

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

## **PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO**



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA DE COMPRENSIÓN DE TEXTOS ESCRITOS EN EL AREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80161 DE YAMOBAMBA DEL DISTRITO DE HUAMACHUCO, PROVINCIA DE SANCHEZ CARRION - UGEL SANCHEZ CARRION – LA LIBERTAD

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

GUTIERREZ AGUILAR, Ubaldo

**La Libertad - Perú**

2018

## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE 80161.....	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 de los Procesos de la I.E. Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	9
3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico.....	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	16
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	20
5.1. Marco Conceptual.....	21
5.1.1. Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	21
5.1.1.1. Definición de Monitoreo Pedagógico.....	21
5.1.1.2. Estrategias de Monitoreo Pedagógico.....	21
5.1.1.3. Instrumentos de Monitoreo Pedagógico.....	21
5.1.1.4. Definición de Acompañamiento Pedagógico.....	22
5.1.1.5. Estrategias de Acompañamiento Pedagógico.....	22
5.1.1.5.1. Círculos de interaprendizaje.....	23
5.1.1.6. Definición Evaluación del desempeño docente.....	23
5.1.1.7. Estrategias de Evaluación del desempeño docente.....	23
5.1.1.8 .Tipos de Evaluación.....	23
5.1.2. Área curricular de Comunicación.....	23
5.1.2.1. Enfoque comunicativo.....	24
5.1.2.2. Competencias del área de Comunicación.....	25
5.1.2.3. Recursos metodológicos para el desarrollar la competencia.	25
5.1.2.4. Procesos didácticos en la competencia comprensión de textos escritos.....	25
5.1.2.2.3 Estrategias para facilitar el clima escolar.....	26
5.2. Experiencia exitosa.....	27

6. Diseño del Plan de Acción.....	28
6.1. Objetivos.....	28
6.1.1. Objetivo general.....	28
6.1.2. Objetivos específicos.....	28
6.2. Matriz del Plan de Acción.....	28
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	33
8. Presupuesto.....	38
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	40
10. Lecciones Aprendidas.....	42
Referencias.....	43

## Índice de Figuras

<i>Figura 1</i>	Árbol de Problema.....	7
<i>Figura 2</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	11
<i>Figura 3</i>	Caracterización del rol como líder pedagógico.....	15
<i>Figura 4</i>	Matriz del Plan de Acción.....	29
<i>Figura 5</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	34
<i>Figura 6</i>	Cuadro de riesgos y medidas a adoptar.....	37
<i>Figura 7</i>	Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.....	39

## **Introducción**

Este trabajo académico se realizó debido a los resultados de las diversas evaluaciones de la ECE, como también de actas de años anteriores no eran muy satisfactorias, por ello se vio la necesidad de investigar sobre las causas del problema referido al bajo nivel de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. En diez apartados se elaboró el presente trabajo académico en los cuales se hizo un diagnóstico relacionado al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80161 “Juan Pablo II” que se encuentra ubicada en la zona rural, Yamobamba, 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 orientados 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, con el fin de incrementar el número de alumnos en el nivel satisfactorio. En el primer apartado de este trabajo se presenta la identificación de la problemática, donde refiere la caracterización del contexto socio cultural de la Institución educativa y la formulación de la problemática. En el segundo apartado se encuentra el diagnóstico, dentro de ello están los resultados de los instrumentos aplicados tanto cuantitativo como cualitativo.

Continuando con el tercer apartado se presenta la caracterización del rol como líder pedagógico donde contempla cinco dimensiones según Robinson en el módulo 6 (Ministerio de Educación 2017): 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. Con respecto a esta es relevante realizar el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación al personal docente para mejorar su práctica pedagógica.

Cuarta dimensión promover y participar en la enseñanza y el aprendizaje en el desarrollo profesional de los docentes. Aquí se promueve en el docente la auto

capacitación con relación a la competencia de comprensión de textos escritos 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 se aborda el planteamiento de la alternativa de solución donde establece como alternativa más pertinente y viable la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. En el quinto apartado nos menciona la sustentación de la alternativa de solución priorizada, respecto a ello contiene el marco conceptual del MAE donde se define aspectos como: monitoreo, estrategias, acompañamiento, evaluación del desempeño docente, entre otras.

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 y Evaluación el cual permite detectar oportunamente deficiencias, obstáculos, necesidades y tomar decisiones para la mejora del trabajo pedagógico.

En el octavo apartado se enfoca el presupuesto, que permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados para el trabajo académico. Asimismo está el cuadro de actividades a realizarse en la ejecución del mismo y la columna de periodos, los costos y fuentes de financiamiento. En el noveno apartado esta la descripción del proceso de elaboración del trabajo académico. En ello se encuentra el desarrollo de cada uno de los módulos formativos que brindaron las orientaciones y favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar el ejercicio del liderazgo pedagógico. En el décimo y último apartado comprende las lecciones aprendidas, las cuales servirán a la comunidad educativa interesada sobre los aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80161**

La Institución Educativa N° 80161 ubicada en Yamobamba, comunidad campesina Juan Velazco Alvarado, al suroeste de la ciudad de Huamachuco a una altitud de 3 350 m.s.n.m. y a una distancia de 11 km de la mencionada ciudad alto andina. La población se dedica básicamente a la agricultura y ganadería, son de nivel socioeconómico bajo, y la gran mayoría de pobladores son analfabetos o tiene solamente primaria incompleta. La otra actividad económica más importante en la población es la minería los padres que se dedican a esta actividad son letrados y tienen estudios secundarios los hijos de estos no tienen mayores aspiraciones que terminar secundaria y trabajar en una empresa minera.

Las demandas territoriales para impulsar la transformación de la comunidad es la implementación de talleres productivos tecnificados en lo que es la agricultura y ganadería; la formación de estudiantes que tengan deseos de superación y avizoren a continuar estudios superiores para convertirse en profesionales que puedan desarrollar proyectos de mejora para la comunidad aprovechando sus recursos naturales renovables y no renovables. Asimismo formar profesionales técnicos orientados a las áreas de topografía, electricidad, mecánicos, choferes de maquinaria pesada, para cubrir puestos de trabajo en las empresas mineras que se encuentran al rededor del caserío de Yamobamba.

La Institución Educativa cuenta con un área construida de 1 133.80 m<sup>2</sup>, de material noble en su mayoría los cuales están divididos en tres pabellones en los cuales se distribuyen seis aulas del nivel primaria y en una segunda planta del mismo pabellón encontramos nuestra sala de cómputo, en el segundo pabellón encontramos seis aulas del nivel secundario incluida la Dirección y en el tercer pabellón encontramos el auditorio y la cocina que su construcción es de adobe. Asimismo en unos ambientes aparte de estos pabellones encontramos los servicios higiénicos un patio y la loza deportiva no contamos con cerco perimétrico. Quedando un área libre de 10 385.51 m<sup>2</sup>, espacio que contiene áreas verdes que sirve de recreación y bosques de eucaliptos.

La Institución Educativa atiende los niveles de primaria y secundaria, se cuenta con una población escolar 268 estudiantes matriculados; en el nivel primario 112, en el nivel secundario 156. La institución cuenta con un director general, seis profesores y un personal de servicio en el nivel primario y en el nivel secundario cuenta con diez docentes en las diferentes especialidades y 157 padres de familia. Toda la comunidad educativa está comprometida con el cumplimiento de la visión, misión, metas objetivos, centrada en la formación de valores éticos y sociales; con los principios del aprendizaje significativo e integración de saberes, con liderazgo pedagógico e integración de la comunidad educativa con miras a lograr mejores aprendizajes en niñas, niños y adolescentes, sin que nadie se quede atrás.

Entre las fortalezas con las que cuenta la Institución Educativa están el buen clima institucional, cinco docentes nombrados en Educación Primaria, una docente con experiencia en dirección que lidera el nivel primario. En Educación Secundaria contamos con cinco docentes nombrados y cuatro docentes contratados muy comprometidos con su labor pedagógica; contamos con un salón de computo con conexión a internet, equipado con 20 computadoras, un cañón multimedia y un televisor de última generación; además con una amplia área aun no construida de más de 10 000 metros cuadrados y dos bosques de eucaliptos. Estas fortalezas constituyen un factor importante para elevar las metas de aprendizaje

Entre las oportunidades que tiene la Institución Educativa están el apoyo de los padres de familia, la participación de las autoridades comunales y alianzas con instituciones públicas y privadas como la empresa minera la Arena la cual impulsa proyectos productivos en la institución educativa, los cuales posibilitan mejorar las condiciones de vida la población estudiantil favoreciendo los logros de los aprendizajes.

## **1.2 Formulación del problema identificado**

Después de revisar los resultados de la ECE y actas de evaluación de años anteriores se identificó que el 90.6% de alumnos se encuentran en un bajo nivel de aprendizaje referido a la competencia de comprensión de textos escritos por lo que se priorizo el problema que se relaciona con los aprendizajes: bajo nivel de aprendizaje

en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR.

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 la actualización de los docentes los cuales no se comprometen a desarrollar sesiones pertinentes que respondan a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. esto provoca práctica pedagógica tradicionalista basada en contenidos.

Otra de las causas es la inadecuada aplicación de estrategias metodológicas en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. Entre los factores de gestión del currículo que se relacionan a esta causa es el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes que se evidencia en aquellos que no asisten a los círculos de inter aprendizaje, no les interesa auto capacitarse. Esto genera clases aburridas y poco significativas lo cual no permite promover aprendizajes significativos en los estudiantes.

También otra causa es el limitado Monitoreo y Acompañamiento a los docentes por parte del director. Un factor importante relacionado con la misma es la Planificación del Monitoreo y Acompañamiento. Al no realizarse un Monitoreo Planificado se genera en el docente poca preparación científica, deficiente práctica pedagógica, incumplimiento de horarios de trabajo. Esto se debe Sesiones de aprendizajes descontextualizadas por falta de asesoramiento a los docentes 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 de textos escritos en el área de Comunicación.

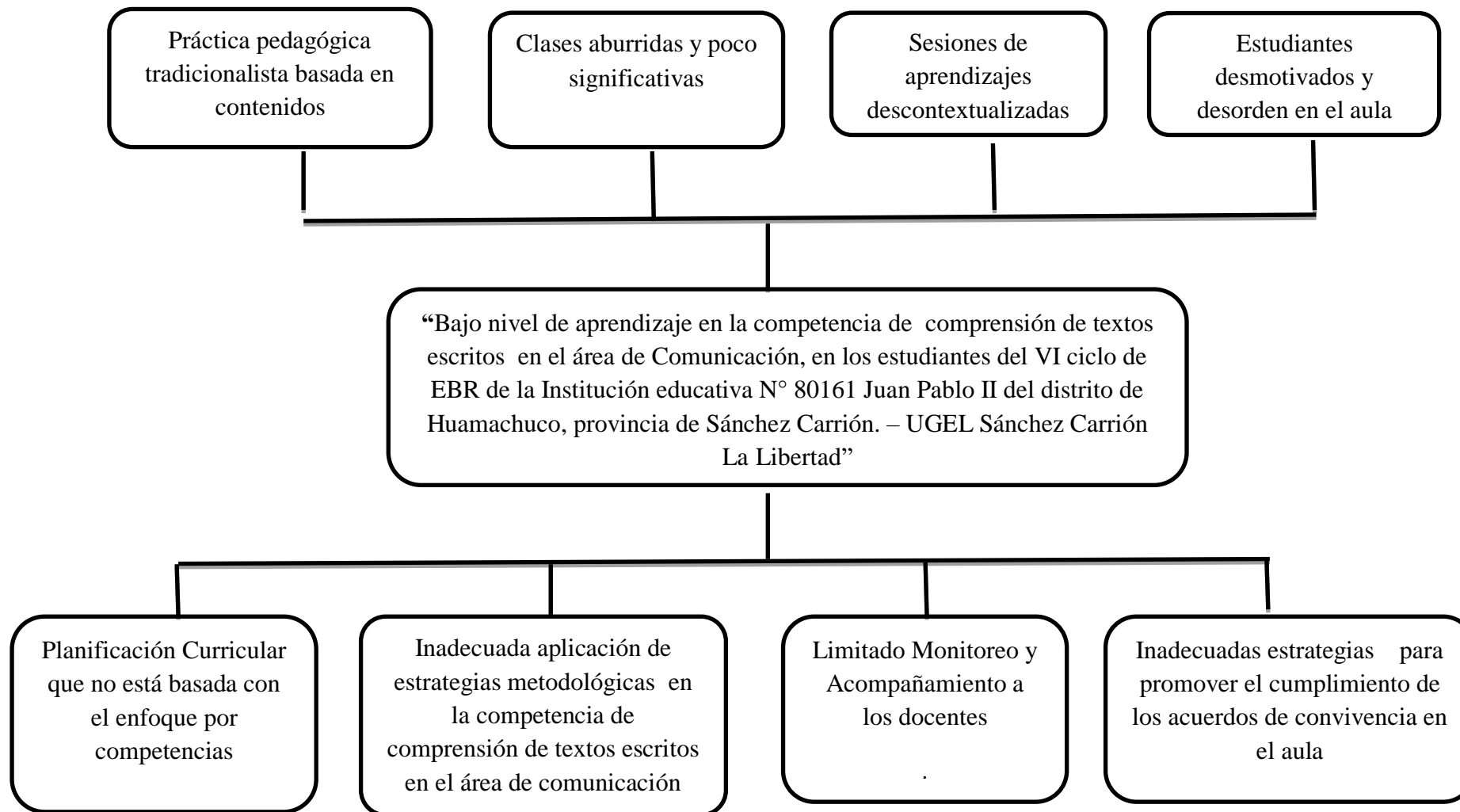
Por otra parte, otra de las causas se refiere a las inadecuadas estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula y el factor relacionado es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto se evidencia cuando se practica valores. Lo cual genera como consecuencia estudiantes desmotivados, desorden e indisciplina en el aula; asimismo la falta de estrategias de los docentes para la aplicación de los protocolos para la solución de conflictos; originando que los estudiantes incumplan los acuerdos de convivencia.

Asimismo, el problema priorizado se supera aprovechando las oportunidades con las que se cuenta entre ellas el apoyo de los padres de familia lo cual redundará en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes. La participación de las

autoridades de la comunidad permitirá cristalizar metas y alianzas estratégicas con la empresa minera que permitirá mejorar el nivel de aprendizajes en la competencia referida de comprensión de textos escritos, la infraestructura que brinda un soporte para los estudiantes;

Entre las fortalezas, un buen clima institucional el cual permite apuntar a un mismo horizonte, docentes nombrados que permite sostenibilidad de metas y objetivos y un centro de cómputo e internet que permite estar conectados con el mundo del conocimiento en todo momento esto coadyuva a mejorar los aprendizajes en los estudiantes permitiendo la solución del problema priorizado desencadenando mayores cambios y transformaciones en la comunidad.

En la siguiente figura 1 se presenta el problema priorizado, las causas que lo originan y las consecuencias.



Figural. Árbol de problemas

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de instrumentos aplicados

Los resultados que a continuación se presentan es producto de la aplicación de dos instrumentos en la etapa diagnóstica del presente trabajo. Uno de ellos fue la ficha de observación de sesión de clase, que recogió información para el procesamiento cuantitativo; el segundo fue un instrumento de corte cualitativo constituido por una encuesta, los cuales nos han permitido el conocimiento real de las causas que originan el problema priorizado. A continuación presentamos dichos resultados

**2.1.1 Resultados Cuantitativos.** El 50% 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. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tiene claro el enfoque propuesto, desconocimiento del nuevo currículo Asimismo, no han recibido el Monitoreo y Asesoría apropiada.

El 50% 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, desconocimiento de procesos pedagógicos y didácticos del área de comunicación, el docente no se encuentra motivado ni actualizado.

El 50% 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 son fríos y no reconocen oportunamente a los alumnos por sus logros, no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia y no manejan los protocolos para la resolución de conflictos.

**2.1.2 Resultados Cualitativos.** Los docentes consideran 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 y se

socializa entre todos ellos. Sin embargo, la frecuencia no es la que se planifica ya que solo se realiza semestralmente. Asimismo el Acompañamiento se realiza de manera comprensible, brindándose sugerencias, pero, no se promueven los compromisos de los maestros por lo que genera inoperancia en la labor pedagógica.

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

Con respecto al problema priorizado referido el bajo nivel de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución educativa N° 80161 “Juan Pablo II” del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión – UGEL Sánchez Carrión La Libertad 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 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 las dificultades que tienen los docentes en problematizar y/o plantear el reto cognitivo, 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, se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.

Estos resultados referidos a la programación curricular se vinculan con los procesos (PO) desarrollo pedagógico y convivencia escolar, dentro del cual incidiremos en: (PO02.1) realizar la programación curricular, (PO04.1) desarrollar sesiones de aprendizaje, (PO05.1) promover la convivencia escolar, el (PO05.2) prevenir y resolver conflictos. 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.

Asimismo guardan coherencia con las competencias 1, 2, 5 y 6 del Marco de Buen Desempeño Directivo: la competencia uno está referida que el director conduce de manera participativa la planificación institucional, en la competencia dos promueve

y sostiene la participación democrática; en la competencia cinco nos dice que el líder pedagógico promueve y lidera una comunidad de aprendizaje y en la seis 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.

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 (PO03.3) de acompañamiento pedagógico. También con el compromiso de Monitoreo y Acompañamiento del mismo modo con la competencia 6 del MBDDir.

Ante este contexto, el reto del directivo para solucionar el problema priorizado es elevar el nivel de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR. Entre los desafíos que se tienen para alcanzar el reto están: fortalecer las capacidades de los docentes para la elaboración de su planificación curricular de acuerdo con los nuevos enfoques educacionales, promover en los docentes las capacidades para la aplicación de estrategias metodológicas adecuadas y contextualizadas para un buen aprendizaje, desarrollar en los docentes habilidad para el manejo de conflictos promoviendo un clima apropiado en el aula e incrementar el Monitoreo y Acompañamiento a los docentes.

En la siguiente figura Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico y se puede observar la relación entre el problema priorizado, los procesos de gestión institucional, los compromisos de gestión y las competencias del marco del buen desempeño directivo implicadas en la 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 aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80161 Juan Pablo II del distrito de Huamachuco – Ugel Sánchez Carrión La Libertad”</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>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 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 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>PO02.1</p> <p>Realizar la programación curricular</p> <p>PO04.1</p> <p>Desarrollar sesiones de aprendizaje</p> <p>PO05.1</p> <p>Promover</p> <p>Promover la convivencia escolar</p>	<p>Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa</p> <p>Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa</p>	<p><b>Competencia 1</b>, Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje. Ministerio Educación (2014)</p> <p><b>Competencia 2</b>, 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. Ministerio Educación (2014)</p> <p><b>competencia 5</b> nos dice que el líder pedagógico promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los</p>

	<p>Los docente Monitoreados 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 que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.</p>	<p>PO05.2 Promover y resolver conflictos</p>		<p>docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientad a la mejora práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Ministerio Educación (2014)</p>
--	--	--	--	---

Figura 2 Análisis de resultados del diagnóstico

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

El rol del líder pedagógico contempla varias 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 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. 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 escritos 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 nos habla de 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.

Las propuestas antes descritas es una clara evidencia del liderazgo pedagógico del directivo y son viables para superar el problema priorizado ya que se considera elementos de innovación en su práctica de gestión pedagógica desde el establecimiento de metas comunes, la maximización de recursos estratégicos, la planificación del currículo, el desarrollo profesional del docente y asegurar un ambiente ordenado.

En la siguiente figura 3 caracterizaciones del rol como líder pedagógico se presentan las acciones a realizar para solucionar el problema priorizado tomando en cuenta que estas se vinculan 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.	<p>Establecer metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación.</p> <p>Compartirlas con el equipo, sensibilizar y asumir compromisos</p>	<p>Porque es necesario establecer metas comunes por que el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos para que todos vayamos en búsqueda de una meta para la mejora de los aprendizajes.</p>
La dotación de recursos estratégicos	<p>Distribución adecuada y oportuna de los textos escolares y recursos didácticos según el área.</p> <p>Generar un aula multiusos</p>	<p>Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos a su alcance, porque el uso de los recursos didácticos permite que las sesiones se hagan más dinámicas y motivadoras a los estudiantes para lograr aprendizajes significativos.</p>
La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	<p>Realizar el proceso de Monitoreo y Acompañamiento</p> <p>Desarrollar Grupos de interaprendizaje</p>	<p>Se realiza el Monitoreo porque permite acopiar información de la labor docente, procesarla para orientarla oportunamente a los docentes y mejorar su práctica pedagógica.</p>
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	<p>Desarrollar jornadas de sensibilización para la auto capacitación de los docentes, Grupos de interaprendizaje</p> <p>Reuniones colegiadas con relación a la competencia comprensión de textos en el área de comunicación.</p>	<p>Porque permite a los docentes intercambiar ideas y experiencias relacionadas a su labor pedagógica es ineludible fortalecer capacidades en los docentes para mejorar su práctica pedagógica.</p>
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo	<p>Gestionar el uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje</p>	<p>Es necesario promover el uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones porque esto permite que se logren desarrollar todos los procesos pedagógicos para asegurar la mejora de los aprendizajes.</p>

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico

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

Después de un análisis de las diferentes alternativas de solución propuestas en el módulo cuatro frente a la problemática priorizada: “Bajo nivel de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución educativa N° 80161 Juan Pablo II del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión – UGEL Sánchez Carrión”; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, y la Convivencia.

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación permite que el director cumpla con Las funciones como líder pedagógico para establecer metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la IE N° 80161 de Yamobamba. Así como asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa.

Asimismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente de él y director, también participar en las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse involucrados.

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 IE. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del área de comunicación, contempla diversas estrategias en su conjunto, es así, que para el monitoreo de la práctica pedagógica se realizará visitas al aula para recoger información y dar el apoyo respectivo al docente. Para el acompañamiento pedagógico se desarrollará como estrategia viable círculos de interaprendizaje los que se desarrollarán en el marco de una retroalimentación formativa.

Asimismo, en la evaluación, se utilizará estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para valorar el desempeño del docente en el aula, partiendo de la reflexión de su práctica pedagógica, se propiciará espacios de interacción entre docentes y la orientación para la toma de decisiones hacia la mejora de su enseñanza. De la misma manera guardan relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, de manera que fortaleciendo las capacidades docentes se estará garantizando el logro de aprendizaje y la mejora continua en la institución educativa.

La alternativa de solución, responde a las necesidades formativas de los docentes, necesidades como manejo de metodologías con enfoques actuales y estrategias que respondan a situaciones problemáticas y significativas desde la reflexión crítica de su labor y a las demandas de aprendizaje de los estudiantes que se enfrentan a un contexto que presenta una serie de problemas sociales, escasa cultura ambiental; los que influyen negativamente en la vida de los estudiantes; situaciones que deben ser abordadas en las instituciones educativas a través de la formulación de cuestionamiento sobre su contexto y le lleven a buscar soluciones desde el área de comunicación.

En este sentido es necesario, orientar la labor educativa desde el liderazgo pedagógico del equipo directivo para movilizar e influenciar en otros, acciones para hacer frente a esta problemática en coordinación con aliados en la comunidad y la comunidad educativa en general como capital social para promover el desarrollo. Asimismo, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, permitirá al equipo directivo desde su rol de líder pedagógico, establecer metas de aprendizajes a lograr, con el consenso y compromiso de toda la comunidad educativa, para alcanzar dichas metas debe asegurar y optimizar los recursos para

crear o fortalecer los espacios de reflexión de la práctica pedagógica y gestionar los que se encuentre en el contexto.

De la misma manera la alternativa de solución promueve la participación activa y democrática de todos los actores educativos en el marco de un ambiente de colaboración y toma de decisiones concertadas, estableciendo mecanismos de coordinación delimitando canales para la toma de decisiones. Asimismo, la alternativa identifica los roles y delimita las responsabilidades individuales de cada uno de los actores educativos desde la labor que desempeña.

En este sentido el equipo directivo se encargará de asegurar las condiciones y recursos adecuados para el desarrollo de las prácticas pedagógicas, los docentes se encargarán de planificar las sesiones de aprendizaje partiendo de situaciones significativas utilizando estrategias y recursos que generen aprendizajes significativos en los estudiantes, los padres de familia coordinarán con los docentes sobre la forma de apoyo que deben brindar a sus hijos y asegurar el cumplimiento en sus tareas y actividades en casa, el personal administrativo asegurará las condiciones físicas adecuadas para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, los estudiantes participarán activamente en las diferentes actividades de aprendizaje, interactuando con sus compañeros en equipo

De la misma manera la alternativa promueve la creación y fortalecimiento de espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica, para mejorar las capacidades de los docentes del área de comunicación; todo ello a partir de una autoevaluación del personal docente, observación in situ de su práctica pedagógica, participación activa en los círculos de interaprendizaje, generación de condiciones básicas de aprendizaje, trabajo en equipo y colegiado todo esto en un ambiente de interacción y de apoyo mutuo colaborativo con el único fin de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación permitirá logro de las metas de aprendizaje, esto se evidenciará en el rol como líder pedagógico del equipo directivo que debe lograr un impacto en la escuela lográndose un trabajo efectivo y eficiente; asimismo, fortaleciendo la conformación de una comunidad profesional de aprendizaje, generando compromisos, un trabajo colaborativo y coordinado, así también posibilitará la participación democrática de todos los actores educativos dentro de un clima favorable.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación considera estrategias viables de Monitoreo y Acompañamiento de la práctica pedagógica; la retroalimentación del trabajo pedagógico en la que director y profesor aprenden juntos implica el diálogo para reflexionar en torno al trabajo pedagógico, ponderando el auto-aprendizaje reflexivo, reconociendo la importancia de su labor como docente, permitiéndole al profesor hacer comparaciones entre logros presentes y pasados; o bien, en la posibilidad efectiva de que el director plantee preguntas reflexivas, para que lo conduzcan a evaluar su propio desempeño en atención al reconocimiento de fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar, enfocándose en los logros y errores del trabajo realizado y reconocimiento de una buena práctica pedagógica.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco conceptual del MAE

#### 5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

**5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.** Es la visita en aula para recoger información in situ con el fin de tomar decisiones oportunas sobre el trabajo pedagógico de los profesores. “Es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear es una labor más técnica”. (Ministerio de Educación, 2017, p.10). Es decir, el monitoreo permite obtener información de primera mano para verificar el trabajo pedagógico de los docentes en aula con el fin de mejorar la calidad de la educación.

**5.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.** Las estrategias de Monitoreo que se pueden realizar son: Visita al aula, la observación entre pares y la autogestión.

**5.1.1.2.1. Visita al aula.** Es verificar el trabajo pedagógico de los docentes con el objetivo de observar y recoger información para la toma de decisiones oportunas. “El director o un directivo visitan el aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados.” (Ministerio de Educación, 2017, p, 32). Es decir, la visita al aula nos permite comprobar si los docentes están cumpliendo con los compromisos pactados y aplicando las estrategias de aprendizaje.

#### 5.1.1.3. Instrumentos de Monitoreo

**5.1.1.3.1. Ficha de observación.** Es un instrumento cuyo fin es recoger información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica para tomar decisiones oportunas. La aplicación en el área de comunicación cumple la función de obtener información sobre los materiales y estrategias que promueven el desarrollo de capacidades comunicativas en los estudiantes, las cuales a su vez priorizan la comprensión y producción oral, así como la comprensión y producción escrita.

**5.1.1.3.2. Cuaderno de campo.** El cuaderno de campo es un instrumento que permite describir las acciones de los docentes en aula, registrar el dialogo entre el

docente y director, asimismo tener un registro del Monitoreo para ver el cumplimiento de compromisos y avances en la mejora del trabajo pedagógico.

Es una estrategia de formación del docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes -de manera individual y colectiva- la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, 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. (Ministerio de Educación, 2017, p, 9)

**5.1.1.4. Definición de Acompañamiento.** El momento de diálogo colegiado entre el docente y el director con la finalidad de reflexionar sobre su práctica pedagógica en aula y establecer compromisos para la mejora.

Es el acto de ofrecer asesoría continua. 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. (Ministerio de Educación, 2017, p, 10)

Se puede decir que el acompañamiento es la asistencia que se le da al docente por parte del director en una forma sostenida y colegiada con el fin de mejorar su práctica pedagógica para el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes.

**5.1.1.5. Estrategias de Acompañamiento.** Las estrategias del acompañamiento que se pueden usar son: la Visita al aula y asesoría, círculos de interaprendizaje, talleres de seguimiento, pasantías, jornadas de autoformación docente, comunicación virtual, sistematización de la práctica.

La visita a aula y asesoría se ejecuta cuando el directivo visita a un aula pedagógica con el fin de observar toda la sesión de aprendizaje y luego brindar asesoría personalizada al docente.

Permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la escuela. (Ministerio de Educación, 2017, p, 49)

**5.1.1.5.1. Los círculos de interaprendizaje.** Es una estrategia donde todos los docentes se nutren del intercambio de las experiencias exitosas educativas con el fin de mejorar la práctica pedagógica.

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. (Ministerio de Educación, 2017, p, 49)

Es decir, los círculos de interaprendizaje es una estrategia colegiada en la cual todos los docentes por turnos participan como expositores de diferentes temas acordados previamente por los participantes con el fin de compartir todo el conocimiento y experiencias del conjunto.

**5.1.1.6. Definición de evaluación del desempeño docente.** Es la verificación que se hace a la práctica docente en su desempeño valorándolo en forma cualitativa. Según Ministerio de Educación (2017) la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica en base a evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión crítica sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad del servicio educativo, así como reconocer sus necesidades de aprendizaje. En consecuencia, la evaluación del desempeño docente es un medio que facilita la plusvalía del trabajo pedagógico permitiendo demostrar al docente el empoderamiento y el dominio de conocimientos, habilidades y destrezas.

#### **5.1.1.7. Estrategias de evaluación del desempeño docente**

**5.1.3.2. Tipos:** los tipos de evaluación son: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación.

La autoevaluación consiste en valorarse uno mismo sobre el trabajo pedagógico, el cual nos permite reconocer algunas debilidades y potencialidades de nosotros mismos.

La coevaluación consiste en la valoración del trabajo pedagógico entre pares para comprobar la calidad de enseñanza que se les da a los estudiantes

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.

**5.1.2 Área curricular de Comunicación.** La comunicación es una necesidad vital de los seres humanos. A lo largo de su desarrollo, este se convierte en un proceso en el cual el hombre establece conexiones comunicativas con otros seres humanos lo que le permite desempeñarse eficientemente en su medio social.

Desde los balbuceos, sonrisas, miradas, llanto, gestos realizados en sus primeros años de vida se logran, posteriormente, comunicar con palabras para expresar necesidades, emociones, vivencias e intereses. En este sentido, la oralidad cumple un factor importante en el desarrollo humano. Posteriormente, con la escolaridad, los estudiantes se dan cuenta que no solo la oralidad les permite comunicarse, sino que existen otras “formas” de hacerlo lo que les permite manifestar no solo sus ideas y emociones, sino que pueden leerlas en diversos textos multimodales (por ejemplo, dejarlas plasmadas en un papel, una computadora o un celular).

**5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación:** En esta área, el marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza - aprendizaje corresponde a asumir el enfoque comunicativo enmarcado en una perspectiva sociocultural, poniendo énfasis en las prácticas sociales del lenguaje; pues como dice Jolibert(1991, p. 49) “el escrito solo cobra significado en el texto, auténtico y completo, usado en situaciones de vida”.

Se considera comunicativo porque parte de situaciones de comunicación que pueden ser reales o creadas por el docente a través de las cuales los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo, formato y género textual, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los escritos, audiovisuales y virtuales, entre otros.

Asimismo, se enmarca en una perspectiva sociocultural porque la comunicación está situada en contextos sociales y culturales diversos generándose identidades individuales y colectivas. En este sentido, el lenguaje oral y escrito adopta características propias en cada uno de esos contextos; utilizándose el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico y las características socioculturales. En este sentido debemos considerar, por ejemplo, que en un país como el nuestro se hablan 47 lenguas originarias, además del castellano lo que involucra 48 formas diferentes de expresarse y comprender oralmente y por escrito. En este sentido podemos afirmar que la forma de comunicación del ser humano es eminentemente oral desde sus primeros años de vida.

El área de comunicación busca que los estudiantes logren el manejo óptimo y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. Por ello, se busca el desarrollo de capacidades para hablar, escuchar, leer y escribir; para que los estudiantes interactúen crítica y creativamente en diversas situaciones de comunicación, tanto en su vida escolar como en otros contextos donde se desenvuelva. El área se sustenta en una perspectiva intercultural. El desarrollo

curricular del área está sustentado en el enfoque Comunicativo textual de enseñanza de la lengua. Este enfoque orienta cómo desarrollar las capacidades del área.

Se entiende que el enfoque es comunicativo debido a que su función primordial del lenguaje oral y escrito consiste en comunicarse. Esto se logra a través de intercambiar y compartir ideas, saberes, sentimientos y experiencias en situaciones comunicativas reales, propias de su entorno, haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos. Se dice que es textual porque considera que el lenguaje escrito está constituido por una tipología textual variada y que responden a distintas situaciones comunicativas. Por tal razón, los estudiantes deben aprender a leer y escribir interactuando con textos reales variados y auténticos. En este sentido, se considera al texto como unidad lingüística comunicativa, porque desde un texto completo se puede trabajar con los estudiantes aspectos gramaticales, de ortografía, coherencia, cohesión, concordancia, entre otros, de manera integrada y no como aspectos del conocimiento del texto aislado.

Además, el área se desarrolla desde el enfoque comunicativo textual porque considera que se aprende a leer, escribir, hablar y escuchar en situaciones reales de comunicación. Trabajar con los estudiantes solo con letras, sílabas o palabras sueltas que no forman parte de un texto mayor (oración o párrafo), muestran dificultades para entender el sentido global del lenguaje escrito; por eso es importante que los estudiantes se alfabeticen con textos completos y reales. Asimismo, la escuela debe asumir las mismas dimensiones de uso que otorga la vida cotidiana a la lectura y escritura.

### **5.1.2.2. Competencias del área de Comunicación**

**5.1.2.2.1. Definición de competencia.** Competencia es la capacidad que tiene una persona para realizar un trabajo, siendo pertinente en el momento y lugar apropiados. “La competencia se define como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético”. (Ministerio de Educación, 2017, p, 29). Siendo así podríamos afirmar que las competencias son las habilidades y conocimientos que los estudiantes adquieren y lo aplican a lo largo de su vida para la resolución de sus problemas cotidianos con eficiencia y eficacia

**5.1.2.2.2. Competencia comprensión de textos escritos.** Aprender a leer significa aprender a encontrar sentido e interés a la lectura, Significa aprender a encontrarse competente para la realización de tareas de lectura y sentir la experiencia emocional

gratificante del aprendizaje, significa también aprender a ser activo ante la lectura, tener objetivo para ella, auto interrogarse acerca del contenido y acerca de la propia comprensión. En definitiva, significa aprender a ser activo, curioso y a ejercer un control sobre el propio aprendizaje.

**5.1.2.3. Estrategias metodológicas para la comprensión de textos escritos** Las estrategias para la comprensión de textos son los medios de planificación de forma global, integral y coherente que nos ayuda a la concreción de los objetivos y metas trazadas generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos en un periodo establecido.

Las estrategias que se proponen para lograr la competencia de comprensión de textos la abordamos mediante los procesos que se han traducido en las siguientes capacidades: Toma decisiones estratégicas según su propósito de lectura. Identifica información en diversos tipos de textos según el propósito. Reorganiza la información de diversos tipos de textos. Infiere el significado del texto. Reflexiona sobre la forma, el contenido y el contexto del texto. (Ministerio de Educación, 2015, p, 26)

Para comprender una lectura debemos seguir los pasos:

- Interrogación de textos, mientras más diversificados y abundantes sean los materiales de lectura que el niño disponga, mayor será la familiarización.
- Utilización de fichas de comprensión de lectura, la fichas de lectura impresas o elaboradas por el profesor pueden ser utilizadas en forma flexible.
- Visita a la biblioteca del colegio, cada alumno leerá una obra diferente a la de sus compañeros.
- Motivar la lectura del texto relacionando la trama principal con algún suceso que podría ser relacionado con la vida real.
- Pedir a los alumnos que fundamenten sus respuestas.
- Finalmente, recomendar textos según los temas elegidos por los alumnos.

**5.1.2.4. Procesos didácticos en la competencia comprensión de textos escritos.** En el área de comunicación se debe desarrollar competencias con sus estrategias a fin de lograr mejores logros de aprendizaje en los estudiantes en la comprensión de textos escritos en su lengua materna. Para ello se propone los siguientes procesos didácticos para la comprensión de textos escritos según los siguientes momentos:

- Antes de la lectura, se determinas el propósito de la lectura, activación de los saberes previos, formulación de predicciones o hipótesis, modalidad o formas de lectura y contrastación de hipótesis sobre el contenido del texto.

- Durante la lectura se considera Aplicación de diversos modos o formas de lectura (modelada, silenciosa, individual, coral) Predicciones e inferencias. Contrastación de hipótesis. Técnicas de comprensión: sumillado, subrayado, parafraseo.

- Después de la lectura Técnicas y estrategias que permiten dar cuenta de lo comprendido en el texto (Organizadores de información y resúmenes). Niveles de comprensión (literal, inferencial, y criterial),

**5.1.2.4. Recursos y materiales utilizados en el área de comunicación.** De los recursos y materiales podemos mencionar los textos para estudiantes y manuales para docente, cuadernos de trabajo para estudiantes, módulos de biblioteca, obras de consulta y referenciales para el estudiante, obras referenciales y de consulta para los docentes, equipo y materiales audiovisuales televisor y videos de actualización docente; todo esto entregados por ministerio de educación. Asimismo los recursos no estructurados que se puede elaborar conjuntamente con los alumnos y padres de familia.

**5.1.2.5. Estrategias para facilitar el clima escolar.** Referente a este punto podemos mencionar las estrategias: relación de los ejes con las normas y acuerdos de convivencia, elaboración participativa de las normas de convivencia de la institución educativa, elaboración participativa de acuerdos de convivencia en el aula, protocolos de atención y seguimiento de casos de violencia, libro de registro de incidencias, la aplicación de estas estrategias es el impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Está comprobado que los estudiantes aprenden más y mejor cuando en el entorno existe un adecuado clima, con normas claras que se respetan, porque han sido consensuadas y son conocidas por todos; donde existen protocolos de actuación frente a distintas temáticas, procedimientos o mecanismos para resolver las controversias y conflictos, se logra un claro sentido de liderazgo.

## 5.2 Experiencia exitosa

Acompañamiento pedagógico y la relación con el rendimiento académico del 2do grado de primaria en el área de comunicación de la Institución Educativa 3055 “Túpac Amaru”-2016

El objetivo de su investigación es determinar la relación que existe entre el Acompañamiento Pedagógico y el rendimiento escolar en los alumnos de Nivel Primaria de 2do. Grado del área de comunicación de la Institución Educativa 3055 Túpac Amaru, ellos consideran que el monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica es una estrategia adecuada, que responde a una realidad concreta. Tomaron como población 127 estudiantes de acuerdo a las nóminas de matrícula que obra en archivo de la Institución Educativa. Su investigación está dentro del enfoque cuantitativo no experimental de nivel descriptivo correlacionar. La muestra estuvo conformada por todos los estudiantes del 2do Grado sección “C” turno mañana de la institución educativa 3055 Túpac Amaru, por ser una cantidad representativa. La Hipótesis General que presenta, existe relación entre Acompañamiento Pedagógico y el rendimiento escolar en los alumnos de Nivel Primaria de 2do. Grado del área de comunicación de la Institución Educativa 3055 Túpac Amaru, recogieron la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento. Aplicaron el instrumento dirigida a los docentes monitoreados y acompañados por el equipo directivo para identificar las estrategias utilizadas en la práctica pedagógica, y en el rendimiento escolar aplicaron el instrumento de las fichas de recojo de información que son las actas de evaluación. Los resultados demostraron que existe relación directa del Acompañamiento Pedagógico con las estrategias de visita en el aula, los talleres, los GIAS y el rendimiento escolar en un nivel bueno de los estudiantes.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación permite a esta institución educativa facilitar una apertura al aprendizaje en la cual se considera el asesoramiento como apoyo permitiendo optimizar los tiempos efectivos de clase, utilizar estrategias de aprendizaje; esto redundando directamente con la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, por lo tanto en la Institución Educativa N° 80161 de Yamobamba es la alternativa de solución para el problema priorizado.

## **6. Diseño del Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

Los resultados que se espera con la ejecución del Plan de Acción se orientan a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes

#### **6.1.1 Objetivo general**

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de las competencias del área de comunicación de comprensión de textos escritos a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80161 “Juan Pablo II” del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos.**

- 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.

- 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.

- Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

### **6.2 Matriz del Plan de Acción**

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de comprensión de textos escritos. Este propósito se

concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación en la competencia de comprensión de textos escritos.	6.1.2.1. 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 de textos escritos 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 IE.	Equipo directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión, adaptación de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo	x											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo directivo			x									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo			x									
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3, 4, 5 y 6)	Equipo directivo							x	x	x			
	6.1.2.2. Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas al aula con asesoría y círculos de interaprendizaje	Número de visitas y asesorías personalizadas ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes	Seis visitas y asesorías personalizadas 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 de textos escritos	Equipo directivo			x									



monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.																	
				3.4. Comunicación de Resultados de La Evaluación	Equipo directivo												x

Figura 3. Matriz del 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 mismo, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación; 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. El plan de monitoreo y evaluación del trabajo académico se presenta a través de una matriz.

La importancia del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación es que permite la toma de decisiones oportunas para la mejora de la gestión y es un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo, tanto a nivel de la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, como, en la dimensión orientación de los procesos pedagógico. Asimismo permite conocer en situó la pertinencia de las estrategias de aprendizaje, optimizar el tiempo efectivo en las clases, detectar las debilidades y potencialidades de cada docente, con este conocimiento tomar decisiones oportunas que permitan anticiparse a los problemas de planificación curricular de larga y corta duración.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS /TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
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 de textos escritos y la convivencia en el aula.	Número de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo			x				- Actas de acuerdos y compromisos - Informe de Monitoreo de la práctica docente.	Guía de Monitoreo Rubrica	Cronograma de visita al aula protocolo de Monitoreo	4 visitas ejecutadas
			1.2Jornada de revisión del instrumento de monitoreo				x							
			1.3Elaboración del cronograma de monitoreo				x							
			1.4Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula )				x							
			1.5Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita				x							
			1.6Observacion de sesiones de aprendizaje				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 pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el área de comunicación	Número de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Visita al aula	2.1Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial	Equipo directivo Docentes				x			-Guía de visita al aula -Rubrica	Proto- colo de Acompañamiento  Cronograma de visita  Carpeta pedagógica	Cronograma de visita al aula protocolo de Acompañamiento	3 visitas al aula ejecutadas.
			2.2Socialización del plan de acompañamiento pedagógico y el cronograma de visitas					x						
			2.3Visita al aula y asesoría personalizada sobre estrategias para desarrollar la comprensión lectora					x						
			2.4Visita al aula, revisión de					x						



competencias pedagógicas en el área de Comunicación.			instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación..							desempeño docente		desempeño docente.	
			3.4.Comunicación de Resultados de La Evaluación										

Figura 4. Plan de Monitoreo y Evaluación del plan de acción

A continuación presentamos la figura 6, donde relacionamos los riesgos que existentes en la institución educativa, los cuales no permitan el logro de los objetivos específicos propuestos los cuales tienen la finalidad de dar solución al problema priorizado; pero a la vez y anticipándonos a estos riesgos adoptamos las medidas.

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

Figura 6. Riesgos y medidas adoptar

## 8 Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Jornada de revisión, adaptación de los instrumentos de Monitoreo	Primera semana de marzo	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Primera semana de mayo	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial	Primera semana de abril	S/ 10.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Socialización del plan de Acompañamiento pedagógico y el cronograma de visitas	Primera semana de abril	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular	Primera semana de mayo	S/ 6.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias para la convivencia	Primera semana de junio	S/ 6.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Ejecución del tercer círculo de interaprendizaje	Primera semana de julio	S/ 6.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

sobre procesos pedagógicos			
Ejecución del cuarto círculo de interaprendizaje sobre estrategias para la evaluación	Cuarta semana de julio	S/ 6.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Socialización de la técnica de evaluación (portafolio), las evidencias a presentar y la rúbrica.	Segunda semana de abril	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Comunicación de Resultados de La Evaluación	Segunda semana de setiembre	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

*Figura 5. Cuadro de Presupuesto del plan de acción*

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

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión de textos escritos y la elección de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80161 “Juan Pablo II” de Yamobamba.

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 un listado de problemas que afectaban los aprendizajes de los estudiantes.

El primer módulo denominado 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 procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se asignó un código a cada proceso involucrado en el esquema del Mapa de Procesos con el fin de establecer una cadena de valor.

En cuanto al tercer módulo referido a la participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de comprensión de textos escritos; 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 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 mencionada.

El cuarto módulo se refiere al desarrollo de la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, el cual 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 donde se identificó el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para incorporarlos en el diseño del Plan de Acción a fin de lograr coherencia en la propuesta. Además se brindó las orientaciones en base al sustento teórico de la propuesta para elegir las estrategias más adecuadas y las actividades por cada objetivo específico. En 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

En el proceso de construcción del Plan de Acción se han identificado un conjunto de lecciones aprendidas que servirán a la comunidad educativa interesada sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- Es necesario partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes para analizarlo y proponer alternativas viables de solución, en ese sentido el trabajo colaborativo en un ambiente favorable con un buen clima institucional es de mucha importancia y relevante en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa.

- Se necesita empoderar al docente sobre el enfoque de evaluación formativa, los cambios en las prácticas de evaluación se conciben como un proceso de transición hasta desterrar los paradigmas de una evaluación punitiva que considera este proceso una función esencialmente acreditativa y transitar hacia una evaluación integrada al propio proceso de enseñanza-aprendizaje con un carácter formativo, donde la evaluación constituya una situación de aprendizaje.

- Es importante que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes; asimismo la implementación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento pedagógico, debe constituir parte de la formación docente continua,

## Referencias

- Balestri, M. (1997). *Cómo se elabora el proceso de investigación*. Caracas: Consultores asociados BL Servicio Editorial. Jolibert J (1991) *Formar niños lectores*. Chile: Hachette de textos.
- Carpio A. (2005). Una experiencia de desarrollo de material didáctico para la enseñanza de ciencia y tecnología. Popularización de la ciencia desde el Museo Interactivo, Universidad Nacional de Entre Ríos, Argentina. p.30. Consultado en la Red el 10 de septiembre de 2009, de <http://www.bioingenieria.edu.ar/grupos/puertociencia/documentos/.libro.p>.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014a). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Lima, Perú. Editorial MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014b). *El acompañamiento pedagógico*.
- Ministerio de Educación. (2014c). *Marco del Sistema Curricular Nacional*.
- Ministerio de Educación del Perú. (2015) *Rutas del Aprendizaje VI Ciclo*. Lima, Perú. Editorial MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2016a). *Propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar*. Documento de trabajo. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016b). *Compromisos de gestión escolar*. Lima, Perú. Editorial MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016c). *Currículo Nacional*. Lima, Perú. Editorial MINEDU
- Ministerio de Educación del Perú (2016d) *Resolución de Secretaria General N° 08-01-2016*. Lima Perú.
- Robinson, V. (S/F). *¿Qué aporta el liderazgo a los resultados de aprendizaje de los estudiantes*.