

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 80163 DEL DISTRITO DE HUAMACHUCO, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN- UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD.

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

AGUILAR DELGADO, HUMBERTO

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico:.....	7
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	7
2.1.1. Resultados cuantitativos	7
2.1.2. Resultados cualitativos	7
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	8
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	12
4. Planteamiento de la Alternativa de solución.....	15
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	18
5.1 Marco Conceptual	18
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación	18
5.1.1.1 Definición de Monitoreo Pedagógico.....	18
5.1.1.2 Estrategias de Monitoreo Pedagógico.....	18
5.1.1.2.1 Visita al aula.....	18
5.1.1.3 Instrumentos de monitoreo.....	19
5.1.1.3.2 Cuaderno de campo.....	19
5.1.1.4 Definición de Acompañamiento Pedagógico.....	19
5.1.1.5 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	20
5.1.1.5.1. Visitas a aula y asesoría	20
5.1.1.5.2.Circuitos de interaprendizaje	20
5.1.1.6 Definición de evaluación del desempeño docente.....	20
5.1.1.7 Tipos de evaluación del desempeño docente.....	21
5.1.1.8 Instrumentos de evaluación	21
5.1.2.1 Área curricular de Comunicación.....	21
5.1.2.2 Competencia del área de Comunicación.....	21
5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas del área de Comunicación....	21
5.1.2.2.2 Recursos y materiales utilizados en el área de Comunicación	22
5.1.2.2.3 Estrategias para facilitar el clima escolar.....	22
5.1.2.2.4 Planificación de las sesiones de aprendizaje.....	22

5.2. Experiencia Exitosa.....	23
6. Diseño de Plan de Acción	25
6.1 Objetivos.....	25
6.1.1 Objetivo general.....	25
6.1.2 Objetivos específicos.....	25
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	25
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	29
8. Presupuesto.....	33
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción.....	34
10. Lecciones Aprendidas.....	36
Referencias.....	37
Apéndices	

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	6
<i>Figura 2.</i> Relación entre el problema y los procesos de gestión en la escuela.....	10
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	14
<i>Figura 4.</i> Matriz Plan de Acción.....	27
<i>Figura 5</i> Plan de Monitoreo y Evaluación.....	30
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas correctivas.....	32
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	33

Introducción

El presente trabajo académico se realiza con la finalidad de optar el título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico dado por el ministerio de educación, a través del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico y segundo mejorar los aprendizajes de los estudiantes debido a que se ha detectado bajo nivel de aprendizaje en la competencia de comprensión lectora en el área de Comunicación. Para ello se hizo un diagnostico relacionado al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del III Ciclo de la institución educativa N° 80163 que se encuentra ubicada en la zona rural, específicamente el caserío de La Arena, distrito Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión. También se ejecutó la revisión de un marco conceptual que le diera consistencia a la propuesta permitiendo plantear actividades pertinentes orientadas al fortalecimiento de las competencias docentes con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes a partir de la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación. También se hace este trabajo para poder optar el título de segunda especialidad.

El trabajo académico contiene diez apartados; en el primer apartado de este trabajo se presenta la identificación de la problemática, donde refiere la caracterización del contexto socio-cultural de la I.E. y la formulación del problema identificado En el segundo apartado se encuentra el diagnostico, dentro de ello están los resultados de instrumentos aplicados cuantitativos y cualitativos.

En el tercer apartado se presenta la caracterización del rol como líder pedagógico donde contempla varias dimensiones según Robinson: primera establecimiento de metas y expectativas que permite que todos los actores educativos establezcan metas comunes, segunda recursos estratégicos referido a facilitar oportunamente los materiales educativos a docentes y estudiantes para lograr aprendizajes significativos, tercera planificación , coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, dentro de ello se realizará el monitoreo, acompañamiento y evaluación a los docentes para mejorar su práctica pedagógica, cuarta promover y participar en la enseñanza y el aprendizaje en el desarrollo de su profesionalidad de los docentes. Acá se promueve en el docente la auto capacitación con relación a la competencia de comprensión de textos en el área de Comunicación, la quinta y última

dimensión nos habla de asegurar un ambiente ordenado y de apoyo, esta hace referencia en promover la gestión adecuada del uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

En el cuarto apartado del trabajo académico se aborda el planteamiento de la alternativa de solución donde establece como alternativa más pertinente la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en la práctica pedagógica de los docentes en el área de Comunicación. En el quinto apartado menciona a la sustentación de la alternativa de solución priorizada, dentro de ello contiene el marco conceptual de monitoreo, acompañamiento y evaluación donde se define aspectos como: monitoreo, estrategias, acompañamiento y evaluación del desempeño docente.

En el Sexto apartado se encuentra el diseño del Plan de Acción, mencionando los objetivos generales y específicos, también la matriz del mismo que permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma. En el séptimo apartado presenta el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que permite determinar oportunamente deficiencias, obstáculos, necesidades y tomar decisiones para la mejora del trabajo pedagógico.

En el octavo apartado se refiere al presupuesto, que permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados para el plan acción. Asimismo está el cuadro de actividades a realizar, la columna de periodos, los costos y fuentes de financiamiento. En el noveno apartado está la descripción del proceso de elaboración del plan de acción. En ello se encuentra en el desarrollo de cada uno de los módulos formativos que brindaron las orientaciones para el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico. En el décimo y último se menciona las lecciones aprendidas las que servirán a la comunidad educativa interesada sobre el proceso vivenciado.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE 80163

El problema detectado se evidencia en la institución educativa N° 80163, que está ubicada en el caserío La Arena (cerro Buenos Aires, distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, departamento de La Libertad a 3350 m.s.n.m. el caserío está en la cuenca del río Vado, tiene un clima frío que varía desde los 7 a 13 grados centígrados de temperatura. La institución educativa se ubica al Nor Oeste de la ciudad de Huamachuco a una distancia de 16 Km y un tiempo de 25 a 30 minutos en transporte vehicular. La población estudiantil que alberga nuestra institución es proveniente de caseríos aledaños como La Ramada, Yamobamba, Raumate, Peña Colorada, Candogurán, La Florida, Santo Domingo y la Calzada.

La I.E. está ubicada en el campo de acción de la empresa minera TAHOE-PERU, esto permite que brinden trabajo a muchos de los pobladores quienes perciben un sueldo que les ayuda a vivir cómodamente. Si bien es cierto que la presencia de la empresa minera favorece en algunos aspectos como brindar puestos de trabajo para los pobladores, apoyo con la dotación de uniformes para los estudiantes o apoyo al colegio con algunos materiales educativos y de limpieza, además de haberlo construido una moderna infraestructura que alberga a más de 400 estudiantes; también genera dificultades al propiciar en los estudiantes un conformismo que no les permite superarse ya que sólo piensan en terminar sus estudios secundaria y conseguir un puesto de trabajo en la empresa.

Las demandas territoriales de la comunidad a la escuela son cambiar la mentalidad de los estudiantes y lograr que vivencien la importancia de la educación en un mundo cada vez más globalizado y competitivo donde las oportunidades laborales se presentan de acuerdo al nivel de preparación del individuo, la labor de la escuela es de vital importancia para lograr el desarrollo cultural de este caserío; también piden que sus estudiantes al egresar se conviertan en profesionales los mismos que al regresar a su tierra compartan sus conocimientos para beneficio de la población y que sirvan como modelo para las generaciones venideras.

En la actualidad con el servicio de jornada escolar completa, desarrollando un horario desde las 08:00 am hasta las 03:30 pm; donde los docentes que en su mayoría

son maestros contratados por bolsa de horas y entre si comparten sus experiencias con la finalidad de mejorar los aprendizajes y elevar el porcentaje de rendimiento en nuestra institución educativa.

Entre las fortalezas que tiene la institución educativa se cuenta con una moderna sala de cómputo y aulas funcionales, con el servicio de Internet donde los estudiantes comparten y generan sus aprendizajes con la ayuda del docente. Los docentes de educación primaria son todos nombrados, los mismos que muestran una predisposición al cambio. Entre las oportunidades que se tiene en la institución educativa el apoyo de la empresa privada (MINERA TAHOE PERU), los padres de familia para poder solucionar el problema priorizado se tomara en cuenta las fortalezas que tiene la IE, lo que permitirá realizar eventos de capacitación asimismo entre las oportunidades tenemos las alianzas estratégicas con la empresa privada (MINERA TAHOE PERU) que de manera conjunta se desarrollan diversas actividades en beneficio de la comunidad educativa.

1.2 Formulación del problema identificado

En este trabajo de investigación desarrollado en la institución educativa N° 80163 del caserío de La Arena se ha priorizado el problema bajo nivel de logro en la competencia de comprensión lectora en el área de comunicación, en los estudiantes del III ciclo. Se ha llegado a esta conclusión a partir del análisis de los resultados de la ECE, así como también de las Actas de Evaluación.

Una de las causas que provoca este problema es la planificación curricular que no está basada con el enfoque por competencias. Uno de los factores de gestión del currículo relacionados con la causa es las condiciones en las que trabaja el docente para la planificación. Los docentes siguen trabajando con metodologías tradicionales, lo cual se ha podido evidenciar en las actividades de aprendizaje diarias, los estudiantes solamente se limitan a registran información. Asimismo, los docentes no planifican sus sesiones de acuerdo a las necesidades, contexto, características, ritmos y estilos de aprendizaje de los alumnos razón por la cual no se puede lograr aprendizajes esperados.

Otra de las causas es la Inadecuada aplicación de estrategias metodológicas en la competencia de comprensión lectora en el área de comunicación. Uno de los factores de gestión del currículo que se relacionan es la capacidad de los docentes para la aplicación de estrategias metodológicas. Los docentes no han desarrollado todas las capacidades necesarias para hacer uso de estrategias innovadoras. Esto genera clases aburridas y poco significativas lo cual no permite promover aprendizajes significativos en los estudiantes. Del mismo modo, otra de las causas es el limitado monitoreo y acompañamiento a los docentes por parte del director. Uno de los factores vinculados a esta causa es la asesoría crítico reflexivo lo cual provoca poca preparación científica, deficiente practica pedagógica, incumplimiento de horarios de trabajo, por la falta de asesoramiento y las herramientas para que se empoderen del enfoque por competencias, desconocimiento de los procesos pedagógicos y procesos didácticas en lo que se refiere en la competencia de comprensión lectora.

Finalmente, otra de las causas está referida a las inadecuadas estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula. Uno de los factores vinculados a esta causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Lo cual origina como consecuencia estudiantes desmotivados, desorden e indisciplina en el aula; la falta de estrategias de los docentes para la solución de conflictos; así mismo que los estudiantes incumplan los acuerdos de convivencia.

También podemos mencionar que los docentes muestras una actitud permisible en el actuar del estudiante lo cual conllevará que la indisciplina y los conflictos entre pares se vuelva libertinaje. Pero todo esto puede cambiar si el docente asume un cambio positivo de actitud empleando diversas estrategias que tendrá como consecuencia la mejora de la disciplina en la escuela.

A continuación se presenta el árbol de problemas.

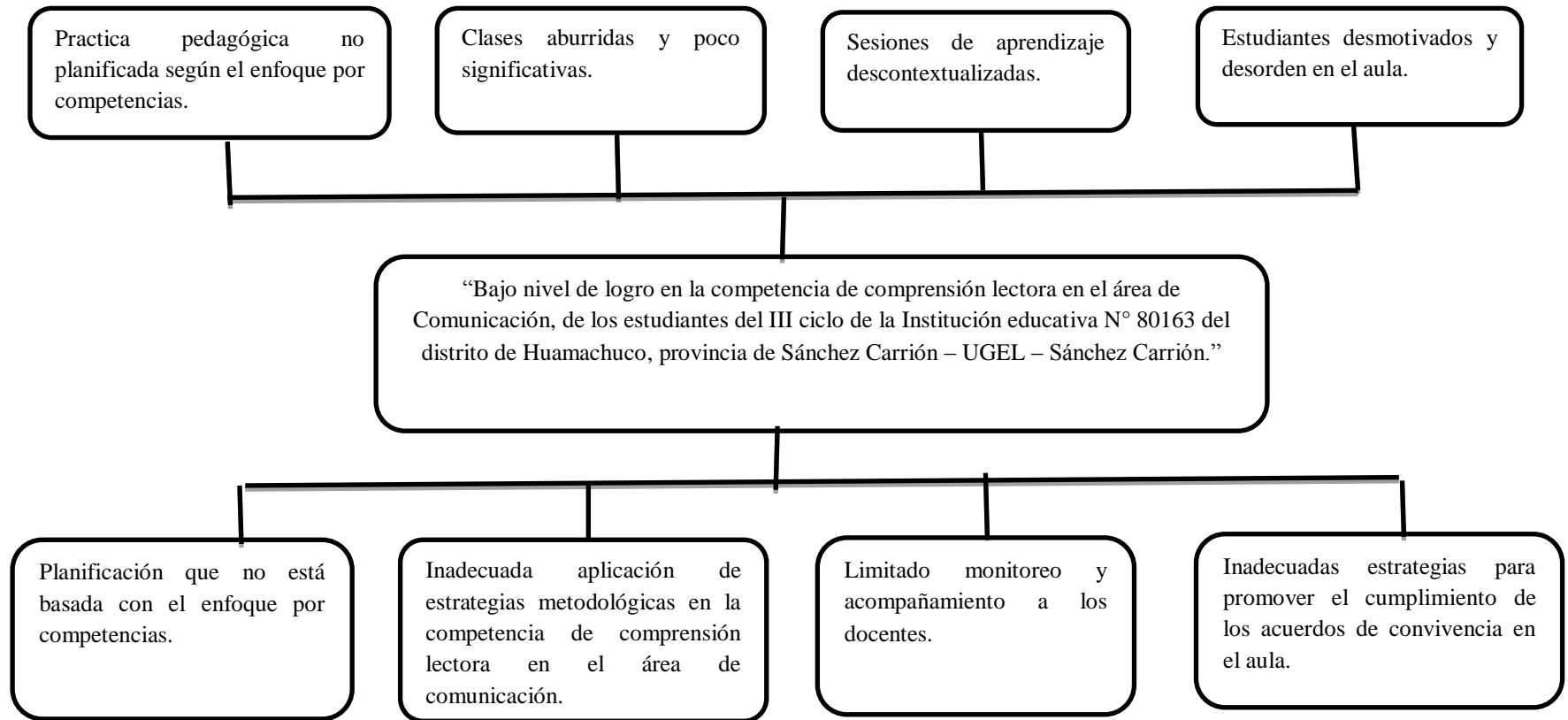


Figura 1. Árbol de problema.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de instrumentos aplicados.

A continuación presentamos los resultados cuantitativos y cualitativos los que servirán como punto de partida para describir el diagnóstico.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Dentro de estos resultados podemos mencionar que el 80% de los docentes tiene dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando; para ello se aplicó como instrumento la ficha de monitoreo. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tiene claro el enfoque propuesto. Asimismo, no se hizo el monitoreo y asesoría apropiados.

El 60% de los docentes tiene dificultades en problematizar y/o plantear el reto cognitivo, en usar estrategias metodológicas tomando en cuenta el enfoque del área de comunicación y en ejecutar procesos de evaluación formativa. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje. Esto se debe a que los docentes están desmotivados

Los docentes tiene dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes afirman que el monitoreo se realiza en la institución educativa a través de un plan consensuado que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas. Sin embargo, la frecuencia no es la que se planifica ya que solo se realiza semestralmente. También consideran que el plan de monitoreo se presenta y socializa y no contempla una calendarización de las actividades, así mismo la ficha de monitoreo no está contextualizada de acuerdo a la realidad y que el monitoreo se realiza con poca frecuencia.

Para poder revertir las dificultades detectadas en los resultados cualitativos se debe tener en cuenta que el acompañamiento se realice de manera comprensible, brindándose sugerencias, promoviendo que los maestros asuman compromisos y retos

en su labor pedagógica. Sobre la base del diagnóstico se elabora un cronograma de visitas a aula, asesorías individuales y círculos de interaprendizaje para que el docente acompañado identifique cuáles son sus fortalezas y que debilidades tiene en su práctica pedagógica a fin de tomar las medidas correctivas para que a través de un cambio de actitud mejore su labor docente.

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

El problema priorizado referido al bajo nivel de logro en la competencia de comprensión lectora en el área de Comunicación, se han utilizado instrumentos cuantitativos y cualitativos de los cuales se han obtenido las siguientes conclusiones:

En referencia a la programación curricular de los docentes, se tiene que estas no toman en cuenta el enfoque por competencias, no incluyen actividades para los procesos pedagógicos y didácticos ni dosifican el tiempo y contextualizan. Con respecto a los docentes tienen dificultades en problematizar y/o plantear el reto cognitivo, esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje. En referencia a las dificultades para promover un clima democrático y participativo, esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.

Estos resultados cuantitativos se vinculan con los procesos desarrollo pedagógico y convivencia escolar (PO), dentro del cual incidiremos en: realizar la programación curricular (PO02.1), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), promover la convivencia escolar (PO05.1) y prevenir y resolver conflictos (PO05.2). Asimismo se relacionan con los compromisos progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa y gestión de la convivencia escolar en la institución educativa y guardan coherencia con las competencias del Marco de Buen Desempeño Directivo, tenemos en la competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa 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; en la

competencia 5 nos dice que el líder pedagógico promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a la mejora práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje y la competencia 6 señala también que el director es el que 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, para el logro de las metas de aprendizaje.

En relación a los resultados cualitativos tenemos que el monitoreo se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas. Sin embargo, la frecuencia no es la que se planifica ya que solo se realiza semestralmente.

Estos hallazgos se relacionan con los procesos realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3) Asimismo, con el compromiso monitoreo y acompañamiento y finalmente con la competencia 6 señala que el director es el que 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, para el logro de las metas de aprendizaje.

El reto que se tiene para solucionar el problema priorizado es elevar el nivel de aprendizaje en la competencia de comprensión lectora en el área de Comunicación en los estudiantes del tercer ciclo. Entre los desafíos que se tiene para alcanzar el reto esta fortalecer las capacidades de los docentes para la elaboración de sus documentos de planificación curricular, de acuerdo al enfoque por competencias, desarrollar estrategias metodológicas en base al enfoque comunicativo y textual, incrementar acciones de monitoreo y acompañamiento consensuado con el docente y fortalecer las habilidades docentes para el cumplimiento de normas en el aula.

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

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>“Bajo nivel de logro en la competencia de comprensión lectora en el área de comunicación, en los estudiantes del III ciclo de la Institución educativa N° 80163 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión – UGEL Sánchez Carrión”</p>	<p>Resultados cuantitativos: Los docentes tienen dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tiene claro el enfoque propuesto. Asimismo, no ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados.</p> <p>Los docentes tienen dificultades en problematizar y/o plantear el reto cognitivo, en usar estrategias metodológicas tomando en cuenta el enfoque del área de comunicación y en ejecutar procesos de evaluación de evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje, asimismo, no ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados.</p> <p>Los docentes monitoreados tienen dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.</p>	<p>PO02.1 Realizar la programación curricular</p> <p>PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje</p> <p>PO05.1 Promover Promover la convivencia escolar</p> <p>PO05.2 Promover y resolver conflictos</p>	<p>Progreso anual de aprendizajes</p> <p>Monitoreo y acompañamiento</p>	<p>Competencia 1. Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.</p> <p>Competencia 5 nos dice que el líder pedagógico promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la</p>

				autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizajes
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>El monitoreo se realiza en la institución educativa a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, se realiza trimestralmente de manera comprensible, brindándose sugerencias.</p> <p>La asesoría es una estrategia genera cambios continuos en el trabajo pedagógico y contribuye en la mejora de los aprendizajes.</p> <p>El acompañamiento pedagógico se realiza a través del monitoreo en el aula de manera inopinada, en revisión de las sesiones y algunas asesorías.</p>	<p>PO03.3</p> <p>Realizar acompañamiento pedagógico</p>	<p>Monitoreo y acompañamiento</p>	<p>Competencia 6 señala también que el director es el que 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, para el logro de las metas de aprendizaje</p>

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla cinco dimensiones según Robinson. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logro de aprendizajes en el área de comunicación, socializar con todos los agentes educativos y asumir compromisos y responsabilidades. Es necesario establecer estas metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión son recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado es necesario distribuir y facilitar oportunamente los materiales existentes en la Institución Educativa a todas las aulas para ser utilizados según el área correspondiente. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas e interesantes, motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión es planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado es muy relevante realizar monitoreo y acompañamiento al personal docente porque permite recoger información de la labor docente, determinar sus debilidades y fortalezas, todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en la enseñanza y el aprendizaje y el desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado es de vital importancia organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas, promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos en el área de Comunicación porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos, experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

Y por último la quinta dimensión hace referencia que se debe asegurar un ambiente ordenado y de apoyo en referencia a esta dimensión y el problema priorizado se debe promover la gestión adecuada del uso efectivo del tiempo en el desarrollo de

las sesiones de aprendizaje dentro y fuera del aula, porque esto permite que se logren desarrollar todos los procesos pedagógicos, para lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En la siguiente figura 3 se presenta las acciones a realizar para solucionar el problema priorizado, tomando en cuenta que esta se relaciona con las cinco dimensiones de Viviane Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
El Establecimiento de metas y expectativas.	Establecer metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación, socializar con todos los agentes educativos y asumir compromisos y responsabilidades de manera conjunta.	Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
La dotación de recursos estratégicos.	Distribuir y facilitar oportunamente los materiales existentes en la Institución Educativa a todas las aulas para ser utilizados según el área correspondiente.	Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.
La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	Realizar monitoreo y acompañamiento al personal docente.	Se realiza el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente, determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.
Promover y participar en la enseñanza y el aprendizaje y el desarrollo de los profesores.	Organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas, promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos en el área de comunicación.	Con el fin de intercambiar experiencias para tomar acuerdos y asumir compromisos en pos de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.	Promover la gestión adecuada del uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje dentro y fuera del aula.	Es necesario promover el uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje dentro y fuera de las aulas porque esto permite que se logren desarrollar todos los procesos pedagógicos, para lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la alternativa de solución

Al término de un análisis de las diferentes alternativas de solución propuestas en el cuadro cuatro frente a la problemática priorizada: “Bajo nivel de logro en la competencia de comprensión lectora en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la Institución Educativa N° 80163 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión – UGEL Sánchez Carrión”; se ha determinado como alternativa más viable la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de comunicación.

Considerando que el monitoreo, acompañamiento y evaluación responderá a las demandas y necesidades de los docentes y a las características de la zona en la que se ubica la institución educativa, es decir, en el caserío de La Arena, distrito de Huamachuco ubicado en la zona rural que presenta problemas sociales como familias disfuncionales, consumo de bebidas alcohólicas. Este contexto será considerado, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes.

La estrategia elegida se basa en conceptos que propone el Minedu tomando como referencia investigaciones realizadas (Minedu, 2013) señala al monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. También se toma en cuenta experiencias exitosas en las que el monitoreo, acompañamiento y evaluación ha logrado resultados favorables en el desarrollo de capacidades docentes. Revisando experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen a la implementación del plan antes mencionado; es el caso de la sistematización sobre la experiencia de monitoreo y acompañamiento.

La estrategia elegida permite que el director cumpla con la función de líder pedagógico para establecer metas para el logro de los aprendizajes, por ello se debe sensibilizar y socializar las metas de aprendizaje en la I.E. N° 80163 de La Arena.

De la misma manera, es necesario reflexionar, coordinar y monitorear la práctica docente, también participar de las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente que permita la mejora de los aprendizajes. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable a toda la comunidad educativa.

La ejecución e implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada

uno de los procesos de la Gestión Escolar relacionados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3), en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Asimismo, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es cíclica. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la comprensión lectora; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora.

El director además de lo que se ha recomendado líneas arriba, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores educativos de la institución educativa 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 (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y resultados de la comprensión lectora; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la comprensión lectora.

El equipo directivo de la Institución Educativa N° 80163 La Arena, ahora presentan dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y

evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir compromisos como lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada y colectiva, círculos de interaprendizaje; situaciones que se enfrentaran con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se proyectan cambios importantes en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer dialogo interactivo directivos-docentes que permitan recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación.

5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

5.1 Marco conceptual

5.1.1 Monitoreo acompañamiento y evaluación. El MAE permite conocer a profundidad los aspectos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico se define como “...el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50); en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes de educación primaria para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Es así que,

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos. (Minedu, 2014, p.51)

Entiéndase que el monitoreo es proceso sistemático que permite corroborar y observar al docente en su campo de acción para conocer sus potencialidades y debilidades y tomarlo como línea de base a fin de mejorar su práctica docente por este motivo el monitoreo constituye la principal forma de intervención en la práctica pedagógica.

5.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

5.1.1.2.1. Visita al aula. Es una estrategia que consiste en visitar al docente para observar el trabajo que realiza Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos.

Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora. (Minedu, 2014 p 34)

5.1.1.2.2. Autogestión. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica...

5.1.1.3. Instrumentos de monitoreo. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

5.1.1.3.1. Ficha de observación. Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

5.1.1.3.2. Cuaderno de campo. Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada los principales aspectos acontecidos durante el proceso de acompañamiento para luego reflexionar y tomar decisiones para mejorar el desempeño docente.

Es una estrategia de formación del docente en servicio la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (Minedu, 2017. p.9)

5.1.1.4 Definición de acompañamiento pedagógico. Es un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos mediante el directivo guía y ayuda a los docentes a través del intercambio de experiencias y conocimientos en forma personalizada para el perfeccionamiento de la práctica pedagógica y de gestión para mejorar el desempeño docente.

El acompañamiento pedagógico consiste en: El acto de ofrecer asesoría continúa. Es el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento

permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica. (Minedu, 2017 p.10)

5.1.1.5. Estrategia de acompañamiento pedagógico. Consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica el dialogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez-Molina 2011, p, 262).

5.1.1.5.1. Visita a aula y asesoría Permite la observación directa de las practicas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase, para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación a fin de evindenciar mejores prácticas.

5.1.1.5.2. Círculos de interaprendizaje Es una estrategia que tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica mediante el intercambio de experiencias. Por ello se dice que es un grupo regular de aprendizaje interactivo que funciona bajo la dirección de sus participantes en el cual uno aprende del otro.

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. (Minedu, 2017 p.49)

5.1.1.6. Evaluación del desempeño docente.

5.1.1.6.1. Definición. Es una actividad que busca contribuir con la formación de los docentes ayudándolos a identificar espacios de mejora en aspectos cruciales de su labor. La evaluación de la docencia se ha convertido en un arma de doble filo. De un lado, puede ser el elemento fundamental que permite a los docentes

problematizar y mejorar su propia practica y, con ello, mejorar la escuela en su conjunto. O puede convertirse en un elemento burocrático, de control, calificación y clasificación de los docentes, y que genera el rechazo mayoritario de estos.

Un porcentaje importante de maestros no confía en sus evaluaciones. Cuatro de diez dicen que se realizan para cumplir con requisitos administrativos; que no identifican a los mejores maestros; que tienen poco impacto en la enseñanza y no se basan en una mirada completa de la labor docente. (Talis, 2013)

5.1.1.7. Tipos de evaluación del desempeño docente.

5.1.3.2. Los tipos de evaluación son: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación en este trabajo se va a considerar la heteroevaluación.

5.1.3.2.1. La heteroevaluación consiste en la valoración del trabajo pedagógico, mediante la cual el director evalúa al docente para comprobar los resultados obtenidos del proceso enseñanza-aprendizaje, que le permiten reconocer las fortalezas, potencialidades y debilidades del docente.

5.1.1.8. Instrumentos de Evaluación. Son medios o herramientas que permiten al directivo registrar la información o evidencias de las visitas realizadas a los docentes en aula. Dentro de los instrumentos de evaluación se tiene la rúbrica o escalas gráficas descriptivas y numéricas.

5.1.2. Área Curricular de Comunicación.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El desarrollo curricular del área está sustentado en el enfoque Comunicativo textual de enseñanza de la lengua. Este enfoque orienta como desarrollar las capacidades del área.

5.1.2.2. Competencias del área de comunicación. Comprensión de textos escritos (leer), comprensión de textos orales (escuchar), producción de textos escritos (escribir) y producción de textos orales (hablar).

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas del área de comunicación

Escucha activamente diversos textos orales, recupera y organiza información de diversos textos orales, infiere el significado de los textos orales, reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos orales, adecua sus textos orales a la situación comunicativa, expresa con claridad sus ideas

5.1.2.2.2. Recursos y materiales utilizados en el área de comunicación

En los albores del siglo XXI el recurso más utilizado en los procesos de aprendizaje está en soporte de papel. El libro y, sobre todo, el libro de texto es el material didáctico por excelencia. Esto mismo afirma Parcerisa (1996, p, 35)

5.1.2.2.3. Estrategias para facilitar el clima escolar

Se promueve un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los derechos de todos y todas. Se confía en las capacidades de los estudiantes y en sus posibilidades de aprender por encima de cualquier adversidad.

5.1.2.2.4. Planificación de las sesiones de aprendizaje es un conjunto de actividades que diseña y organiza el docente con secuencia lógica y que permite desarrollar un conjunto de aprendizajes propuestos en la unidad didáctica. (Olivares, 2010)

El docente para planificar una sesión de aprendizaje en el área de comunicación tiene en cuenta lo siguiente: antes de la sesión de aprendizaje prepara los materiales a utilizar. En el desarrollo de la sesión, se considera el área curricular, la competencia, la capacidad, el desempeño, luego van los momentos de la sesión de aprendizaje: inicio, la recuperación de los saberes previos, conflicto cognitivo, propósito de la sesión. En el desarrollo de la sesión de aprendizaje, van los procesos pedagógicos de la competencia: antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura y después de la lectura, finalmente el cierre de la sesión que es la valoración del aprendizaje.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada: “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes para la mejora de la calidad educativa”, se realizó en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, distrito de La Banda de Shilcayo de Tarapoto, provincia y región de San Martín. Fue desarrollada por los docentes Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara.

El propósito de la experiencia es la implementación del sistema de mejora de la calidad educativa a través del acompañamiento pedagógico el cual a pasado por múltiples variaciones pero que poco a poco ha ido convirtiéndose en una cultura institucional generando logros significativos en el aprendizaje de los estudiantes

La implementación del sistema de mejora de la calidad educativa (SMCE) se llevó a cabo por fases. En la primera se realizó un diagnóstico donde se encontró lo siguiente la mayoría de docentes de la Institución Educativa “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” no elaboran ni usan material didáctico en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y muy pocas veces elaboran y aplican instrumentos de evaluación

Finalmente se llegó a la conclusión que se debe considerar en la práctica pedagógica todos los estilos de aprendizaje, porque tenemos estudiantes de todos los estilos, pero tomando en cuenta los estilos que predominan, para ello se debe fortalecer la labor pedagógica para así conocer con qué estilos de aprendizaje estaban trabajando y a partir de ello planificar las estrategias mejoradas para desarrollarlas en aula, tomar en cuenta los aprendizajes logrados en el proceso de implementación del sistema de mejora de la calidad educativa, trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa, reflexionar permanentemente sobre la práctica pedagógica para identificar fortalezas y debilidades.

Para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien clara nuestra propuesta pedagógica institucional, realizar evaluaciones cíclicas a la institución educativa en todos sus aspectos, esto permite tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos, así mismo se evaluará la práctica docente a través de la heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de competencias pedagógicas en el área de comunicación.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Para el logro de los aprendizajes se plantea el siguiente objetivo.

Fortalecer la práctica pedagógica, para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora a través de la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que responda a las necesidades de los docentes de la institución educativa 80163 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión.

6.1.2. Objetivos específicos. Con los siguientes parámetros lograremos:

- Monitorear la práctica docente a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y de convivencia del aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante las visitas al aula con asesoría, círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprensión lectora.
- Evaluar la práctica docente a través de la heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada

por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación se presenta la figura con la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar: alternativa de solución priorizada, objetivos específicos, indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a la propuesta, donde se monitorea la práctica docente, se brindará acompañamiento al maestro en su labor docente con miras a la mejora de su práctica pedagógica y se evaluará la práctica docente a través de la heteroevaluación.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación en la competencia de comprensión lectora.	Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, procesos didácticos de la competencia lectora y la convivencia en el aula.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Seis 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 II.EE	Equipo directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión, adaptación de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo	x	x										
					1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo directivo			x									
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo				x								
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje ...(Visitas 2, 3 ...)	Equipo directivo					x	x	x					
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas al aula con asesoría y círculos de interaprendizaje con una intervención personalizada, contextualizada con liderazgo.	Número de visitas y asesorías personalizadas ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes.	Seis visitas y asesoría personalizada atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula y asesoría personalizada.	2.1. Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial	Equipo directivo		x										
					2.2.Socialización del plan de acompañamiento pedagógico y el cronograma de visitas	Equipo directivo		x										
					2.3. Visita al aula y asesoría personalizada sobre estrategias para desarrollar la comprensión lectora	Equipo directivo			x									
					2.4. Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, Asesoría personalizada sobre estrategias de	Equipo directivo							x					

Pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el área de comunicación en el desarrollo de la comprensión lectora.	Numero de Círculos de Interaprendizaje ejecutados.	Dos círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje.	comprensión lectora											
				2.6. Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año	Equipo directivo		x								
				2.7. Implementación de los círculos de interaprendizaje	Equipo directivo		x								
				2.8. Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular	Equipo directivo			x							
					2.9. Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias para la convivencia.	Equipo directivo					x				
	Evaluar la práctica docente a través de la heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Número de evidencias revisadas.	Dos evidencias revisadas.	Heteroevaluación	3.1. Socialización de la técnica de evaluación (portafolio), las evidencias a presentar y la rúbrica.	Equipo directivo		x							
					3.2. Revisión de la Evidencia 1: Programación Curricular	Equipo directivo		x							
					3.3. Revisión de la Evidencia 2: Tres Sesiones Modelo De Comprensión Lectora Con Sus Materiales	Equipo directivo			x						
3.4. Comunicación de Resultados de la Evaluación					Equipo directivo				x						

Figura 4. Matriz plan de acción

7. Plan de monitoreo y evaluación

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

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción.

Objetivos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información.	1. Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Equipo directivo				X			Acta de acuerdos y compromisos	Ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje. Rubricas	Cronograma de visitas	25 % de visitas ejecutadas.
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo			X				Informe de monitoreo de la práctica docente				
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo				X			Plan de monitoreo				
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)				X			- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita				X			- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento				
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación	Número de visitas y asesorías personalizadas ejecutadas para fortalecer las	Visita al aula y asesoría personalizada.	2.1.Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento (Observación de un video sobre acompañamiento)	Equipo directivo			X			Socialización de las fichas de información recogida	Ficha de monitoreo de la sesión de	Protocolo de acompañamiento	60% de visitas al aula ejecutadas	

mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	capacidades docentes.		2.2. Elaboración del cronograma de acompañamiento pedagógico.				X			Registro de asistencia	aprendizaje		
			2.3. Ejecución de la visita al aula y asesoría personalizada				X			Fichas de monitoreo	Rubricas Cronograma de visita Carpeta pedagógica		
	Numero de Círculos de Interaprendizaje ejecutados.	Círculos de interaprendizaje	3.1 Reunión sobre el perfil docentes según el enfoque por competencias				X			Actas de acuerdos y compromisos	Ficha de coevaluación	Protocolo de acompañamiento Carpeta pedagógica	15% de círculos de interaprendizaje ejecutados
3.2 Socialización de los diarios de campo con énfasis en el manejo de los procesos pedagógicos y disciplina en el aula									Cuaderno de campo Guía de observación				
			3.3 Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar										

<p>Evaluar la práctica docente a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos en el área de Comunicación.</p>	<p>Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.</p>	<p>Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación</p>	<p>4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica pedagógica.</p>	<p>Equipo directivo</p>					<p>x</p>		<p>Informe de autoevaluación Informe de logros, dificultades y aspectos a mejorar del desempeño docente</p>	<p>Lista de cotejos Lista de verificación Rubricas</p>	<p>Informes de monitoreo y acompañamiento Matriz de competencias del desempeño docente</p>	<p>25% de jornadas de reflexión ejecutadas</p>
--	--	---	---	-------------------------	--	--	--	--	----------	--	--	--	---	--

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%)

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

Objetivo específico	Riesgo	Medidas a adoptarse
Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Temor a un monitoreo Recelo a que su documentación esté mal elaboradas.	Sensibilizar al docente sobre la importancia del monitoreo Ayudarle para que expresen sus fortalezas y debilidades.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas al aula con asesoría y círculos de interaprendizaje con una intervención personalizada, contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el área de Comunicación en el desarrollo de la comprensión lectora.	Conformismo de parte del docente para que se habitué a recibir apoyo permanente en la elaboración de su planificación.	Sensibilizar al docente sobre la importancia del acompañamiento en la mejora de su práctica pedagógica Elaborar el plan de acompañamiento docente personalizado de manera consensuada y participativa.
Evaluar la práctica docente a través de la heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Carencia de veracidad del docente en el llenado de su ficha.	Sensibilizar al docente sobre el uso y la importancia del llenado de la ficha de manera objetiva Socializar los instrumentos de evaluación para que estos sean más variables en su uso.

Figura 6. Riesgos y medidas correctivas.

8. Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.EE.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Convenio con la Universidad César Vallejo
1.3 Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	
1.4 Ejecución de las visitas al aula asesoría personalizada.	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Tercera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.6 Elaboración del plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Tercera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto de plan de acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80163 La Arena.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo nivel de logro de comprensión lectora en los estudiantes del tercer ciclo de la institución educativa N° 80163 La Arena Huamachuco.

El Primer Módulo considera los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado. En relación al segundo módulo, se hizo el análisis de cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se asignó un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el fin de establecer una cadena de valor.

El tercer módulo está referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las opiniones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular de comunicación.

Por otra parte, en el cuarto módulo referido al desarrolló de la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico. A partir de ello, se procesaron los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron

interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones...

Finalmente, en el quinto módulo denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se identificó el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para incorporarlos en el diseño del Plan de Acción. En ese sentido este trabajo académico es el resultado de una construcción progresiva que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

10. Lecciones aprendidas

Después de haber realizado el trabajo académico se han identificado un conjunto de lecciones aprendidas que servirán a la comunidad educativa interesada: Una de las lecciones aprendidas fue identificar que la labor del directivo de una institución educativa influye significativamente en la organización del currículo y la enseñanza, sobre todo si le reconoce como un líder pedagógico cuyo énfasis radica en la orientación de los procesos pedagógicos en el marco de la gestión escolar. Es indudable que en este contexto, el directivo trabaja de forma colegiada con el docente bajo una misma visión; el logro de aprendizajes de calidad.

Promover la importancia del diagnóstico como punto de partida del MAE. Para realizar un adecuado monitoreo pedagógico y determinar la situación de la institución educativa, en especial, cómo los estudiantes generan su aprendizaje. Esta reflexión lleva a comprender que la evaluación del desempeño docente es un proceso cíclico, está en función de la evaluación de los aprendizajes.

Reconocer que la evaluación de la práctica docente es el proceso clave sin el cual no se puede mejorar el desempeño docente, implica la participación de los diversos actores educativos y principalmente debe realizarse sobre un clima adecuado que garantice su implementación. Frente a ello el rol del líder pedagógico resulta medular, pues él es el encargado de gestionar las condiciones tanto técnicas como socioemocionales.

Finalmente implementar el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que es una práctica efectiva que está relacionada con todos los procesos de la escuela institucional, administrativa y pedagógica. De allí que su implicancia debe ser vista como transversal y reconocida como el principal medio de intervención para la mejora continua, en particular del desempeño docente.

Referencias

- Cassany.(2016). *Estrategias de comprensión lectora. Y su uso en el ámbito educativo*
- Herrera, A. (2014). *Fichas de observación. Recuperado el 03 de febrero 2017.*Perù León.(2012). *las estrategias de comprensión lectora.*Pe
- Longa, A., Materano, C. y Portables, E. (2011). *Concepciones sobre evaluación en docentes de Educación Primaria. Caracas Venezuela.*
- Ministerio de Educación Nacional (2003). *Manual de la evaluación del desempeño. Bogotá Colombia.*
- Minedu (2015). *Marco del Buen Desempeño Directivo. Ministerio de Educación Perú.*
- Minedu (2013). *Gestión de los aprendizajes. Ministerio de Educación. Perú*
- Minedu. (2014). *Habilidades interpersonales. Fascículo I. Guía para el participante-fascículo I. Ministerio de Educación. Perú*
- Minedu (2017). *Monitoreo y, acompañamiento de la práctica docente. Ministerio de Educación. Perú*
- Minedu (2016). *Protocolo de acompañamiento. Ministerio de Educación. Perú.*
- RSG N° 008-2016.Lima. *Ministerio de Educación.*
- Minedu. (2009). *Diseño curricular nacional de educación básica nacional. Ministerio de educación. Perú*
- Palacios. (2015). *Fomento del habito lector mediante las estrategias de animación a la lectura. Perú*
- Parcerisa 1996, p,35
- Talis, 2013
- Zebadúa M. y García E. (2011). *Cómo enseñar a hablar y escuchar en el salón de clases. México DF*

