

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 DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80880 “CONSUELO SOLANO DE VILLÓN” DEL DISTRITO DE PACASMAYO, PROVINCIA DE PACASMAYO - UGEL PACASMAYO – LA LIBERTAD.

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

ALBITRES LEÓN. Elmer Kennedy

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón”	3
1.2 Formulación del Problema Identificado	4
2. Diagnóstico	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	21
5.1 Marco Conceptual	21
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y Evaluación Pedagógica	21
5.1.1.1 Monitoreo Pedagógico	21
5.1.1.1.1 Estrategias de Monitoreo Pedagógico	21
5.1.1.1.2 Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión de textos escritos	22
5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico.	23
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento	23
5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente	23
5.1.1.3.1 Modelos de evaluación de la práctica docente.	23
5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación sobre la práctica docente en comprensión de textos escritos.	23
5.1.2 Área de Comunicación.	23
5.1.2.1 Competencia: Comprende textos escritos.	24
5.1.2.2 Capacidades de la competencia: Comprende textos escritos	24
5.1.2.2 Estrategias para la comprensión de textos escritos	25
5.1.3 Convivencia Escolar	25

5.1.3.1 Gestión de la Convivencia Escolar.....	25
5.1.3.2 Convivencia Escolar y Clima Escolar.....	25
5.1.3.3 Los Padres y Madres de Familia	26
5.2 Experiencia Exitosa	26
6. Diseño de 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.....	29
7. Plan de Monitoreo y Evaluación	33
8. Presupuesto.....	38
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	41
10. Lecciones aprendidas.....	43
Referencias.....	44
Apéndices	46

Índice de figuras

<i>Figura 1. Árbol de Problemas</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Análisis del Resultado del Diagnóstico.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 6. Riesgos y Medidas del Plan de Monitoreo.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 7. Presupuesto.....</i>	<i>42</i>

Introducción

La razón de ser de la escuela –ahora y siempre- es brindar oportunidades de aprendizaje para todos, en ese sentido, los directivos y todos los que gestionan una comunidad educativa deben retornar al origen y priorizar el quehacer pedagógico creando las mejores condiciones para el logro de aprendizajes significativos y reales antes que enfatizar y centrar la gestión en el aspecto administrativo. Deseando sintonizar con lo antes mencionado se inició este trabajo académico denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia de comprensión de textos escritos del Área de Comunicación del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón” del distrito de Pacasmayo, provincia de Pacasmayo – UGEL Pacasmayo – La Libertad.

Este trabajo es consecuencia del interés de superar distintas situaciones que la realidad grita en silencio y que hábilmente recoge el Cardenal Paul Poupard cuando afirma: Ante el fracaso del alumno el docente debe comparecer no como testigo sino como primer sospechoso. Son varios los factores que motivan el éxito de la práctica docente y desde luego también el fracaso. En tal sentido, se ha efectuado un diagnóstico sumamente contextualizado cuyos datos han sido relacionados con los aportes de las teorías pedagógicas y los procesos de gestión que se efectúan en las instituciones educativas para arribar a una propuesta que enarbole posibilidades de cambio.

La estructura del trabajo consta de varios apartados comenzando con la identificación del problema que se inicia con una descripción del contexto sociocultural de la institución educativa para luego enunciar en forma veraz y franca el problema priorizado. Después se presenta el diagnóstico que contiene los resultados cualitativos y cuantitativos de los instrumentos aplicados y la relación de los problemas con la visión de cambio y los procesos de gestión con la caracterización del problema en la que mencionamos detalladamente las principales causas directas e indirectas que originan y configuran el problema.

Luego abordamos la caracterización del rol del director como un auténtico líder pedagógico. Seguido encontramos el planteamiento de la alternativa de solución priorizada para la problemática encontrada mediante el diagnóstico. Este apartado

también contiene el marco conceptual que permite entender el caso con distintas fuentes de información técnica y de categoría científica y una experiencia exitosa relacionada con la situación de estudio.

Después se consigna el Plan de Acción con sus objetivos tanto el general como los específicos y su respectiva matriz. A continuación, es tratado el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación al cual sigue el Presupuesto. Todos estos apartados van acompañados con cuadros. El penúltimo apartado contiene una descripción de todo el proceso de elaboración del Plan de Acción para concluir, finalmente con las lecciones aprendidas al elaborar y seguir la ruta del presente trabajo académico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón”

La institución fue creada el 16 de julio de 1951. Desde su creación cambió de nomenclatura, local e incluso de población escolar. A la fecha, su identificación es I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón”. Con el nombre se rinde homenaje a quien fue su fundadora. Su población escolar es mixta y variada en edad al tener tres niveles: inicial, primaria y secundaria. El moderno local que ocupa se encuentra ubicado en la Av. Elmer Faucett # 525 del populoso sector El Porvenir. La infraestructura es moderna y amplia (10 mil m²) dividida en espacios propios para cada nivel además de los comunes. En el nivel inicial falta sólo un aula. Primaria tiene sus aulas completas, pero en secundaria se carece de ellas y del módulo de servicios higiénicos.

La institución sólo cuenta con un directivo y 28 docentes que atiendan 750 alumnos. Los docentes nombrados, se caracterizan por la identificación con su escuela; en tanto los contratados muestran una ambivalencia en su compromiso, pero en ambos grupos prevalece el respeto y estimación que contribuye a fortalecer su práctica profesional mediante las jornadas pedagógicas. Los profesores tienen una carga de alumnos muy alta. Los recursos humanos administrativos son escasos. Sólo existen 02 personal administrativo dedicados a guardianía y limpieza. Pero a pesar de las dificultades de no poseer personal docente o administrativo suficiente se ha logrado crear el clima institucional propicio con el aporte de todos siendo tolerantes pero no permisivos.

Los estudiantes (180 en inicial, 420 en primaria y 180 en secundaria) en un El 90 % -aproximadamente- provienen de la zona y pertenecen a familias numerosas (familias extensas: padres, hijos, abuelos, tíos y primos). Algunas de ellas son familias disfuncionales cuyos integrantes no desarrollan adecuadamente sus habilidades sociales ni convivencias saludables. Generalmente, la economía del hogar se sostiene por los padres que laboran en construcción civil, metalmecánica, pesca, artesanía,

comercio y en las “servis” que brindan sus servicios a la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A. Las madres se dedican a tareas del hogar. Prima en las familias un sentimiento y comportamiento machista. En su mayoría, en el trabajo con los alumnos se desarrollan sus capacidades respetándoles sus ritmos y estilos de aprendizaje lo que conlleva a una evaluación diferenciada que permite valorar sus logros y determinar su promoción evitando la repetición de grado o deserción escolar en concordancia con el PER y el PEL. Respetar, razonar y emprender es un distintivo de los alumnos que los impulsa a ocupar el primer lugar a nivel del distrito o provincia en las ECE, en las ONEM o calificar como una escuela ecológica a nivel de la región.

Entre las fortalezas que permiten emprender proyectos tenemos el sólido prestigio institucional que ha sido forjado por la identidad, responsabilidad, y competencia profesional de sus docentes. Constituye también una enorme fortaleza el excelente clima institucional que propicia iniciativas positivas de los alumnos y padres de familia. Además se cuenta con un amplio local escolar que permite seguir creciendo en la infraestructura. Y lo más importante alumnos y alumnas que responden con altura al trabajo que realizan sus profesores y traen los mejores resultados de las competencias en las que participan.

Los mayores aliados de la institución son los padres de familia. Juntos emprendemos proyectos en favor de la escuela o comunidad. La escuela ha establecido vínculos con varias instituciones educativas, culturales, sociales o empresariales locales como la Casa de la Cultura de Pacasmayo, ONG Asociación Jequetepeque, el Patronato por Pacasmayo, las empresas Cementos Pacasmayo y Técnica Avícola; los colegios de Lima: San Silvestre y Antonio Raimondi. Muchos logros obtenidos son frutos de las alianzas forjadas con estos entes amigos y porque han estado formulados en los documentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF).

1.2 Formulación del Problema Identificado

Educar personas y más aún si son niños y jóvenes es una tarea difícil y el éxito en esta delicada empresa depende de varios actores y medios. Por ello, es preciso estar atentos para atender de manera inmediata aquella situación que medra los resultados. Si queremos logros de aprendizajes reales, efectivos y significativos es elemental

planificar acciones formales respaldadas por un diagnóstico técnico que recoja lo positivo y negativo de la práctica docente.

En nuestro caso, hemos identificado el siguiente problema que consiste en Nivel insatisfactorio de aprendizaje de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón” del distrito de Pacasmayo, provincia de Pacasmayo –UGEL Pacasmayo-, región La Libertad. Este hecho detectado mediante la revisión de las actas promocionales de los grados respectivos del ciclo, las entrevistas con docentes y padres de familia y el monitoreo a los docentes tiene vital importancia porque limita logros de aprendizaje y hasta produce desencanto en los alumnos y alumnas por la escuela.

Una primera causa relacionada con el problema es la falta de planificación considerando estrategias de acuerdo al enfoque, procesos pedagógicos y didácticos, las mismas que están relacionadas a los factores de motivación y condiciones de acuerdo a lo que estipula Leithwood (2009). Todavía, algunos docentes, a pesar de haber transitado muchos años en el magisterio continúan realizando su práctica en base a su formación inicial o de manera empírica sin planificación de estrategias de acuerdo al nuevo enfoque, sólo piensan en instalar contenidos en los estudiantes antes que procurar aprendizajes y competencias. La rutina les gana y persisten en sesiones desfasadas que no suscitan el interés de sus alumnos y que además origina un elevado número de estudiantes con deficiente comprensión de textos escritos

Una segunda causa es el poco uso de materiales educativos de manera oportuna durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, las mismas que están relacionadas al factor de capacidades de acuerdo a lo que indica Leithwood (2009). Los docentes no están capacitados para este fin, por tanto se centran en el uso de los materiales tradicionales como pizarra y plumones lo que no responde a las expectativas de los estudiantes y por tanto, tienen un bajo rendimiento académico.

Otra causa es el escaso monitoreo docente, relacionado a la planificación como uno de los factores del MAE (Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación), lamentablemente, el director centra su labor en la gestión administrativa o institucional antes que en la gestión pedagógica y así va abdicando de su liderazgo pedagógico. Paradójicamente al director se le fortalece en capacidades de gestión pedagógica pero a la vez se le impide ejercitarlas al asignarle cada día o cada año múltiples y dispares funciones. Tiene que actuar como experto en gestión de riesgos,

líder ambiental, supervisor del buen servicio de alimentación, responsable de las campañas de salud, experto en contrataciones y adquisiciones del Estado, contratista de proveedores, residente y supervisor de las obras de mantenimiento.

Finalmente la causa definida como limitado apoyo de los padres y madres de familia, que se articula con los factores de convivencia, se convierte en la cuarta causa gestora del problema. Algunos padres o madres de familia no son el soporte ideal para reforzar el trabajo de los docentes tanto el académico como el conductual, no realizan el control y seguimiento a sus hijos e hijas. Esto se relaciona con el factor de convivencia.

A continuación se presenta la figura Árbol de Problemas que contiene las causas y consecuencias del problema detectado.

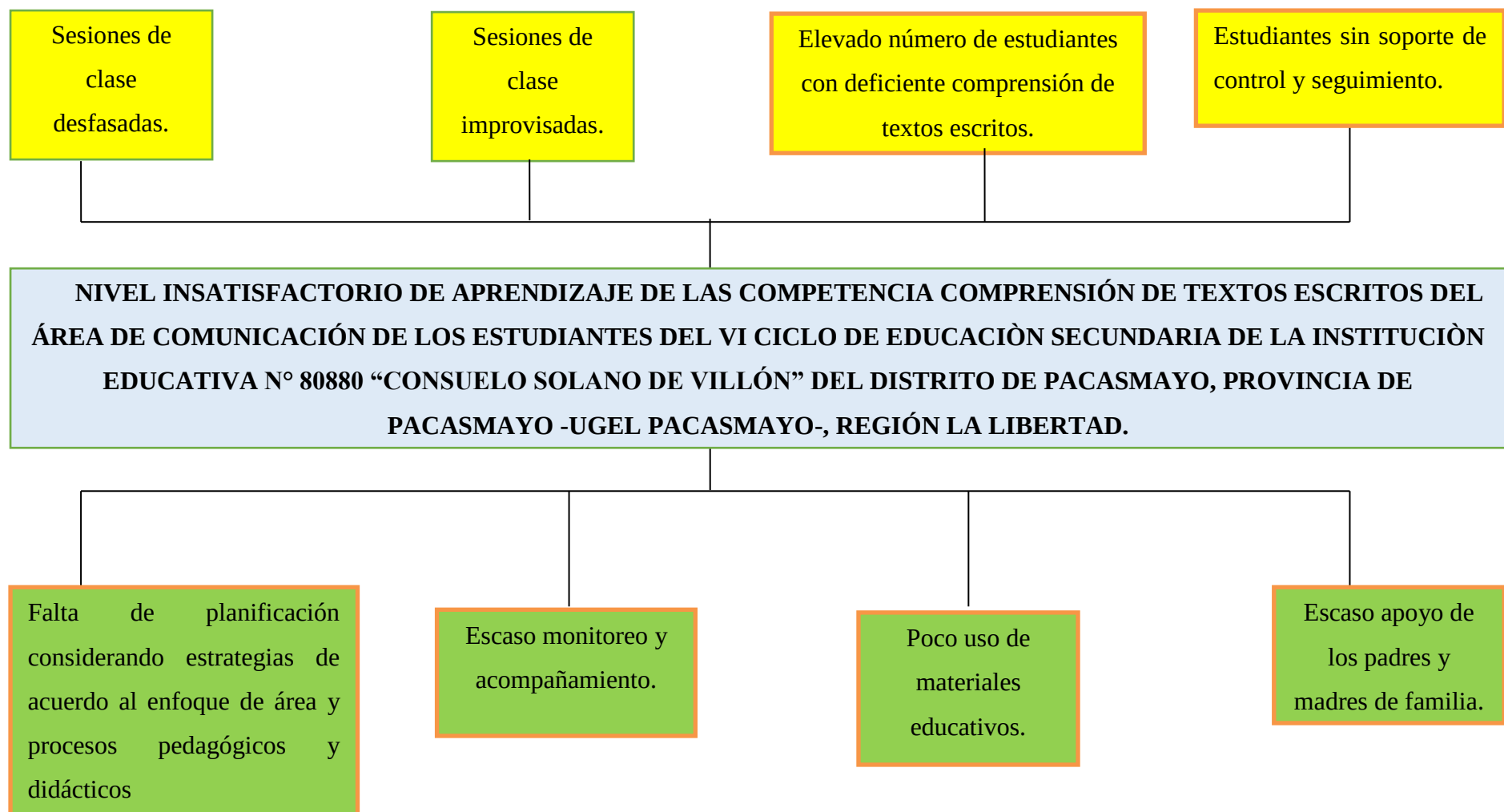


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Entender una situación implica involucrarse en ella y eso significa conocerla para intentar proponer alternativas con la intención de mejorar. Por lo tanto, se precisa aplicar instrumentos para recoger la información tanto cuantitativa como cualitativa en forma técnica de los docentes, padres de familia y alumnos. En el presente trabajo la información cuantitativa fue recabada con técnicas e instrumentos pertinentes según la naturaleza y cantidad de integrantes de la fuente: Fichas de Monitoreo y Guía de Grupo Focal. La información cualitativa se obtuvo mediante Guías de preguntas de Grupo Focal.

2.1.1 Resultados cuantitativos. En relación a la planificación curricular, específicamente a lo que se denomina carpeta pedagógica, paquete que integra documentos rectores del quehacer pedagógico de los docentes el 100% de la muestra se encuentra en proceso. Este resultado nos permite afirmar que el docente no cuenta con todos los documentos que significa poseer una carpeta pedagógica completa en la que se encuentra todos los documentos de planificación, desde el documento de ámbito nacional hasta el institucional y esto se debe a su estilo de programación, muy escueta y desfasada que no calza con los esquemas o estructuras actuales que precisan ser más específicos de acuerdo a los estipulado por el Ministerio de Educación.

En cuanto a la planificación del uso de materiales y recursos educativos se sigue evidenciando que la muestra docente al 100% va en el intervalo de proceso por lo cual se puede manifestar que la escasa planificación del uso de materiales y recursos educativos con relación al propósito de la sesión se debe a su estilo de programación, muy escueta y desfasada que no calza con los esquemas o estructuras actuales que precisan ser más específicos y el uso de material concreto. Las estrategias que considera el docente al planificar su sesión de clase lo conducen a ubicarse de igual forma en una situación de progreso pues no usa en forma sostenida durante el desarrollo de sus sesiones las estrategias propuestas en el área de comunicación como lo señalan las rutas de aprendizaje y esto se debe a posiblemente a su tradicional estilo

de programación que no concuerda con los diseños vigentes y el enfoque del Área de Comunicación.

El 100% de la muestra, en cuanto al uso de material educativo en las sesiones de clase, también se encuentra transitando en el espacio de proceso. En situación similar se encuentra en lo que se refiere a la orientación y acompañamiento de los alumnos para que usen o elaboren materiales educativos. Este resultado nos permite afirmar que el docente de manera limitada, hace uso de los materiales y recursos educativos pues no valora la importancia de desarrollar su práctica con uso de materiales a pesar de saber lo significativo que esto es para el logro de los aprendizajes tal como se entiende observando la clasificación en el Cono de Dale. Por ejemplo, de acuerdo a las estrategias de comprensión lectora, para desarrollar la competencia referida a la lectura, será preferible que cada alumno tenga su texto ya sea en original o en una simple copia antes que escuchar sólo la lectura o relato que haga el profesor, como se viene realizando.

Así mismo se ha podido verificar que el 100% de los docentes está en el nivel de proceso con respecto al acompañamiento y orientación en forma sostenida a los alumnos en el uso de materiales didácticos. Lo hace pero forzadamente. Pareciera que el docente no está familiarizado ni es afín con el uso de los materiales y recursos educativos. Tampoco muestra un interés en elaborar conjuntamente con los alumnos y padres de familia materiales educativos. El nivel del docente del área de comunicación, en cuanto a uso, elaboración y orientación sobre materiales educativos no es de satisfacción. Puntualmente podemos afirmar que el docente no se involucra con su grupo de estudiantes para que hagan uso efectivo de los escasos recursos que considera para sus sesiones de clase. Los materiales y recursos no hacen milagros de por sí. Es preciso orientar su uso y aprovechar su potencialidad.

2.1.2 Resultados cualitativos. En cuanto al Monitoreo Pedagógico que realiza el director de la institución los docentes afirman, en su mayoría, que no es el adecuado porque no es sostenido a pesar de que existe una planificación aprobada y difundida entre la comunidad educativa docente. El Monitoreo Pedagógico se realiza con diversas estrategias como observación de clase, asesoría y retroalimentación todo ello apoyado con una ficha técnica. No existe un comité especial para el monitoreo.

En relación al apoyo de los padres y las madres de familia de los estudiantes se puede apreciar que es necesario fortalecerlos en técnicas y herramientas para que motiven y apoyen la lectura y comprensión de textos de los estudiantes en sus hogares

y desde luego es urgente también promover la adquisición de textos para que practiquen la lectura en conjunto como un grupo familiar que lee, comprende y avanza en el saber desde la cotidianidad de su vida.

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo

El objetivo al que apunta este Plan de Acción es el nivel insatisfactorio de aprendizaje de la Competencia de Comprensión de Textos Escritos del Área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón” del distrito de Pacasmayo, provincia de Pacasmayo-UGEL Pacasmayo-, región La Libertad.

Para identificar las causas del problema antes mencionado se ha realizado un diagnóstico en los cuales se aplicaron instrumentos cuantitativos como las Fichas de Monitoreo cuyos resultados nos permitieron obtener las siguientes conclusiones: La planificación curricular que realiza el docente se encuentra en un nivel de proceso, el uso de estrategias es muy limitado encontrándose también en un nivel de proceso pues los docentes hacen uso de estrategias pero muy sencillas que no implican mayores niveles de actividad y reflexión de los estudiantes por lo que sus clases son de carácter tradicional y muy desfasadas, el uso del material educativo por el docente se ubica, de igual forma, en proceso pues no hace uso de ellos según lo que él mismo planifica y los que utiliza son casi de su uso exclusivo y no de los estudiantes.

Entre los procesos implicados –categorizados por el Ministerio de Educación (2016)- en la situación hallada tenemos como un proceso prevalente al PO referido al Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar que implica a su vez a los PO02 “Preparar condiciones para la gestión de aprendizajes”, el PO02.1 “Programar el tiempo para el aprendizaje”, PO03 “Fortalecer el desempeño Docente”, PO03.3 “Realizar Acompañamiento Pedagógico”, PO04 “Gestionar los Aprendizajes”, PO04.4 “Evaluar Aprendizajes”, PO05 Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación”, PO05.1 “Promover la Convivencia Escolar”, PO05.2 “Prevenir y resolver Conflictos”

De igual forma, los hallazgos se relacionan con las competencias del Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDD): 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.”, 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.”, Competencia 6 “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”.

Así mismo, se aplicaron instrumentos cualitativos como las Guías de Grupo Focal mediante las cuales se pudo concluir que el Monitoreo Pedagógico que realiza el directivo de la institución –utilizando diversas estrategias- no es sostenido durante todo el año escolar a pesar que existe una planificación aprobada y difundida en la institución educativa. Son pocas las ocasiones en que se llega a una retroalimentación efectiva y asesoría debido a la sobrecarga de tareas del director. No existe un equipo directivo ni de monitoreo. La segunda conclusión es que los padres y madres de familia deben ser fortalecidos en técnicas y herramientas para que motiven y apoyen la lectura y comprensión de textos de los estudiantes en sus hogares.

Los procesos –asumidos por el Ministerio de Educación (2016) que se relacionan con los hallazgos encontrados mediante la aplicación de los instrumentos de carácter cualitativo tenemos a PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar que es el principal y bajo el cual se presentan también los siguientes procesos PO03 “Fortalecer el Desempeño Docente”; PO03.3 “Realizar Acompañamiento Pedagógico”, PO05 “Gestionar la convivencia Escolar y la Participación” PO05.1 Promover la convivencia escolar; PO05.2 Prevenir y resolver conflictos; y PO05.4 “Vincular la I.E. con la familia”. Estos hallazgos también se relacionan con el MBD Directivo: 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.” y la Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa,

a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Ante los hallazgos el directivo tendrá que asumir el reto de Concretar un nivel satisfactorio de aprendizaje de la competencia de Comprensión de Textos Escritos del área de Comunicación de los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón” del distrito de Pacasmayo – UGEL Pacasmayo, que implica los siguientes desafíos: Planificar sesiones con estrategias adecuadas, utilizar constantemente los materiales educativos, planificar un adecuado monitoreo y elevar nivel de apoyo de los padres y madres de familia.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje de la competencia de Comprensión de Textos Escritos del área Comunicación de los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón” del distrito Pacasmayo Provincia Pacasmayo –UGEL Pacasmayo-, región La Libertad.	Resultados cuantitativos: CAMBIAR POR LOS RESULTADOS EN PORCENTAJES 1. La planificación curricular que realiza el docente se encuentra en un nivel de proceso al 100% pues, no cuenta con todos los documentos curriculares que constituyen el soporte para lo elemental: las sesiones de clase. No logra dosificar adecuadamente el tiempo ni prever tampoco en la planificación los materiales a usar. El docente no se apoya en los documentos que produce el Ministerio de Educación. 2. El uso de estrategias es muy limitado encontrándose también en un nivel de proceso al 100%. El docente hace uso de estrategias pero muy sencillas que no implican mayores niveles de actividad y reflexión de los estudiantes por lo que sus clases son de carácter tradicional y muy desfasadas. 3. El uso del material educativo por el docente se ubica al 100% en proceso pues no hace uso de ellos según lo que él mismo planifica y los que utiliza son casi de uso exclusivo del docente más no para uso y manipulación por la mayoría de los estudiantes.	PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar - PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. • PO02.1 Realizar la programación curricular • PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje.	Progreso anual de los aprendizajes.	Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
		PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar - PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. • PO02.1 Realizar la programación curricular. • PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje.	Progreso Anal de los Estudiantes	Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
		PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar - PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. • PO02.1 Realizar la programación curricular.	Progreso anual de los aprendizajes.	Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. 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.
	Resultados cualitativos: 1. El monitoreo y acompañamiento que se realiza en la institución se ubica en el nivel intermedio, en proceso, pues no se cumple en la totalidad debido a que el director es el único directivo y cuenta una sobrecarga en la gestión administrativa. 2. Los padres y madres de familia no son muy activos ni están bien preparados para apoyar a los docentes en complementar las acciones relacionadas a la lectura y comprensión, pero tienen la voluntad de hacerlo si son atendidos y capacitados para ello. 3. Docentes que desconocen estrategias para implementar la justicia restaurativa y acción reparadora entre los estudiantes ante problemas de baja intensidad.	PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar - PO03 Fortalecer el Desempeño Docente. • PO03.3 Realizar Acompañamiento Pedagógico.	Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E.	Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
		PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar - PO05 Gestionar la convivencia Escolar y la Participación. • PO05.4 Vincular la I.E. con la familia.	Gestión de la convivencia escolar en la I.E.	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.
		PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar - PO05 Gestionar la convivencia Escolar y la Participación. - PO05.1 Promover la convivencia escolar. - PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.	Gestión de la convivencia escolar en la I.E.	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.

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El director, en su principal función como líder pedagógico, según lo indica Robinson (2008), tiene varios espacios o dimensiones que trabajar. La primera dimensión se refiere al establecimiento de metas y expectativas. En cuanto a esta dimensión, teniendo muy presente el problema priorizado, se plantea realizar jornadas de reflexión sobre los resultados de la ECE 2016 para fijar metas y objetivos con vistas al año escolar 2018.

En relación a la segunda dimensión establecida por la investigadora Robinson “Uso estratégico de recursos” se ejecutarán talleres y círculos de interaprendizaje así como pasantías con la finalidad que los docentes mejoren su capacidad de elaborar y usar materiales educativos como medios de soporte para aprendizajes efectivos. La tercera dimensión “Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo” precisa ser abordada –también– mediante la realización de talleres pedagógicos y círculos de interaprendizaje sobre planificación curricular. Esto se debe ejecutar para que los docentes sean expertos en planificar unidades didácticas y sesiones de aprendizaje adecuadas a los estudiantes y su contexto.

“Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes” es la cuarta dimensión de Robinson y en referencia a ella se constituirá un comité de monitoreo para apoyar al director en el cumplimiento del cronograma de monitoreo y acompañamiento. La quinta y última dimensión que sugiere “Garantizar un ambiente seguro y de soporte” implica organizar talleres de lectura para los padres y madres de familia resaltando las técnicas de lectura y comprensión con la intención última que los docentes encuentren un apoyo y soporte en los padres de familia. Asimismo en esta dimensión, en relación al problema detectado, significa realizar un taller de estrategias para mejorar la convivencia en el aula e I.E. para que los docentes estén prestos a actuar de inmediato ante actitudes y situaciones negativas de baja intensidad de los alumnos y evitar así llegar a situaciones de peligro para la convivencia.

A continuación presentamos un cuadro en el que se grafica mediante una estructura la caracterización del rol del director como líder pedagógico.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Monitoreo y Acompañamiento Realizar jornadas de reflexión sobre los resultados de la ECE 2016.	Para fijar metas y expectativas para el año escolar 2018.
Uso estratégico de recursos.	Monitoreo y Acompañamiento Realizar talleres, círculos de interaprendizaje y pasantías para promover el uso de materiales educativos.	Para que sepan elaborar y usar materiales educativos como medios de soporte para aprendizajes efectivos.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Monitoreo y Acompañamiento Realizar talleres pedagógicos y círculos de interaprendizaje sobre planificación curricular.	Para que sean expertos en planificar unidades didácticas y sesiones de aprendizaje adecuadas a los estudiantes y su contexto.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Monitoreo y Acompañamiento Constituir un comité de monitoreo para apoyar al director en el cumplimiento del cronograma de monitoreo. Realizar talleres de pedagógicos y círculos de interaprendizaje.	Para que se pueda elevar el nivel de la práctica pedagógica de los docentes y cumplir con las metas del monitoreo.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Convivencia Escolar Organizar talleres de lectura para los padres y madres de familia resaltando las técnicas de lectura y comprensión. Taller de estrategias para mejorar la convivencia en el aula e I.E.	Para que los docentes encuentren un apoyo y soporte en los padres de familia y mejorar los logros en comprensión de textos escritos. Para que los docentes estén prestos a actuar de inmediato ante actitudes y situaciones negativas de baja intensidad de los alumnos y evitar así llegar a situaciones de peligro para la convivencia.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Habiéndose efectuado el análisis de las posibles alternativas para solucionar la problemática seleccionada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos del Área de Comunicación de los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón” del distrito de Pacasmayo, provincia de Pacasmayo –UGEL Pacasmayo, región La Libertad; se ha decidido como alternativa más pertinente y posible desarrollar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. La decisión se ha tomado atendiendo al nivel de impacto en los logros de aprendizaje, a la alta posibilidad de fuertes cambios en la dinámica cotidiana de la institución educativa y su evidente relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica docente específicamente.

Las naturales demandas y necesidades de los docentes –básicamente- del área de Comunicación- en el contexto actual serán atendidas mediante el MAE el cual responderá a la realidad en todos sus aspectos del distrito de Pacasmayo, lugar en que se ubica la institución educativa. Priman en Pacasmayo las actividades económicas relacionadas con la industria cementera: metalmecánica, transporte; además del rubro de la pesca y las artesanías en piedra marmolina. Estas actividades económicas constituyen un enorme capital que permiten el progreso de toda la comunidad y desde luego favorece la educación impulsando innovaciones tanto en las instituciones educativas privadas como las de gestión estatal.

Desde luego que el distrito de Pacasmayo no está libre de situaciones que afectan a las familias y comunidad en general, existen familias disfuncionales y con sesgo machista; la seguridad ciudadana comienza a ser afectada al igual que el ornato en cuanto al asfalto o pavimentación de calles y veredas y esto debido al crecimiento urbano y del parque automotor en forma desordenada; faltan de espacios públicos para la recreación. Este contexto descrito será considerado, en la formulación de situaciones significativas para promover y desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

Investigadores educativos y gestores pedagógicos concuerdan plenamente con el Ministerio de Educación (MINEDU, 2013) cuando afirma que el Monitoreo

Pedagógico es un proceso sistemático de recojo y análisis de información que manifiesta fehacientemente la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A. reconocen que el acompañamiento es un proceso que debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes nuevos como de quienes actúan como formadores/colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral (2012, p. 41).

La Evaluación Docente, en el plan que se pretende desarrollar está enfocada desde una perspectiva formativa pues se considera como un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de las evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Ministerio de Educación, 2008, p. 10).

El valor del monitoreo y acompañamiento como instrumento de transformación y cambio positivo está demostrado con experiencias exitosas. Existen experiencias que son referentes, hasta se puede afirmar que son emblemáticas, y que contribuyen abonando a favor de la implementación del Plan antes mencionado; entre ellas tenemos a la Sistematización sobre la experiencia de monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011, así como la Experiencia en el Acompañamiento Pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa en La Banda Shilcayo -Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015. Ambas experiencias son útiles tanto para instituciones rurales o urbanas, multigrado o polidocente.

Decantado el rol del director como líder pedagógico corresponde a él establecer metas y expectativas para el logro de aprendizajes en todas las áreas. Para el presente caso el director debe prever variadas acciones, que le permita sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del Área de Comunicación así como asegurar y optimizar los recursos del contexto y de todos los que puedan haber en la institución. Los docentes tienen que vivenciar ser profesionales de la educación y como tales conducirse tanto en el aula, como en sus momentos de planificación. El personal administrativo será siempre el soporte logístico ideal para el desarrollo de las

actividades docentes. Los estudiantes al ser el centro del quehacer educativo deben participar en su formación de manera activa y los padres de familia colaborar y coordinar acciones con los docentes. El director tiene que reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar, y monitorear la práctica docente poniendo mucho detalle en la reflexión permanente del docente y en lo posible participar en las horas de planificación colegiada orientando con respeto pero con solvencia profesional pues es él quien debe difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora pedagógica en su institución educativa.

Los procesos de gestión son varios y cubren todo el quehacer de una institución educativa y es inevitable que muchos de ellos se encuentren relacionados con el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente que se pretende implementar. Todos los procesos activados con el Plan dan valor y sentido a la visión de cambio de la institución educativa: Ser una institución líder en innovación, calidad y eficiencia educativa para el logro de aprendizajes de sus estudiantes. El MAE se relaciona con los siguientes procesos: Proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3). 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). Proceso de Acompañamiento Pedagógico (PO03.3). Proceso de soporte al funcionamiento de la institución educativa con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación al ser un elemento de la Gestión Curricular, se relaciona también con el Marco del Buen Desempeño del Directivo, en su Competencia 6 y Desempeño 21 y además con los compromisos de Gestión Escolar, específicamente, concuerda con el Compromiso de Gestión 04 cuyo sentido es acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica. El Plan a implementar tiene como objetivo mejorar los aprendizajes en comprensión lectora.

Como líder pedagógico el directivo debe ser consciente que sin un clima favorable su gestión pedagógica no se puede sostener ni aumentar; en tal sentido promoverá sostenidamente la participación democrática de los diversos actores de la institución a favor de los aprendizajes, un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD), el

intercambio de experiencias, la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, el trabajo colegiado y colaborativo. Los actores de la comunidad educativa, como afirma Ames y Rojas (2016), están vinculados con la tarea fundamental asignada a la escuela: generar condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines y objetivos de la educación básica. Los docentes tienen que diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados y desde luego tomar decisiones como iniciar un renovado plan; y en esta tarea ser apoyados por los padres de familia y el personal administrativo para que juntos alcancen la mejora de la comprensión lectora.

Iniciar un renovado plan significa practicar la retroalimentación con los estudiantes identificando sus errores y la tendencia de los mismos para aplicar nuevas estrategias y reflexionar sobre lo positivo de buscar otras formas para la comprensión de textos escritos; en ese sentido se arribará también a la metacognición descubriendo por sí mismos lo estudiantes que existen diversos estilos y ritmos de aprendizaje.

Según el diagnóstico, el directivo de la I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón”, presenta dificultades para implementar el Plan del MAE de la práctica pedagógica; son varios los riesgos a sortear pero el de mayor consecuencia será el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada como lo será diferir acciones administrativas que lidiaran con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se prevé el logro de cambios sustantivos en el MAE partiendo –en forma tangible- con el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento. Se considera establecer un diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación.

Finalmente, cabe resaltar que el liderazgo pedagógico del directivo implementará el Plan de Monitoreo y Acompañamiento que permitirá solucionar el problema detectado mediante la mejora de la práctica docente que contribuirá directa e indirectamente en logros de aprendizaje satisfactorios de los estudiantes en la competencia de comprensión de textos escritos del Área de Comunicación del VI Ciclo de la I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón”.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

Iniciar un proyecto significa emprender una secuencia de acciones sostenidas y planificadas que deben ser sustentadas tanto por los resultados del diagnóstico como por la teoría aportada por la investigación. Es preciso tener un basamento teórico que permita planificar y a la vez delimitar, que sostenga la ruta a seguir y las actividades a desarrollar. En tal sentido, se presenta a continuación los conceptos claves del plan a construir.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y Evaluación Pedagógica.

5.1.1.1 Monitoreo Pedagógico. Es el proceso sistemático de recojo y análisis de información desde el espacio en que interactúa el docente con sus alumnos basándose en indicadores que permiten verificar el nivel y la calidad de los logros de aprendizaje. En forma casi unánime, tanto los especialistas, los directivos como los docentes, conceptualizan al monitoreo como un proceso que permite también la toma de decisiones para la continuidad de unas prácticas del docente o aplicar correcciones a fin de mejorar sustancialmente los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. (MINEDU, 2013). El Monitoreo Pedagógico también se puede definir como “un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (MINEDU, 2014, p. 50).

En este sentido el monitoreo se caracteriza por ser sistémico y planificado, que implica un recojo de información sobre procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes que se originan en el aula de aprendizaje y que concluye en la toma de decisiones que deben obtener aprendizajes más significativos.

5.1.1.1.1 Estrategias de Monitoreo Pedagógico. En el ejercicio del desarrollo del monitoreo, existen diversas estrategias que se pueden emplear para la recolección de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Teniendo en cuenta que no todas las instituciones presentan las mismas características ni tampoco todos los docentes tienen las mismas fortalezas y debilidades formativas y de gestión de los aprendizajes, se presentan las siguientes estrategias:

- Visita al aula. Es el proceso mediante el cual se observa y registra los hechos que se presentan dentro del desarrollo de una sesión de aprendizaje, para luego brindar la asesoría y establecer los compromisos de acuerdo a los objetivos y metas establecidos. Su finalidad consiste en identificar las potencialidades y debilidades de la práctica docente en el aula misma, de esta manera se obtiene información de manera directa y oportuna y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (MINEDU, 2014). La visita a aula es la principal y más completa estrategia de monitoreo puesto que facilita observar en forma directa la práctica docente.
- Monitoreo entre pares. Como su nombre lo indica son los propios docentes quienes realizan la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o lo que les falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica.

5.1.1.1.2 Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión de textos escritos. Para el recoger información sobre las dificultades y fortalezas de los procesos de enseñanza de los docentes podemos mencionar los siguientes instrumentos:

- Ficha de observación. Permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha está estructurada teniendo en cuenta 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. Y en cada aspecto presenta una valoración de 1 a 3. La Ficha de observación al aula es entre todos los instrumentos el de mayor uso. Aporta datos cuantitativos lo mismo que cualitativos y su elaboración es fruto de un consenso de la comunidad docente.
- Cuaderno de campo. Puede ser una libreta, un block o un cuaderno de apuntes en el que se registran de manera detallada los hechos observados, así como las reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de los aspectos más relevantes de desempeño docente, de aprendizaje, de relaciones interpersonales y de evaluación que ocurren en el aula durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje.

5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico. Es el hecho de brindar asesoría formal a los docentes para validar su práctica y a la vez potenciarla con el objetivo de mejorar los logros de aprendizaje.

5.1.1.2.1 Estrategias de acompañamiento.

- Círculos de Interaprendizaje. Son reuniones de docentes y directivos, con la finalidad de intercambiar experiencias, favoreciendo la socialización, el aprendizaje que dejan las prácticas docentes exitosas, el enriquecimiento de estrategias pedagógicas, solucionando así muchos problemas que se le presenten a los docentes en su vida diaria.
- Pasantías. Consiste en la observación directa del desempeño exitoso en determinada estrategia de un docente, por otro que tiene dificultades en la aplicación de dicha estrategia.

5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente. Es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Ministerio de Educación, 2008, p. 10).

5.1.1.3.1 Modelos de evaluación de la práctica docente.

- Coevaluación. Es el proceso de evaluación entre sí, de los docentes que desarrollan similar actividad. La coevaluación se refiere a la evaluación entre pares; es decir, aquella forma de evaluación donde los evaluadores y evaluados intercambian sus roles alternativamente.
- Autoevaluación. Es una herramienta de apoyo a los docentes en la identificación de sus fortalezas y necesidades a partir de su propia reflexión; todo ello con la intención de mejorar su práctica pedagógica.

5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación sobre la práctica docente en comprensión de textos escritos.

- Rúbricas de Evaluación de Desempeño Docente. Son instrumentos que permiten describir el grado de desempeño que muestran los docentes en el desarrollo de su profesión y que contiene indicadores de desempeño y sus correspondientes niveles de logro (MINEDU, 2015).

5.1.2 Área de Comunicación. El área de Comunicación fortalece la competencia comunicativa desarrollada por los estudiantes para que logren comprender y producir textos diversos, en distintas situaciones comunicativas y con diferentes interlocutores,

con la finalidad de satisfacer sus necesidades funcionales de comunicación, ampliar su acervo cultural y disfrutar de la lectura o la creación de sus propios textos.

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

- Es comunicativo porque parte de situaciones de comunicación por medio del lenguaje.
- Se enmarca en una perspectiva sociocultural porque la comunicación se encuentra situada en contextos sociales y culturales diversos.
- Se enfatizan las prácticas sociales del lenguaje porque las situaciones comunicativas no están aisladas, sino que forman parte de las interacciones que las personas realizan cuando participan en la vida social y cultural. (Programa Curricular de Educación Primaria Minedu).

5.1.2.2 Competencia: Comprende textos escritos. Comprende textos de distinto tipo, disfrutando de ellos, discriminando lo relevante de lo complementario; hace inferencias a partir de los datos explícitos, asume posiciones críticas, y reflexiona sobre su proceso de comprensión con el fin de mejorarlo.

5.1.2.2.1 Capacidades de la competencia “Comprende textos escritos”. Esta competencia implica la combinación de las siguientes capacidades:

- Identifica el tema y la información relevante de los textos que lee, teniendo en cuenta las marcas significativas del texto.
- Utiliza el subrayado y la toma de apuntes para comprender un texto y hacer resúmenes.
- Discrimina la información, estructura y características de noticias, historietas y afiches.
- Infiere el propósito comunicativo del emisor en cartas, avisos, tarjetas, relatos, etc.
- Organiza información sobre el lenguaje periodístico y de Internet.
- Interpreta el contenido de los textos iconoverbales a partir de las palabras y las imágenes.
- Enjuicia el contenido de los textos que lee.

5.1.2.3 Estrategias para la comprensión de textos escritos. El Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular del (MINEDU, 2009) sugiere que se debe partir de las siguientes estrategias según los momentos de la lectura:

- *Antes de la lectura.* Determinar el propósito de la lectura, activar saberes previos, y formulación de hipótesis sobre el contenido del texto a partir de indicios que le brinda el texto.
- *Durante la lectura.* Lectura global del texto en forma individual, silenciosa o con ayuda del docente, intercambio (diálogo) para reconstruir el sentido del texto, relectura de partes confusas para aclarar posibles dudas, identificar vocabulario desconocido y deducir significado a partir del contexto del texto.
- *Después de la lectura.* Contrastar hipótesis, intercambio para profundizar la comprensión del texto, elaborar resúmenes, gráficos organizadores, etc., formular y responder preguntas considerando los niveles de comprensión.

5.1.3 Convivencia Escolar. La convivencia escolar se entiende como el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. La responsabilidad sobre la calidad de la convivencia escolar recae sobre todos los integrantes de la comunidad educativa, equipos directivos, docentes, personal administrativo y de apoyo, estudiantes, padres de familia y organizaciones de la comunidad. (MINEDU, 2017)

5.1.3.1 Gestión de la Convivencia Escolar. La gestión de la convivencia escolar tiene como finalidad motivar y crear relaciones democráticas entre los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía activa y el fortalecimiento de una cultura de solidaridad y equidad, que contribuya a la valoración activa de la diversidad y al rechazo de cualquier forma de violencia.

5.1.3.2 Convivencia Escolar y Clima Escolar. El clima escolar es un indicador de percepción basado en las experiencias personales relacionadas a la vida escolar, y refleja varios factores: normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje, políticas laborales, estructuras organizacionales y materiales, etc. La convivencia es un factor que contribuye al clima escolar (relacionada principalmente a las relaciones interpersonales). Por lo tanto, es posible sostener que una intervención positiva en el marco de la convivencia, como es el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación tendrá un efecto de mejora en el clima escolar. Si hay mejores y mayores logros de aprendizaje es un hecho que ello

redundará en una mejor convivencia principalmente entre alumnos y docentes, se fortalecerán los vínculos de confianza y amistad.

5.1.3.3 Los Padres y Madres de Familia. La tarea encomendada a la escuela es la continuación de la más noble tarea de los padres de familia en consecuencia corresponde por responsabilidad que los padres y madres de familia se constituyan como los primeros aliados de la escuela para conseguir efectivos y eficaces logros de aprendizaje y a la vez generar un clima favorable aportando no sólo recursos y materiales sino el aliento y presencia de motivación y aceptación permanente.

5.2 Experiencia Exitosa

Asumimos como experiencia exitosa la realizada en el distrito de Shilcayo, provincia y región de San Martín por Vàsquez, J y Quispe M. (2015) denominada Experiencias en el fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa de la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” cuyo propósito fue presentar un conjunto de iniciativas por parte de los miembros de la comunidad educativa (Directivo, docentes) para mejorar la calidad de los aprendizajes en los estudiantes; al poner en práctica el desarrollo de diversas competencias, capacidades y valores, que permitió lograr fortalecer sus capacidades en los docentes. Los actores involucrados en la presente experiencia, son el personal directivo y docente

En el informe sobre esta experiencia se plasman experiencias del trabajo realizado durante el proceso de implementación del Sistema de Mejora 2014-2015, en el mejoramiento de la calidad educativa través del Acompañamiento Pedagógico, el cual ha 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; finalmente se hace mención sobre los conocimientos adquiridos como institución educativa en este proceso de mejora.

El trabajo, se llevó a cabo por fases: en la primera fase se logró realizar un diagnóstico en las siguientes dimensiones del contexto de la Institución: socio-familiar, educativa-pedagógica, cultural, económica y medio ambiental. En el diagnóstico realizado por los docentes se encontró lo siguiente: “La mayoría de

docentes de la institución educativa “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” no elaboran ni usan materiales didácticos en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, a pesar que están conscientes que la utilización de materiales didácticos en el aula motiva y logra mejores aprendizajes en sus estudiantes, además se identificó que muy pocas veces se elabora y aplican instrumentos de evaluación para recoger información que refleja el real avance en la adquisición de capacidades por los estudiantes, a pesar que los maestros utilizan los texto enviados por el Ministerio de Educación; asimismo consideran los docentes muy pocas veces utilizan una comunicación asertiva. Un alto porcentaje de los estudiantes manifiestan que en casa sus padres no les prestan atención, a pesar que ellos si muestran y expresan cariño hacia sus padres y demás seres queridos”.

Por lo que se optó como alternativa de solución realizar el monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, fortaleciendo el Consejo Académicos dando como resultado que los docentes se esmeren en elaborar sus sesiones de aprendizaje, utilizar materiales didácticos y además hicieron uso de las TIC, algunos fueron observados en sus sesiones de aprendizaje propiamente dicho y otros docentes fueron observados en los procesos de evaluación.

El impacto del proyecto produjo que el 90% de maestros presentara actitud positiva frente al Acompañamiento Pedagógico, lográndose unificar el trabajo de acuerdo a propuesta pedagógica institucional, además que el 100% de docentes logró tener al día su carpeta pedagógica, asumiendo ellos mismos optar por un trabajo colaborativo. Los docentes tienen apertura para con sus colegas y actitudes cooperativas. Los estudiantes vienen mejorando su rendimiento académico, ha mejorado la imagen institucional frente a la comunidad incrementándose la población escolar lo cual ha generado dificultades con la infraestructura. Los docentes planifican sus actividades y además hacen uso de las TIC y de todos los recursos que existe en la institución educativa.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Trazar objetivos es imprescindible para una acción sostenida pues fija el norte con precisión. Sin objetivos no hay resultados veraces ni metas cumplidas sólo hay empirismo y aproximaciones. Los objetivos centran la planificación y articulan métodos, técnicas y estrategias, materiales, espacios físicos y espacios de tiempo además de responsabilidades. Para el presente trabajo se cuenta con un objetivo general el cual se desarrolla mediante tres objetivos específicos.

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación mediante 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° 80880 “Consuelo Solano de Villón” del distrito de Pacasmayo, provincia de Pacasmayo – UGEL Pacasmayo.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la planificación de estrategias de acuerdo al enfoque, procesos pedagógicos y didácticos y uso de material educativo.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en la planificación de estrategias de acuerdo al enfoque, procesos pedagógicos y didácticos y uso de material educativo el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas sobre la planificación de estrategias de acuerdo al enfoque,

procesos pedagógicos y didácticos y uso de material educativo en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Siendo la alternativa de solución priorizada la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del área de Comunicación; su realización implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión lectora del área de Comunicación. Este proyecto se materializará en el Monitoreo Pedagógico mediante las visitas de observación al aula para obtener la información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se efectuará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el objetivo de ofrecer el soporte técnico especializado a los profesores para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite señalar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en relación 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	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	09 de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula con énfasis en la planificación de estrategias de acuerdo al enfoque, procesos pedagógicos y didácticos y uso de material educativo	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y características del monitoreo en la II.EE	Equipo directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo	x	x										
					1.3 Elaboración de Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Equipo directivo			x									
					1.6 Procesamiento comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo				x								
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo					x	x	x					
					1.6 Reconstrucción de la sesión de clase para la reflexión y valoración.						x	x	x					

	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Número de jornadas de realización de círculos de interaprendizaje para fortalecer sus capacidades de los docentes.	09 reuniones del círculo de inter aprendizaje	Círculos de interaprendizaje con énfasis en la planificación de estrategias de acuerdo al enfoque, procesos pedagógicos y didácticos y uso de material educativo.	Jornada de Sensibilización y Formación del Círculo de Interaprendizaje.	Equipo directivo	x									
					Jornada de ejecución de círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x		
					Jornada de Evaluación del Círculo de Interaprendizaje.	Equipo directivo										x
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Número de visitas al aula para realizar la Evaluación de la práctica docente.	08 visitas a aula para realizar la evaluación.	Visita al aula y análisis documentos con énfasis en la planificación de estrategias de acuerdo al enfoque, procesos pedagógicos y didácticos y uso de material educativo. Evaluación de documentos, portafolio, entre pares.	Elaboración de documentos para la Evaluación	Equipo directivo	x									
					Elaboración del cronograma	Equipo directivo	x									
					Visita a aulas y análisis de documentos y aplicación de la ficha de autoevaluación.	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x		
					Procesamiento de la información	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x	x	
					Valoración del proceso de Evaluación.	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x	x	

[illegible]

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Es fundamental en todo proyecto asegurar un mecanismo de control que permita su cumplimiento, en tal sentido se ha formulado un Plan de Monitoreo y Evaluación del proyecto a desarrollar y así verificar la realización de los objetivos planteados. A través de instrumentos se podrá verificar de manera oportuna y rápida las deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas, de acuerdo a la verificación del logro de las metas según el cronograma establecido, con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá.

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Actores; es decir aquellas personas que están involucradas en el proceso.
- Recursos: los que son necesarios para la ejecución de las actividades planificadas.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN Semestral						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	Visita al aula con énfasis en la planificación de estrategias de acuerdo al enfoque, procesos pedagógicos y didácticos y uso de material educativo	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IL.EE	Director Docentes						X	- Acta de asistencia	Registro de Asistencia.	Copias fotostáticas	87% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Comisión y Docentes						X	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	Registro de Asistencia.	Papel bond	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Comisión y docentes						X	- Plan de monitoreo	Registro de Asistencia.	Papel bond	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo directivo						X	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Fichas de Monitoreo	Papel bond	
			1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo.			X				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento.	Fichas y PC	Papel bond	
			1.5 Observación de sesiones de aprendizaje – 2da. Visita.	Equipo directivo			X				- Informe de monitoreo.	Fichas de Monitoreo	Papel bond	

Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.	Número de jornadas de realización de círculos de interaprendizaje para fortalecer sus capacidades de los docentes.	Círculos de interaprendizaje con énfasis en la planificación de estrategias de acuerdo al enfoque, procesos pedagógicos y didácticos y uso de material educativo	2.1 Jornada de Sensibilización y Formación del Círculo de Interaprendizaje.	Directivo y docentes						x	- Acta de asistencia y panel de productos.	Registro de Asistencia.	Papel bond	50% de jornadas ejecutadas.
			2.2 Jornada de ejecución de círculos de interaprendizaje.	Comisión y docentes				x			- Cronograma de Jornadas. - Panel de productos.	Registro de Asistencia.	Cuadernillos	
			2.3 Jornada de Evaluación del Círculo de Interaprendizaje.	Comisión	x						- Cronograma de - Acta de asistencia - Informe	Registro de Asistencia.	Papel bond	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Número de visitas al aula para realizar la Evaluación de la práctica docente.	Visita al aula y análisis de documentos con énfasis en la planificación de estrategias de acuerdo al enfoque, procesos pedagógicos y didácticos y uso de material educ.	3.1 Elaboración de documentos para la Evaluación	Comisión						x	Acta de asistencia y panel de productos.	Registro de Asistencia.	Copias	80 % de Evaluación ejecutada
			3.2 Elaboración del cronograma	Comisión y docentes						x	Plan de Evaluación	Registro de Asistencia.	Papel bond	
			3.3 Visita a aulas y análisis de documentos	Equipo directivo				x			Visita a aulas. Fichas de Evaluación.	Registro de Asistencia.	Copias	
			3.4 Procesamiento de la información	Comisión				x			Fichas de Evaluación.	Registro de Asistencia.	Copias	
			3.5 Valoración del proceso de Evaluación.	Comisión						x	Ficha de Evaluación y Autoevaluación	Registro de Asistencia.	Copias	
	Heteroevaluación a los estudiantes.		3.6 Sensibilizar a los docentes.	Comisión						X	Acta de Asist.	Registro de Asistencia.	Cuaderno	100 % ejecutada

			3.7 Elaborar la prueba de evaluación basados en el DCN.	Comisión							X	Acta Asistencia de	Registro Asistencia. de	Papel bond	
			3.8 Establecer el cronograma para evaluar.	Comisión							X	Plan Evaluación de	Registro Asistencia. de	Papel bond	
			3.9 Aplicar la prueba.	Comisión							X	Instrumento aplicado.	Registro Asistencia. de	Copias	
			3.10 Socializar resultados.	Comisión							X	Informe	Registro Asistencia. de	Proyector	
			3.11 Elaborar un nuevo Plan de Acción.	Comisión							X	Plan Evaluación. de	Registro Asistencia. de	Cuaderno.	

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%).

Todo proyecto tiene las posibilidades de éxito y de fracaso, de logros y dificultades; y el presente Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación no es ajeno a ello, por eso presentamos en un cuadro los riesgos que pueden surgir en su desarrollo así como las posibles medidas para superarlos:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
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.	- Práctica docente de estilo tradicional. - Limitada comprensión de los procesos y elementos implicados en una sesión de aprendizaje. - Docentes que no elaboran programación contextualizada - Excesiva carga administrativa del directivo.	- Delegar funciones de monitoreo por ciclos y niveles. - Gestionar ante el órgano intermedio la asignación de un sub director.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.	- Falta de un equipo directivo. - Limitada comprensión de los procesos y elementos implicados en una sesión de aprendizaje. - Existencia de paradigmas tradicionales. - Pocos espacios de tiempo libre de los docentes	- Gestionar ante el órgano intermedio la asignación de un sub director. - Elaboración de un cronograma consensuado. - Delegación de funciones.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación.	- Limitada comprensión de los procesos y elementos implicados en una sesión de aprendizaje. - Escaso tiempo para evaluar la práctica por tener dos niveles.	- Elaboración de un cronograma consensuado.

Figura 6. Riesgos y Medidas del Plan de Monitoreo.

8. Presupuesto

Desarrollar un proyecto tiene un costo. No basta las buenas intenciones y voluntad manifiesta. Se necesitan recursos –sean estos donaciones o asignaciones gubernamentales- por ello es imprescindible contar con un presupuesto. Un presupuesto siempre parte de un supuesto. Elaborar el presupuesto del Plan de Acción a desarrollar faculta proyectar y estimar los recursos económicos dirigidos a ejecutar el mismo.

Implementar este proyecto es posible en base a la siguiente normativa: Norma Técnica para el Año Escolar 2018, el marco del Buen Desempeño Docente, el Marco del Buen Desempeño del Directivo, la Ley General de Educación N° 28044, la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, Ley General de Presupuesto Público Año 2018 N° 34575, Directiva de Recursos Propios y Actividades Productivas N° 03-2018-UGEL P., Reglamento Interno de la I.E. N° 80880, Plan Anual de Trabajo de la I.E. N° 80880. El propósito de este trabajo es mejorar la cultura escolar y la valoración de la I.E. desde la comunidad.

A continuación, se presenta el presupuesto en un cuadro con los límites de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma. El cuadro de presupuesto está constituido 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	PERIÓDO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	1ra. Semana de marzo.	Copias - S/. 5.00	Recursos propios.
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	1ra. Semana de marzo.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	1ra. Semana de marzo.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.
1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	3ra. Semana de marzo.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.
1.5 Observación de sesiones de aprendizaje – 1ra. Visita.	1ra. Semana de abril a 3ra. Semana de julio.	Copias – S/. 50.00	Recursos propios.
1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	1ra. Semana de abril hasta 3ra. Semana de julio.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.
1.7 Observación de sesiones de aprendizaje – 2da. Visita.	3ra. Semana de agosto hasta 4ta. Semana de noviembre.	Copias – S/. 50.00	Recursos propios.
1.8 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	1ra. Semana de abril hasta 3ra. Semana de julio.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.
2.1 Jornada de Sensibilización y Formación del Círculo de Interaprendizaje.	1ra. Semana de marzo.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.
2.2 Jornada de ejecución de círculos de interaprendizaje.	1ra. Semana de c/mes de abril a diciembre.	-	-
2.3 Jornada de Evaluación del Círculo de Interaprendizaje.	2da. Semana de diciembre.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.
3.1 Elaboración de documentos para la Evaluación.	1ra. Semana de marzo.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.
3.2 Elaboración del cronograma.	1ra. Semana de marzo.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.
3.3 Visita a aulas y análisis de documentos.	De abril a noviembre.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.
3.4 Procesamiento de la información.	De abril a noviembre.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.
3.5 Valoración del proceso de Evaluación.	Diciembre.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.
3.6 Sensibilizar a los docentes.	1ra. Semana de marzo.	-	-
3.7 Elaborar la prueba de evaluación basados en el DCN.	1ra. Semana de marzo.	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.

3.8	Establecer el cronograma para evaluar.	1ra. Semana de marzo.	-	-
3.9	Aplicar la prueba.	4ta. Semana de Junio	Copias – S/. 50.00	Recursos propios.
3.10	Socializar resultados.	4ta. Semana de Junio	-	-
3.11	Elaborar un nuevo Plan de Acción.	2da. Semana de Julio	Copias – S/. 5.00	Recursos propios.

Figura 7. Presupuesto.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Efectuar cada uno de los módulos formativos facilitó ofrecer 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° 80880 “Consuelo Solano de Villón” del distrito de Pacasmayo.

El Módulo de Inducción nos ubicó en un contexto real como punto de partida a la vez que 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 Nivel insatisfactorio de aprendizaje de la competencia comprensión de textos escritos del área de comunicación de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón”

Los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de comprensión lectora, fueron desarrollados en el Módulo I. Luego, al ejecutar el Módulo 2, se procedió a analizar uno por uno los procesos de gestión escolar para finalmente puntualizar aquellos integrados en la propuesta de solución al problema priorizado; para tal efecto, en el Plan de Acción, se asignó un código a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor.

Lo más resaltante al abordar el módulo 2 fue haber comprendido que aquellas acciones que en forma aislada se trabajan en distintos momentos y en las diferentes áreas de la institución educativa constituyen procesos simples o complejos que al ser atendidos y desarrollados en forma técnica aportan calidad y celeridad en el servicio que brinda la institución siendo los principales beneficiarios los estudiantes y sus familias como principales usuarios.

El Módulo 3 relacionado 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 construyeron 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, lográndose recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a ellos mismos y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos.

Algo a resaltar como consecuencia de trabajar el módulo 3 ha sido que para el éxito de los proyectos en la institución educativa es preciso convocar e involucrar a todos los integrantes de la comunidad escolar con cierto nivel de responsabilidad para poder contar con sus aportes y respaldo al tomar decisiones para desarrollar los proyectos. Con un involucramiento voluntario y real es posible obtener mejores logros en todas las iniciativas.

Por otro lado, en el 4to. Módulo se desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que ofrecieron los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; procesándose luego los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como el análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones, es decir se sistematizó toda la información convirtiéndose en un insumo de mucha valía.

Al finalizar, con en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se ha permitido identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En tal sentido, el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

10. Lecciones aprendidas

La realización del presente trabajo académico, como todo esfuerzo intelectual o manual va dejando varias lecciones aprendidas que al ser valorarse adquiere un significado considerable porque se constituyen en referentes de la mejora continua del desempeño del directivo. La verdad no es propiedad de nadie en absoluto, es una construcción de muchos que van aportando o valorando lo que otros hicieron. Las lecciones aprendidas en este caso son de nivel cognitivo, procedimental y actitudinal:

Es preciso que el directivo tenga una actitud positiva para que pueda impactar y favorecer el cambio en su comunidad educativa, básicamente entre los docentes.

Todo líder pedagógico tiene que contextualizar sus acciones para proponer proyectos motivadores y reales que respondan al interés de los integrantes de su comunidad educativa.

Siempre partir de un diagnóstico sustentado en información técnicamente recabada. Valorar los métodos, técnicas y protocolos utilizados para formular el Plan de MAE. Son una guía y sustento para que el proyecto sea formal, técnico y con bases sólidas.

La elaboración y posterior ejecución del Plan del MAE debe considerar la participación de la comunidad educativa y en especial a los involucrados para que asuman compromisos con de mejora continua.

Es tiempo de promover en los docentes y estudiantes una actitud de responsabilidad y criticidad ante lo que sucede a su alrededor para mejorar sus logros tanto profesionales como de aprendizaje. Para ello hay que generar espacios y condiciones para la reflexión pues es imperativo que todo debe ser evaluado y mejorado.

El directivo no es el único responsable de la mejora de los aprendizajes. Lo es toda la comunidad educativa.

Es básico empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas y temores sobre evaluación.

Referencias

- Ames, P. y Rojas, V. (2012). *Podemos aprender mejor. La educación vista por los niños*. Lima. Recuperado de.
http://www.academia.edu/10555150/Podemos_aprender_mejor_la_educaci%C3%B3n_vista_por_los_ni%C3%B1os
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Recuperado de.
http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0038/File/libros/Libro_Liethwood.pdf
- Ministerio de Educación del Perú (2008). *Evaluación Docente en contexto real*. Lima-Perú: Ediciones Monterrico.
- Ministerio de Educación del Perú (2009). *Diseño Curricular Nacional*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2013). *Marco del Buen Desempeño docente*. Lima. Corporación Gráfica Navarrete.
- Ministerio de Educación del Perú (2015). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2017). *Planificación Escolar*. Lima-Perú: Inversiones Gráfica G&M – Gráfica Litions.
- Ministerio de Educación del Perú (2017). *Texto del Módulo 5. Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación del Perú (2017). *Texto del Módulo 3. Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima: Punto digital S.R.L.

Robinson, V. M. (2010). *Del liderazgo al resultado de los estudiantes*. Santiago: MINEDUC. Recuperado de.

<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Vásquez, J. y Quispe, M. (2015). *Experiencias en el fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa de la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”*. Perú. Recuperado de.

<file:///C:/Users/IE%20N%C2%B0%2080880%20CSV/Downloads/LUCADAR.pdf>

Vesub, L. y Alliaud, A. (2012). *El Acompañamiento Pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principiantes de Uruguay (Informe)*. Uruguay: Ministerio de Educación y Cultura. Recuperado de.

<http://baseddp.mec.gub.uy/Documentos/Bibliodigi/El%20acompanamiento%20pedagogico%20como%20estrategia%20de%20apoyo%20y%20desarrollo%20profesional%20de%20los%20docentes%20noveles.pdf>

Apéndices



Taller sobre currículo a todos los docentes de la I.E. N° 80880 “CSV”.



Realizando el Taller de Relaciones Interpersonales a los actores de la comunidad educativa de la I.E. N° 80880 “Consuelo Solano de Villón” – Pacasmayo.



Director de la I.E. N° 80880 “CSV”, Prof. Elmer Kennedy Albitres León, en la Jornada de Reflexión para elaborar el diagnóstico.