen desempeño docente en su labor pedagógica, y el compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar en la	En lo referido al Marco del buen desempeño directivo el problema se relaciona con el DOMINIO 1 la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, también se relaciona con la 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, así mismo existe relación con el DOMINIO 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa con acompañamiento sistemático.

	buen trato, generar espacios adecuados para permitir a los estudiantes elevar su autoestima, y la comunicación. Ante estos resultados el directivo debe garantizar el desarrollo del acompañamiento con estrategias acordes con las necesidades y fortalecer las capacidades docentes.		Institución Educativa..	
	Resultados cualitativos:-Que el acompañamiento pedagógico es de suma importancia para poder superar las metas propuestas - Que debe promoverse la capacitación y Autocapacitación de los docentes. -Que siempre debe haber una estrecha relación entre los agentes educativos de la institución para la mejora de los aprendizajes.	El problema tiene relación con el proceso operativo del nivel 0 desarrollo pedagógico y convivencia escolar, nivel 1 fortalecer el desarrollo docente y gestionar la convivencia escolar y la participación y con los subprocesos del nivel 2 realizar el acompañamiento pedagógico, promover la participación de la comunidad educativa. También se relaciona con el proceso de soporte del nivel 0 Soporte al funcionamiento de la IE, nivel 1 administrar recursos humanos y los subprocesos del nivel 2 monitorear el desempeño y rendimiento y fortalecer las capacidades.	En lo referido con los compromisos de gestión escolar indicamos que el problema priorizado se relaciona con el compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. porque tiene que ver con el buen desempeño docente en su labor pedagógica, y el compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa..	En lo referido al Marco del buen desempeño directivo el problema tiene relación con el DOMINIO 1 la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, también se relaciona con la 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, así mismo existe relación con el DOMINIO 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa con acompañamiento sistemático.

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

En lo que respecta a este acápite y teniendo en cuenta la propuesta que hace Viviane Robinson citada en el Módulo Introdutorio (Minedu 2016), quien menciona cinco dimensiones del liderazgo pedagógico, la primera: el establecimiento de metas y expectativas las que deben estar bien precisadas dentro de los documentos de gestión en base a un diagnóstico actualizado y real; en este caso se puede mencionar como meta lograr aprendizajes satisfactorios de los estudiantes en todas las áreas, y sobre todo que comprendan los que leen con participación activa de la comunidad educativa, porque es hacia ellos donde se enrumba el trabajo educativo a fin de buscar que los aprendizajes sean cada día mejores y que la educación sea de calidad, todo esto se logrará cuando el directivo involucre a todos los agentes educativos.

Con respecto a la segunda dimensión de liderazgo planteada; Obtención y asignación de recursos de manera estratégica, el líder pedagógico debe manejar estrategias y utilizar los recursos humanos (docentes) de quienes debe aprovechar sus potencialidades y habilidades. En cuanto a los materiales del MINEDU, estos deben ser utilizados en el desarrollo de las sesiones, de tal manera que responda a las necesidades e intereses de los estudiantes quienes al interrelacionarse con ellos van a desarrollar sus habilidades y aprendizajes nuevos, siendo creativos, innovadores y emprendedores, respondiendo así a las expectativas de la comunidad, a los fines educativos planteados en el Diseño Curricular Nacional, la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, para lo cual el directivo debe ejecutar el plan de MAE.

En lo concerniente a la tercera dimensión de liderazgo menciona el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, en la cual el líder pedagógico juega un papel preponderante porque es el quien tiene la responsabilidad de velar porque la docente planifique sus actividades y haga uso adecuado de las estrategias para desarrollar la comprensión de textos, tenga pleno conocimiento del currículo para lo cual tiene que brindar el soporte necesario a la docente, con una comunicación horizontal, brindándole la confianza necesaria para promover espacios de reflexión sobre la enseñanza que realiza, así mismo garantizar la ejecución de jornadas de sensibilización, elaboración del plan de MAE, ejecutar el plan de MAE y dar la retroalimentación para el progreso y mejora de los aprendizajes de estudiantes.

En cuanto a la cuarta dimensión promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, es necesario que el líder pedagógico conozca la percepción que tiene la docente sobre el liderazgo, conocer sus expectativas que tiene como profesional y en base a ello gestionar y promover diversas jornadas de capacitación e influir para su asistencia en aquellos organizados por los estamentos superiores, conformar los círculos de interaprendizaje a nivel y las comunidades profesionales de aprendizaje permitiendo así el desarrollo profesional docente quien contribuirá a alcanzar las metas establecidas asumiendo compromisos para la mejora, esto implica también que el líder no debe quedarse atrás sino que debe estar a la vanguardia sobre los cambios que puedan ocurrir para mejorar los aprendizajes de los estudiantes..

Por último, se considera la quinta dimensión de liderazgo, garantizar un ambiente seguro y de soporte. Otro aspecto importante que el líder tiene que asumir es garantizar las mejores condiciones para el desarrollo de los aprendizajes y el respaldo a la docente para que pueda realizar su trabajo sin presiones, en el marco de un buen clima institucional, lo que permitirá dar solución a la problemática planteada facilitando espacios adecuados en el que los estudiantes se sientan seguros y participen evidenciando mejoras en el nivel de comprensión de textos. A continuación se presenta la figura 3 donde se manifiesta las actividades propuestas para solucionar el problema.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas. Tener las metas claras que atiendan a las demandas educativas poniendo énfasis en los aprendizajes y deben ser conocidas por todos.	El análisis de las evaluaciones censales y actas de resultados finales de los aprendizajes en comprensión lectora. Diagnóstico real sobre los ritmos y estilos de aprendizaje. Reflexión sobre la práctica pedagógica en el desarrollo de la comprensión lectora. Establecimiento de metas claras para la mejora de la comprensión lectora.	Porque los estudiantes presentan bajo nivel de comprensión lectora. Para mejorar el liderazgo pedagógico. Para la mejora de los aprendizajes. Para fortalecer las capacidades docentes.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica. El personal, materiales y recursos económicos deben estar en función del logro de las metas y propósitos.	Reflexión crítica sobre la distribución adecuada y el uso eficiente de los recursos humanos y materiales Realización de talleres sobre el uso adecuado de los materiales educativos.	Porque se debe saber utilizar los recursos humanos y materiales de acuerdo a las prácticas pedagógicas de cada docente. Para que la docente use los materiales educativos mejorando los aprendizajes de los estudiantes.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. -Esto significa la reflexión personal, análisis del currículo, retroalimentación y monitoreo permanente.	Aplicar estrategias reflexivas sobre la enseñanza que estamos realizando. La diversificación curricular Realizar una planificación adecuada que responda a las necesidades de los estudiantes. Ejecución de talleres para el conocimiento del currículo. Monitoreo y acompañamiento permanente.	Porque es necesario que la docente conozca el currículo y lo adecue de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes y comunidad. Para que todas las actividades programadas permitan mejores logros de aprendizajes.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de la docente. El Líder debe estar involucrado con los procesos E-A y el desarrollo profesional de la docente.	Monitoreo y acompañamiento permanente a la docente. Propiciar la capacitación y Autocapacitación. Realizar jornadas de sensibilización y reflexión docente con el fin de que ella asuma compromisos. Brindar soporte pedagógico.	Porque se necesita conocer de cerca la práctica pedagógica de la docente. Para conocer las fortalezas y debilidades y buscar su desarrollo profesional.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte. Ambientes en buenas condiciones, normas claras y respaldo a la docente para que ella centre su trabajo en el proceso E-A.	Coordinar con los Padres de familia y verificar que la infraestructura brinde la seguridad requerida para el proceso de E- Consensuar las normas de convivencia con los agentes educativos.	Porque los ambientes deben brindar seguridad a los agentes educativos. Para que los agentes educativos se sientan seguros y respaldados y sus actividades sean netamente enmarcadas al logro de aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego de haber realizado el diagnóstico y de haber analizado las alternativas de solución ante el problema priorizado, mencionado líneas arriba, se ha considerado como la más viable y acertada, la cual está referida a la implementación y ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente. Esta acción se realiza teniendo en cuenta el impacto en el logro de mejores aprendizajes, desarrollo de la práctica pedagógica, mejor calidad educativa la cual está estrechamente ligada con el rol del líder pedagógico que consiste en promover y participar activamente en el aprendizaje y desarrollo de la docente para la mejora de su práctica con el fin de buscar mejores logros de los aprendizajes de los estudiantes con participación de todos los agentes educativos.

En relación a los compromisos de gestión escolar: compromiso 1: Progreso anual de los estudiantes de la IE, el cual orienta la labor del directivo frente a garantizar el logro de aprendizajes satisfactorios; compromiso de gestión 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, compromiso 5: Convivencia y buen clima escolar, estos están inmerso en la alternativa de solución: Implementación y ejecución del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la docente en su práctica pedagógica con participación de los agentes educativos y que este debe haber sido previamente consensuado, para asegurar que la mejora de la práctica docente tenga incidencia en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, y en la creación de escenarios propicios para los aprendizajes.

De acuerdo a la información recogida en el diagnóstico donde se hizo el análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos se determinó que se debe aprovechar las potencialidades de la institución: trabajos comunitarios, las costumbres ancestrales, recursos turísticos, los artesanos y los sabios de la comunidad, que al hacerlos partícipes del proceso de enseñanza se valoren sus conocimientos para que se promueva en los estudiantes la creatividad, la innovación y el emprendimiento, por eso el líder pedagógico debe estar atento a identificar las potencialidades con que cuenta, debe adquirir y sistematizar información necesaria para brindar el soporte técnico, socializar el plan MAE con los agentes, asumir compromisos y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El MAE se sustenta en “Cuando el directivo monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas” (MINEDU, 2014, p.50), El monitoreo es el proceso que se concentra en lo que hace el docente en clase para facilitar el aprendizaje de los estudiantes. El acompañamiento pedagógico implica articular y llevar adelante, de manera conjunta cuatro procesos: orientaciones de las actividades docentes; formación y profesionalización; asesoramiento en estrategias curriculares y pedagógicas concretas; y apoyo a los docentes para implementar mecanismos de transformación e implementación (Harf y Azzerboni, 2010).

Por otro lado se debe mencionar que además del MAE como la alternativa de solución del problema priorizado, es importante la participación de los actores educativos (Docentes, padres de familia, autoridades y comunidad) ya que también están involucrados cada uno de ellos desde el rol que tienen en el logro de aprendizajes, por lo tanto debemos de tomar como referencia las buenas prácticas y las experiencias exitosas existentes para promover el desarrollo profesional de los docentes, y comprometer a los demás para que cumplan con sus responsabilidades para dar solución al problema y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El problema priorizado está relacionado directamente con los procesos de la Institución Educativa, con el proceso estratégico del nivel 0: Dirección y liderazgo, nivel 1: Desarrollar planeamiento institucional y los subprocesos del nivel 2: Formular el PEI y formular el PCI. Por otro lado se relaciona con el proceso operativo nivel 0: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, nivel 1: Preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes, fortalecer el desarrollo docente y gestionar los aprendizajes y con los subprocesos del nivel 2: Realizar la programación curricular, el acompañamiento pedagógico, desarrollar las sesiones de aprendizajes y reforzar los aprendizajes para cumplir con la visión una educación de calidad. Todos estos procesos están contemplados dentro del MAE.

Teniendo en cuenta la propuesta de la alternativa de solución que van a permitir dar solución al problema priorizado estudiantes con resultados insatisfactorios en la comprensión de textos escritos, el directivo como líder pedagógico es el responsable de generar los espacios y tiempos adecuados para realizar las coordinaciones con los docentes mediante una comunicación horizontal, asertiva, en un clima de confianza,

respeto, apoyo mutuo, promoviendo la participación en la ejecución del MAE, además de establecer los círculos de interaprendizaje o las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) a nivel de redes educativas para realizar el intercambio de experiencias de tal manera que se fortalezcan las capacidades profesionales de los docentes y contribuir a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Luego de lo planteado en el párrafo anterior se puede precisar que la participación de los docentes debe apuntar al desarrollo del proyecto educativo de la Institución partiendo de lo que tiene que enseñar y en especial de lo que deben aprender los estudiantes, por eso el directivo tiene que ser cuidadoso y minucioso al momento de decidir las actividades a desarrollar para fortalecer las capacidades de los docentes, cabe mencionar que las CPA se basan en una cultura de colaboración debidamente organizada donde cualquiera de los docentes puede ejercer el liderazgo docente de acuerdo a sus capacidades, bajo un clima propicio donde la escuela sea un lugar de trabajo acogedor y gratificante, para la mejora permanente de los aprendizajes de los estudiantes.

A continuación se indica que todo lo referido a la gestión de los aprendizajes giran en torno al liderazgo pedagógico que ejerce el directivo dentro de la institución, por lo tanto es él quien tiene que llevar a cabo trabajo académico y la ejecución del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación debidamente consensuado y aprobado por todos los docentes de tal manera que se conozca donde se está y hacia donde se quiere llegar, en ese sentido todas las acciones o actividades que se han planteado dentro del trabajo académico apunta a solucionar la problemática identificada es decir a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y en especial al desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

Seguidamente se hace mención que dentro de las estrategias propuestas en el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la docente en su práctica pedagógica además de las visitas al aula, los círculos de interaprendizaje, la observación de pares, se ha considerado realizar la retroalimentación la cual lo debe realizar el directivo u otros docentes con la finalidad de que se pueda brindar más sugerencias para la mejora de la práctica pedagógica docente permitiendo identificar las debilidades y compartir las buenas prácticas en espacios de confianza y que influyan en la mejora de los aprendizajes, esta estrategia de retroalimentación permite que los docentes se sientan mayor motivación para el desarrollo de su trabajo.

Para finalizar es importante mencionar que el MAE como la alternativa priorizada debe responder a las expectativas de los docentes para ello considera la retroalimentación, observación de pares, y el portafolio como estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, estas van a permitir promover en los docentes la reflexión sobre su práctica pedagógica, por lo tanto el directivo tiene la facultad de generar los espacios y tiempos adecuados debidamente consensuados con los docentes, todas las acciones mencionadas van a contribuir a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

Toda propuesta de solución frente a una situación problemática debe estar fundamentada en marcos teóricos que permitan tomar decisiones basadas en antecedentes o experiencias exitosas que permitan asumir que se ha elegido las más adecuadas y que a partir de las estrategias elegidas se llegará a alcanzar los objetivos propuestos por ello líneas abajo se presenta la referencia teórica para la solución del problema priorizado es que se considera la siguiente teoría establecida con sus diferentes conceptos y definiciones.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. Definición. El monitoreo pedagógico se puede definir como un proceso de registro, acopio y recojo de información en el mismo lugar de los hechos (aula) sobre la calidad de los procesos pedagógicos que realiza el docente, esta información obtenida puede ser cuantitativa y cualitativa en función a los hechos y apreciaciones que tiene el directivo del docente monitoreado, también se dice que el monitoreo debe ser planificado y consensuado respecto al plan, instrumentos e indicadores, además debe ser flexible, permanente, formativo, positivo y motivador.

Según el MINEDU (2017e) sostiene que el monitoreo pedagógico tiene por finalidad recoger información en el terreno de interés, haciendo seguimiento a los indicadores que permitan comprobar la calidad y el logro de los insumos, procesos y productos esperados. Por tanto, es importante para la evaluación y toma de decisiones. El monitoreo pedagógico, en el marco de la enseñanza aprendizaje, es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo. Dentro de las estrategias que podemos mencionar tenemos las siguientes:

a. *Visita al aula.* Según el MINEDU (2017e) Constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente acompañado. Tiene como objetivo mejorar y

fortalecer su desempeño a partir de la observación de una sesión de aprendizaje en su aula, teniendo como apoyo la rúbrica de observación y en algunos casos el cuaderno de campo a fin de asegurar un registro sistemático y objetivo de lo que suceda en el u otro contexto educativo, que permita la retroalimentación en las respectivas sesiones de reflexión sobre la práctica.

La visita al aula es una de las estrategias del monitoreo pedagógico que nos permite obtener información real de la práctica pedagógica de los docentes a partir de la observación de una sesión de clase usando como instrumentos las rúbricas de observación, cuadernos de campo, fichas de observación, estos instrumentos permiten registrar de manera objetiva lo que ocurre en las aulas u otro espacio educativo cuyo fin principal es la mejora y el fortalecimiento de la práctica pedagógica, promoviendo la reflexión crítica de los docentes sobre su labor de tal manera que se pueda hacer la retroalimentación respectiva después de cada visita.(MINEDU, 2017e).

b. *Autogestión*. Esta estrategia señala que es el mismo docente quien se evalúa, quien partiendo de su propia realidad sabe las actividades que le falta dominar es decir realiza una primera reflexión, en base a ello identifica los indicadores a los cuales tiene que apuntar y satisfacer para sentirse logrado, reconociendo sus propios avances para mejorar la calidad de la práctica docente y el logro de los aprendizajes de los estudiantes. (MINEDU, 2017e).

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo*. Según MINEDU (2017e) como instrumentos para realizar el monitoreo pedagógico se menciona los siguientes:

a. *Ficha de observación*. Este instrumento permite recoger información cuantitativa debido a que a cada indicador se le da un peso o valor de acuerdo al desempeño del docente durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje.

b. *Cuaderno de campo*. Es un instrumento que actualmente utilizan los observadores o monitores para realizar apuntes y registrar la información sobre diversos aspectos que se realizan durante una sesión de aprendizaje poniendo énfasis en los procesos didácticos y pedagógicos, materiales educativos, estrategias metodológicas, uso efectivo del tiempo, clima y organización del aula, además se toma nota sobre las interrelaciones que se da entre docente estudiantes, entre estudiantes, también permite identificar las fortalezas y debilidades que presenta los docentes monitoreados.

c. La entrevista. Es un diálogo o conversación que se da entre dos personas que establecen un tiempo y espacio adecuado para realizarlo, donde intercambian ideas, opiniones y sus puntos de vista sobre las situaciones presentadas con el único fin de mejorarlas o solucionarlas.

d. La encuesta: Este instrumento permite obtener información de un gran número de personas sobre diversos temas o asuntos comunes de una institución, pero esta no brinda la objetividad requerida por lo que se considera como subjetiva.

5.1.1.1.4. *Características del monitoreo pedagógico.* Según el MINEDU (2017e) sostiene: Para que el monitoreo y acompañamiento pedagógico sean efectivos para el logro de los aprendizajes, debe reunir al menos cuatro características:

- Sistemático y pertinente. Esto supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica.

- Flexible y gradual. El monitoreo debe proponer distintas alternativas para apoyar a los docentes desde lo más inmediato a lo más complejo.

- Formativo, motivador y participativo. El monitoreo debe promover el crecimiento profesional del docente como parte de un plan de formación permanente en la escuela. De manera complementaria, a través del asesoramiento y acompañamiento, necesita generar espacios de reflexión y mejora continua. Asimismo, promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.

- Permanente e integral. El monitoreo permite recoger información durante el desarrollo de los diversos procesos pedagógicos: planificación, ejecución y evaluación.

5.1.1.1.5. *Importancia del monitoreo pedagógico.* Es importante porque: permite identificar las fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica del docente, admite recoger información durante el desarrollo de los diversos procesos pedagógicos: planificación, ejecución, evaluación, apoya a los docentes a través de diferentes estrategias brindando el soporte pedagógico que necesita, promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto, creando las comunidades profesionales de aprendizaje para la mejora escolar y propiciando la reflexión crítica, suscita el crecimiento profesional del docente y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1.6. *Tipos de información a recoger.* Conocimientos claros del currículo y las habilidades profesionales que realiza el docente en el desarrollo de la sesión teniendo en cuenta las rúbricas involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad, regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

5.1.1.2. ***Acompañamiento pedagógico.*** Según MINEDU (2017e) para saber lo que es el acompañamiento pedagógico hay que recurrir a diversos autores, por eso se pretende dar algunos alcances concernientes a este tema.

5.1.1.2.1. *Definición.* El acompañamiento pedagógico como estrategia es un proceso dirigido a los docentes que están en actividad después de haber hecho el monitoreo respectivo, consiste en hacer el seguimiento de su labor pedagógica de tal manera que se pueda fortalecer sus competencias y rescatar sus potencialidades, para lo cual se promueve la reflexión crítica en tiempos y espacios adecuados, consensuados, con un clima de confianza y respeto donde prime la comunicación asertiva dando el soporte técnico respectivo que permita la mejora de la práctica pedagógica, buscando la toma de conciencia y la autonomía profesional de los docentes con la finalidad de lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Actualmente el acompañamiento pedagógico dentro de la institución educativa está a cargo del director o de quien haga sus veces es quien asume y conduce las acciones y estrategias del acompañamiento para la formación de los docentes en servicio buscando el desarrollo de su autonomía para un continuo mejoramiento profesional con la implementación de la estrategia de acompañamiento pedagógico, la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, y el trabajo colaborativo. Este acompañamiento se implementa partiendo de la propia organización escolar con el liderazgo del directivo, buscando el desarrollo profesional y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.2.2. *Estrategias del acompañamiento.* Según MINEDU (2017e)

a. *Visita a aula.* Durante el acompañamiento las visitas en el aula van a permitir hacer el seguimiento a la mejora de las prácticas docentes después de haber recibido el asesoramiento y el soporte técnico respectivo, estas visitas se planifican en base a

los resultados de la visita anterior, la continuidad de las visitas obedecerá a las necesidades de los docentes y a las propuestas del plan de acompañamiento y los objetivos propuestos.

b. *Círculos de Inter aprendizaje*. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes. Además demanda el registro de las ideas fuerza de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión.

c. *Comunicación virtual*. Es una estrategia que permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones. Esta estrategia se puede usar como complemento de los círculos de interaprendizaje, pero requiere que todos conozcan su uso y que esté debidamente planificada para garantizar su efectividad.

d. *Talleres de seguimiento*. Estos talleres son de suma importancia porque centran su atención en los aspectos pedagógicos que requieren mejora inmediata, permiten realizar confrontaciones de las experiencias que se tiene con las de los otros las cuales ofrecen calidad, estos talleres tienen que ser bien planificados para poder obtener los resultados deseados y que aporten a la mejora de los aprendizaje de los estudiantes.

e. *Jornada de reflexión*. Estas jornadas requieren de espacios y tiempos adecuados y que sean debidamente consensuados para promover en los docentes la reflexión sobre su práctica pedagógica luego de las visitas recibidas por parte del directivo, también permite fortalecer las competencias docentes

5.1.1.2.3. *Instrumentos del acompañamiento*. Como instrumentos del acompañamiento se puede mencionar algunos como: El cuaderno de campo, la bitácora personal del docente, y el portafolio docente.

5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente

5.1.1.3.1. *Definición*. Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente 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 de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (MINEDU, 2008, p. 10)

La evaluación formativa de los docentes focaliza su atención en el proceso educativo, de inicio a fin. Permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del MBDD en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos.

5.1.1.3.2. *Modelos de evaluación de la práctica docente.* Según MINEDU (2017e) Como modelos de la evaluación de la práctica docente se puede mencionar las siguientes:

a. *Modelo centrado en el perfil docente.* Este modelo de evaluación se hace teniendo en cuenta los rasgos y características de acuerdo a un perfil de observaciones que tiene los diferentes actores educativos sobre lo que es un buen profesor y muchas veces están relacionados con los resultados obtenidos por los estudiantes, y que a través de consultas que realiza un evaluador externo y con el consenso de diferentes grupos establecen un perfil ideal del docente.

b. *Modelo centrado en los resultados obtenidos.* Este modelo se centra en el aprendizaje de los estudiantes basándose en la promoción o repitencia, es decir miden los resultados alcanzados por los estudiantes dejando de lado el proceso de enseñanza-aprendizaje. Considerar al profesor como responsable directo del éxito de sus estudiantes, no tiene sentido pues los resultados que obtienen los estudiantes es producto de múltiples factores.

c. *Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.* Este modelo se basa en el comportamiento docente teniendo en cuenta el espacio donde se desarrolla en el cual el ambiente debe ser favorable, es decir que debe existir un buen clima institucional y buenas relaciones entre los agentes para el aprendizaje.

d. *Modelo de autoevaluación.* La autoevaluación permite conocer la percepción del docente sobre su propia práctica, es decir que en base a la reflexión que hace de su labor dentro de las aulas. Una de las ventajas que presenta este modelo es que los docentes son los mejores jueces de su desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos.

5.1.2 Área de Comunicación. Esta área es una de las más importantes dentro del currículo, ya que a través de ella se desarrolla las habilidades comunicativas de los estudiantes que son necesarias para promover en los estudiantes la expresión y la comprensión de los textos que lee, para ello se desarrolla algunos temas relacionados al área.

5.1.2.1. Enfoque del área. Según MINEDU (2015a) Para el desarrollo del área de comunicación se hace uso del enfoque comunicativo textual. Es comunicativo, porque su punto de partida es el uso de lenguaje para comunicarse con otros, porque el ser humano no vive aislado sino que está interactuando con los demás en los diversos espacios y contextos donde se desarrolla.

5.1.2.2. Competencia. La competencia seleccionada es Comprende textos escritos, esta competencia se puede definir como una interacción activa entre el lector, el texto y los contextos socioculturales donde se desarrolla la lectura. Supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido de los textos considerando a la lectura como una práctica social situada en distintos grupos o comunidades socioculturales, asimismo se indica que cuando un estudiante se relaciona con la lectura aporta a su desarrollo personal, de su comunidad permitiéndole interactuar con contextos socio culturales diferentes al suyo.

5.1.2.2.1. Planificación de sesiones de aprendizaje en el área de comunicación. La sesión de aprendizaje se organiza de manera secuencial y temporal las actividades que se desarrollarán. En ella, se visualiza con mayor detalle cuando se combinan los recursos, materiales, estrategias y actividades más pertinentes para alcanzar los propósitos de aprendizaje en el marco de una situación significativa.

5.1.2.2.2. Estrategias metodológicas. Para promover la comprensión lectora, según Solé (2006) plantea la siguiente estrategia:

a. Antes de la lectura. Establecer predicciones sobre el texto. El establecimiento de predicciones es un proceso que se da durante toda la lectura es consustancial. Solé anima a crear situaciones en las que los estudiantes formulen sus propias preguntas acerca de los textos que leen, ya que así se potencia la conciencia del lector sobre lo que sabe y querría saber.

b. Durante la lectura. El docente debe fomentar el trabajo autónomo del estudiante por sí mismo debe ser capaz de formular los supuestos de cada lectura, además de organizar jerárquicamente y realizar sus propias lecturas. Hay un acuerdo

generalizado sobre la importancia para la competencia lectora, determinadas actividades de lectura compartida como: Formular predicciones sobre lo que aún no se ha leído.

c. Después de la lectura. Este capítulo referido a la post-lectura en tres estrategias: identificación de la idea principal, elaboración del resumen, formulación y respuesta de preguntas.

5.1.2.2.3. *Recursos y materiales para la comprensión lectora.* Esto está relacionado a los recursos y materiales educativos que cuente la institución para fomentar la lectura.

5.1.2.3. Procesos didácticos.

5.1.2.3.1. *Comprensión de textos escritos.* La comprensión de textos se da de la siguiente manera:

- Antes de la lectura
- Durante la lectura y
- Después de la lectura.

5.1.2.4. **Comprensión lectora.** Consiste en hacer en que los estudiantes consideren al texto que lee como suyo, enlazando los saberes previos con los nuevos que encuentra en el texto luego los convierte en nuevos conocimientos.

Dentro del proyecto PISA se entiende la competencia lectora como: La capacidad individual para comprender, utilizar y analizar textos escritos con el fin de lograr sus objetivos personales, desarrollar sus conocimientos y posibilidades y participar plenamente en la sociedad (OCDE, 2009).

5.1.2.4.1. *Tipos de textos.* Existen diferentes tipos de textos entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

a. Textos narrativos: Son aquellos que narran o relatan los hechos siguiendo una secuencia en un tiempo determinado. Así tenemos los cuentos, fábulas, leyendas, mitos, etc.

b. Textos descriptivos: son textos que indican las características o propiedades de un objeto, persona o animal. La información de estos textos puede ser subjetivo (un diario de viajes) u objetivo (descripción de las funciones de un sistema).

c. Textos expositivos: son textos que explican o desarrollan conceptos o constructos mentales. Son textos en los que las ideas son analizadas en sus elementos constitutivos y como parte de un todo (por ejemplo, un ensayo expositivo).

d. Textos argumentativos: son textos que tienen como propósito convencer sobre un determinado punto de vista (tesis) respecto a un tema, así como las razones que lo sustentan.

e. Textos instructivos: son textos que dan recomendaciones o instrucciones para hacer (o evitar) algo. Su objetivo es orientar, enseñar al lector. Ejemplos: instrucciones, recetas, etc.

5.1.2.4.2. *Técnicas de comprensión lectora.* Como técnicas de la comprensión lectora tenemos:

a. Técnica de las preguntas: Esta técnica consiste en intentar descubrir las preguntas a las cuales pretende responder el texto.

b. Técnica del sumillado: Es una técnica que consiste en hacer anotaciones al margen derecho del texto que se lee y permiten resumir en pocas palabras las ideas centrales. Generalmente corresponde a un párrafo. Esta técnica permite analizar la estructura del texto y captar las ideas principales de cada párrafo. Su procedimiento es: Leer todo el texto, subrayar, parafrasear y editar la sumilla.

c. Técnica del Subrayado: Esta técnica consiste en delimitar lo principal de un texto determinado. Tiene como fin ubicar las palabras o frases que contienen la información principal del texto o tema, sin las cuales no es posible comprender, para ello se sigue un procedimiento: Dar lectura completa del párrafo y/o texto, subrayar palabras y frases, lo más breves posibles, deben tener sentido por sí mismas y la mayor parte de las palabras subrayadas serán nombres o sustantivos. Es importante ir jerarquizando a la hora de subrayar, como por ejemplo del siguiente modo: Idea principal, en un círculo y las ideas secundarias, subrayado con dos líneas.

d. Técnica del parafraseo: Esta técnica consiste en leer un párrafo, comprender y después expresarlo con nuestras palabras (Lenguaje del niño) la misma idea, o frase y así sucesivamente los demás párrafos. La guía del maestro es importante para el niño para que exprese la idea que quiere. Lo básico para el parafraseo: Leer + Pensar = Parafrasear. Para realizar esta técnica se hace el siguiente procedimiento: Leer varias veces el texto, subrayar ideas principales, explicar con su propio lenguaje lo comprendido sin cambiar la idea del autor.

5.1.2.4.3. *Niveles de comprensión lectora.* La comprensión lectora se da en tres niveles: literal, inferencial y crítica.

a. Nivel literal. Este nivel permite medir la capacidad que tiene el lector para reproducir expresiones tal cual aparecen en el texto. Se pide la repetición de las ideas principales, los detalles y las secuencias de los acontecimientos. Es propio de los niños que cursan los primeros años de escolaridad; en este nivel de comprensión se hace con preguntas literales usando interrogadores como: ¿Qué? ¿Cuál? ¿Cómo? ¿Quién?, etc.

b. Nivel inferencial: La inferencia es la capacidad que tiene lector para deducir y sacar conclusiones que no figuran en el texto pero que se pueden obtener de la información. Algunas preguntas que se pueden plantear para este nivel son: ¿Qué se pretendía explicar en esta parte del texto?, ¿Cuál es el hilo que sigue esta argumentación?, ¿Qué puede significar esta palabra teniendo en cuenta el sentido de lo que ya he leído?, ¿Es posible que pueda aclarar su significado si sigo leyendo?, ¿Cómo puede resolver este personaje el conflicto en que se halla?, ¿Qué nuevos problemas le esperan? (Citado en Pérez, 2007, p. 172-173).

c. Nivel crítico o valorativo: Este nivel es el más complejo de la lectura, el lector después de haber leído coteja el texto con sus experiencias y luego expresa un juicio crítico valorativo acerca de lo que lee.

Implica una formación de juicios propios, con respuestas de carácter subjetivo, una identificación con los personajes del libro, con el lenguaje del autor, una interpretación personal a partir de las reacciones creadas expresar opciones y emitir juicios. Para este nivel se debe enseñar a los estudiantes a juzgar el contenido de un texto bajo un punto de vista personal, distinguir un hecho de una opinión, emitir un juicio frente a un comportamiento, manifestar las reacciones que les provoca un determinado texto y comenzar a analizar la intención del autor.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa que se presenta es la “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, la experiencia se desarrolló en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca, teniendo como propósito contribuir a la mejora de la calidad educativa de las escuelas unidocentes y multigrado para lo cual han partido de un diagnóstico realizado a todos los docentes de las instituciones mencionadas.

Dentro de las acciones desarrolladas en la experiencia son las siguientes: Conformación de redes educativas como espacios de organización y reflexión docente, plan de acompañamiento y monitoreo para la verificación de la práctica docente y asesoría continua, implementación de los centros base e instituciones educativas con módulos básicos y bibliotecas escolares. Ejecución de talleres presenciales centralizados y descentralizados, esta experiencia causó gran impacto entre todos los agentes educativos ya que fueron involucrados todos, lo que conllevó a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Considerando que la experiencia antes mencionada ha permitido obtener mejores logros de aprendizaje y la participación de toda la comunidad educativa en de suma importancia implementar en la institución educativa el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación y su ejecución respectiva ya que de esta manera se va a mejorar la práctica pedagógica de la docente, con una planificación y el uso de estrategias metodológicas adecuadas.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Los objetivos propuestos para el presente plan buscan garantizar la solución a la problemática detectada en ese sentido se plantea el siguiente objetivo general con sus respectivos objetivos específicos quienes van a ser los que guíen la puesta en marcha del presente plan.

6.1.1 Objetivo general. Mejorar la práctica pedagógica de la docente de la Institución Educativa N°80296 del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad para el desarrollo de la competencia comprende textos a través de la elaboración y ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a los intereses y necesidades de los estudiantes para el logro de aprendizajes.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica pedagógica de la docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información pertinente.
- Realizar el acompañamiento al trabajo docente del área de Comunicación atendiendo sus necesidades brindándole el soporte técnico respectivo.
- Evaluar la práctica docente en base a los procesos de monitoreo y acompañamiento realizados para desarrollar su práctica pedagógica en función de la mejora de los aprendizajes.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Considerando la problemática identificada “Nivel insatisfactorio en el logro de la competencia comprende textos escritos” del área de Comunicación, teniendo como causas principales, directivo que realiza escaso monitoreo y acompañamiento pedagógico, docente que no conoce estrategias adecuadas para el desarrollo de la comprensión lectora, y poco uso óptimo del tiempo, se plantea la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de la docente como la alternativa de solución priorizada; tiene como objetivo Mejorar la práctica pedagógica de la docente de la Institución Educativa N°80296 distrito y provincia de Otuzco, UGEL Otuzco-La Libertad, cuya implementación y ejecución contribuirá con el 100% para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Con la implementación y ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, el uso estrategias y actividades diversas para fortalecer la práctica docente en la competencia mencionada. Este propósito se evidenciará en el monitoreo pedagógico que permite recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello el directivo realizará el acompañamiento respectivo, con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas que van a incidir significativamente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Considerando que en la Matriz del Plan de Acción se especifica de manera detallada la relación existente entre la alternativa de solución, los objetivos específicos, mencionando los indicadores, metas a lograr en un cien por ciento, estrategias que permitirán cumplir las metas, actividades a llevarse a cabo, indicando como responsable al director y el cronograma respectivo con las fechas señaladas, toda este proceso es de suma importancia llevarlo a cabo porque es pertinente para cumplir con el plan de acción porque va a permitir mejorar la práctica pedagógica del docente, del mismo modo la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, en ese sentido ponemos a disposición la siguiente Matriz del Plan de Acción.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	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 del área de comunicación	Monitorear la práctica pedagógica de la docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información pertinente.	Ejecución de 3 visitas a la docente durante el año escolar.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Director	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico	Director	x	x										
					1.3 Elaboración del Plan de Monitoreo	Director		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Director			x									
					1.6 Procesamiento de resultados de la primera visita	Director				x								
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Director					x		x					
	Realizar el acompañamiento al trabajo docente del área de comunicación atendiendo sus necesidades brindándole el soporte técnico respectivo.	El directivo ejecuta 3 procesos de acompañamiento o durante el año escolar	100 % de los procesos de acompañamiento programados	Visitas al aula. Círculos de interaprendizaje. Autoevaluación	2.1 Acondicionar el espacio para el acompañamiento.	Director		x										
					2.2 Convocar al docente luego de la visita a aula.	Director			x									
					2.3 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.	Director			x									

[illegible]

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Con respecto al Plan de Monitoreo y Evaluación como eje fundamental para efectivizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, a partir de su implementación y ejecución se va a recoger la información pertinente relacionada a la identificación de potencialidades y dificultades durante el proceso de ejecución; con el fin de tomar decisiones más adecuadas para continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de planificación. La información que se obtenga de este proceso permitirá realizar las adecuaciones y mejoras en su ejecución con la participación de directivo y docentes como principales implicados, este plan debe ser permanente y contar con los recursos asegurados para contribuir a la mejora de los aprendizajes.

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes: objetivos específicos, indicadores, estrategias, actividades, nivel de implementación de las actividades: escala valorativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción es el aspecto clave conjuntamente con las evidencias, también se considera los instrumentos, las principales dificultades, reformulación de las actividades y el porcentaje de logro de la meta en términos cuantitativos. Para finalizar ponemos a vuestra consideración la siguiente matriz del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Plan de Acción.

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica pedagógica de la docente en el desarrollo de la competencia del área de comunicación a través de las visitas al aula para recoger información pertinente.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Director						X	- Acta de asistencia de productos	Lista de cotejo.	Material impreso papelotes, plumones	Ejecutar 100% de visitas de observación al aula. 100% acompañamiento a la docente 100% de visitas Aplicación de fichas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Director					X	- Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados.	Escala de valoración.			
			1.3 Elaboración del Cronograma de monitoreo.	Director					X	Plan de monitoreo	Ficha de observación.			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Director					X	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Director					X	- Matriz de evidencias lista de prioridades para el acompañamiento				
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Director						X		Informe de monitoreo.		
Realizar el acompañamiento al trabajo docente del área de comunicación atendiendo sus necesidades brindándole el	El directivo ejecuta 3 procesos de acompañamiento durante el año escolar		2.1 Acondicionar el espacio para el acompañamiento.	Director					X		Informe de monitoreo	Escala de valoración		
			2.2 Convocar a la docente luego de la visita a aula.	Director						X		Ficha de observación		
			2.3 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.	Director						X		Escala de		

soporte técnico respectivo.			2.4 Reflexión conjunta con la docente y retroalimentación de la práctica pedagógica.	Director						X	Actas de reunión	valoración de Fichas de evaluación		
	Ejecución de 3 círculos de interaprendizaje durante el año escolar	Visita al aula	3.1 Identificación de necesidades de mejora de la práctica docente.	Director					X	Informe de monitoreo				
			3.2 Elaboración de cronograma de CIAG con la participación de los docentes.	Director					X					
			3.3 Ejecución de CIAG 1,2 y 3	Director							X			
			3.4 Monitoreo de la puesta en práctica de las estrategias compartidas.	Director					X					
Evaluar la práctica docente en base a los procesos de monitoreo y acompañamiento realizados para desarrollar su práctica pedagógica en función de la mejora de los aprendizajes.	Desarrollo de 1 evaluación de la práctica docente en el año escolar	Fichas de evaluación con rúbricas consensuadas	4.1 Elaboración de cronograma de observación	Director					X	Informes de resultados				
			4.2 Socialización de los criterios para valoración de la práctica docente.	Director					X					
			4.3 Aprobación de la estrategia de evaluación del desempeño docente	Director					X					
			4.4 Aplicación de la estrategia de observación.	Director					X					
			4.5 Informe de los resultados obtenidos en la evaluación.	Director					X					

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%)

A continuación se presentan algunos riesgos que se pueden presentar durante la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en la desarrollo de la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación de la Institución Educativa N° 80296, dentro de los cuales se puede indicar la docente indiferente al monitoreo, con poca predisposición, no participación en talleres, falta de una cultura de autoevaluación, indiferencia a la evaluación, tienen influencia en la ejecución. Los riesgos que se pueden presentar y las medidas a adoptarse como sensibilizar a los docentes indicando los fines y los beneficios que brindan y cómo van a contribuir a la mejora de su práctica.

Haciendo el análisis respectivo de la problemática identificada que ya se mencionó líneas arriba se indica ante esta situación se tiene que implementar y ejecutar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación ya que el bajo nivel de desarrollo de la comprensión de textos que es la situación actual, tiene que revertirse poniendo en práctica la alternativa de solución planteada y lograr que los estudiantes logren superar la situación en la que se encuentran, aunque va a ser un trabajo arduo pero tiene que asumirse este reto y conseguir la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y se cumpla con brindar una educación de calidad.

Objetivos específicos del Plan de Acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
1. Monitorear la práctica pedagógica de la docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información pertinente.	- Docentes indiferente al monitoreo. - Licencia y/o permisos de docentes.	- Sensibilizar a docentes para conocer la finalidad del monitoreo. - Reprogramar las acciones de monitoreo.
2. Realizar el acompañamiento al trabajo docente del área de comunicación atendiendo sus necesidades brindándole el soporte técnico respectivo.	- Docente con poca predisposición la jornada de reflexión. - No participación a talleres.	- Negociar con la docente sobre horarios flexibles para su participación en la reflexión sobre su práctica docente y asistencia a talleres. - Brindar apoyo personalizado a docente en sus dificultades.
3. Evaluar la práctica docente en base a los procesos de monitoreo y acompañamiento realizados para desarrollar su práctica pedagógica en función de la mejora de los aprendizajes.	- Falta de una cultura pedagógica para la autoevaluación. - Indiferencia a la evaluación docente considerándolo como una forma de despido.	- Generar espacios para reflexionar sobre la intención de la autoevaluación y evaluación docente. - Visualizar videos referidos a la evaluación de otros contextos y realidades.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.

8. Presupuesto

En este acápite se considera el presupuesto que se necesita para ejecutar el plan de acción haciendo una proyección y estimación de los recursos financieros destinados a la realización del mismo. Este cuadro presenta los costos aproximados que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades propuestas del Plan de Acción; también permite prever de manera anticipada la inversión, para esto se establece las fuentes de financiamiento y la procedencia de la misma. Así mismo se indican los plazos establecidos para cumplir cada una de las actividades especificadas dentro del plan que demandan un costo por lo tanto es importante que se presupuesten.

El presupuesto tiene sustento en la normatividad vigente como es el Marco del buen desempeño docente, marco del buen desempeño del directivo, Ley General de Educación 28044 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 011-2012-ED. y la resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica. A continuación se presenta el cuadro del presupuesto considerando las actividades a realizar, el tiempo requerido para cada una de ellas (periodo), los costos y las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	S/.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Marzo	S/.5.00	APAFA
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Marzo	S/. 3.00	APAFA
1.3 Elaboración del Cronograma de monitoreo	Marzo	S/.3.00	APAFA
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Abril	S/.3.00	APAFA
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Abril	S/.3.00	APAFA
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Mayo – noviembre	S/.3.00	APAFA
2.1 Acondicionar el espacio para el acompañamiento.	Abril	S/.3.00	APAFA
2.2 Convocar a la docente luego de la visita a aula.	Abril	S/.3.00	APAFA
2.3 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.	Abril	S/.3.00	APAFA
2.4 Reflexión conjunta con la docente y retroalimentación de la práctica pedagógica.	Mayo	S/.3.00	APAFA
2.5 Identificación de necesidades de mejora de la práctica docente	Abril	S/.3.00	APAFA
2.6 Elaboración de cronograma de CIAG con la participación de la docente.	Mayo	S/.3.00	APAFA
2.7 Ejecución de CIAG 1,2 y 3.	Mayo, julio, setiembre	S/.3.00	APAFA
2.8 Monitoreo de la puesta en práctica de las estrategias compartidas.	Mayo, julio, setiembre	S/.3.00	APAFA
3.1 Elaboración de cronograma de observación	Junio,	S/.3.00	APAFA
3.2 Socialización de los criterios para valoración de la práctica docente.	Junio	S/.3.00	APAFA
3.3 Aprobación de la estrategia de evaluación del desempeño docente	Junio	S/.3.00	APAFA
3.4 Aplicación de la estrategia de observación.	Julio setiembre noviembre	S/.3.00	APAFA

Figura 7 Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Durante el proceso de elaboración del Plan de Acción se ha desarrollado seis módulos formativos que han permitido el mejoramiento de la gestión escolar y el liderazgo pedagógico directivo, a través del desarrollo de cada uno de estos se recibió orientaciones necesarias, luego del análisis y priorización de la problemática identificada el bajo nivel desarrollo de la competencia comprende textos y la toma de decisiones acertadas y para dar solución a la problemática se tiene que propiciar la participación de los agentes educativos de la Institución Educativa N° 80296.

Durante el desarrollo del Módulo cero se pudo establecer una ruta de cambio que estableció el directivo para tener el acercamiento a la realidad de la institución educativa donde se genere las condiciones adecuadas para realizar el cambio y fortalecer el liderazgo pedagógico del directivo y conocimiento de las TICs y técnicas de estudio para identificar la problemática que afecta de manera directa la mejora los aprendizajes de los estudiantes.

El Módulo 1 permitió desarrollar los lineamientos para la identificación de los desafíos y la alternativa de solución, en este sentido durante su ejecución se pudo identificar la problemática que presenta la institución como es nivel insatisfactorio en logro de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación el cual afecta considerablemente la mejora de los aprendizajes de los estudiantes que están vinculadas con el liderazgo pedagógico.

En relación al Módulo 2, se consideró la planificación y su relación existente con cada uno de los procesos de gestión escolar, las dimensiones del liderazgo pedagógico, los compromisos de gestión y el marco de buen desempeño del directivo, luego tomar las decisiones oportunas para determinar las alternativas adecuadas de solución al problema priorizado, todo esto se realiza en función de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Con respecto al Módulo 3, Participación y clima institucional para la organización escolar efectiva, ha contribuido a la identificación de una de las causas del problema priorizado debido a que el clima escolar se encuentra en un nivel de proceso, esto se determinó después de hacer el análisis de la información obtenida al aplicar la ficha de observación en aula y la guía de preguntas de la entrevista a la docente, esto indica que las normas y reglamentos de la institución educativa se deben consensuar entre todos los agentes educativos, para fortalecer el clima y la mejora de los aprendizajes dando solución a la problemática identificada.

Seguidamente en el Módulo 4 Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico brinda las orientaciones para conocer cómo están los docentes en su rol como líder pedagógico en especial en el desarrollo de los procesos pedagógicos donde se presenta otra causa relacionada con el problema como el uso inadecuado de estrategias para el desarrollo de la comprensión de textos, así mismo permite considerar la formación de las comunidades profesionales de aprendizaje donde compartirán sus experiencias y fortalecerán sus capacidades profesionales para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Por último, en el Módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, permitido determinar de manera precisa las características del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción, el MAE es la alternativa de solución al problema ya que a través de ello se va a recoger la información sobre la práctica pedagógica de los docentes, conociendo sus fortalezas y debilidades, y que a partir de allí se haga el acompañamiento respectivo, promoviendo la reflexión crítica, recibiendo el soporte pedagógico para mejorar sus capacidades y dar solución a la problemática priorizada para tener estudiantes con mejores logros de aprendizaje. Todo lo expresado anteriormente en cada uno de los módulos contribuyó a la elaboración del Plan de Acción.

10. Lecciones Aprendidas

Es indispensable implementar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente de las Instituciones Educativas que permita identificar las necesidades pedagógicas de los maestros, donde el Líder Pedagógico es el responsable de realizar estas actividades por lo tanto debe estar preparado para brindar el soporte técnico respectivo y desarrollar espacios de fortalecimiento, reflexión y retroalimentación a fin de contar con un mejor servicio educativo que responda a los intereses y necesidades de la comunidad educativa, de tal manera que permita lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

Es importante que en las Instituciones Educativas se genere las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) ya que a través de ellas se va a lograr desarrollar las capacidades profesionales de los docentes, quienes van intercambiar sus experiencias en las diferentes reuniones que se ejecuten y con la aparición de nuevos líderes pedagógicos de acuerdo a las habilidades que tengan en el desarrollo de las diversas áreas curriculares, de esta manera se fortalecerá el liderazgo pedagógico del director quien debe gestionar de una mejor manera el currículo, partiendo de lo que se debe enseñar y en especial de lo que deben aprender los estudiantes para mejorar sus aprendizajes.

También se puede indicar que es ineludible que en las instituciones educativas se tenga un buen clima institucional, ya que al tener un buen manejo de la convivencia escolar, el clima escolar y la cultura escolar, y el desarrollo de las habilidades interpersonales que debe dominar el directivo, se va a lograr la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la elaboración de las normas de convivencia y reglamentos debidamente consensuados, quienes al asumir sus compromisos y cumplir con su rol van a contribuir a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Referencias

- Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Perú: Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación (2013). *Rutas de Aprendizaje (fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas)*. Perú: Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación (2014a). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes (directivos construyendo escuela)*. Perú.
- Ministerio de Educación (2014b). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Perú: Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación (2014c). *El Acompañamiento Pedagógico* (protocolo del acompañante pedagógico, del docente coordinador/acompañante y el formador). Perú: Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Ministerio de Educación (2015a). *Rutas de Aprendizaje*: Perú. Editorial: Amauta Impresiones Comerciales S.A.C
- Ministerio de Educación (2015b). *Manual de Gestión Escolar (directivos construyendo escuela)*. Perú: Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación (2016a). *Programa Curricular de Educación Primaria*. Perú
- Ministerio de Educación (2016b). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE-2017*. Perú.
- Ministerio de Educación (2016c). *Planificación Escolar (programa directivos EDUCAN)*. Perú. Editorial: Inversiones Gráfica G&M SAC - Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación (2017a). *Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU* Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017 en Instituciones Educativas y programas educativos de la educación básica.

- Ministerio de Educación (2017b). *Plan de Acción y Buena Práctica para el Fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico (programa directivos EDUCAN)*. Perú. Editorial Inversiones Gráfica G&M SAC – Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación (2017c). *Programa Curricular de Educación Primaria*. Perú. Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación (2017d). *Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico (programa directivos EDUCAN)*. Perú. Editorial Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017e). *Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica docente (programa directivos EDUCAN)*. Perú Editorial Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Evaluación Anual de Desempeño Laboral de Docentes y Directivos Docentes. Guía Metodológica*. Bogotá: MENC.
- Solé, I. (2006). *Estrategias de lectura*. (16ª ed.). España: Grao.176.
- Vásquez, J & Quispe, M. (2015). *“Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes, para la Mejora de la Calidad Educativa”*. Perú: San Martín.