

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS, DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL IV-V CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80236 DEL DISTRITO DE OTUZCO, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

ARANDA APOLINAR, Arnildo Wilfredo

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico:.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2.Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	21
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	25
5.1 Marco Conceptual.....	25
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	25
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.1.2. Características de monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.1.3. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.1.4. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento pedagógico.....	28
5.1.1.3. Evaluación.....	28
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	28
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	29
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación.....	30
5.1.2 Área Comunicación.....	31
5.1.2.1.Fundamentación del área de Comunicación.....	31

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de Problemas	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico	14
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico	19
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción	39
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción	43
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción	47
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción	49

Introducción

Actualmente, varios estudios manifiestan que el liderazgo directivo es la segunda variable más selecta para promover la calidad de los aprendizajes, con una responsabilidad colaborativa de los actores educativos se fortalece el liderazgo pedagógico, por eso el trabajo académico desarrollado recoge las necesidades e intereses de los agentes de aprendizaje sobre su labor pedagógica. En tal sentido, se identificó y priorizó el problema relacionado al bajo nivel en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación de los estudiantes del IV-V ciclo de EBR.

Para la elaboración del presente trabajo académico en torno al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes; fue necesario elaborar el diagnóstico, punto de partida para identificar las principales causas y consecuencias relacionadas al problema. Además, se relaciona con los procesos estratégicos, operacionales y de soporte, con los compromisos de gestión escolar, así como con prácticas que el líder pedagógico a desarrollar en la institución educativa (IE) para generar condiciones y lograr mejores aprendizajes tal como lo menciona el Marco de Buen Desempeño Directivo (MBDD) en el que se considera un elemento esencial de la evolución de la escuela.

El trabajo académico contiene dentro del primer acápite la identificación de la problemática, teniendo en cuenta el árbol del problema fundamentado como situación real de la IE y la contextualización del problema priorizado sobre el bajo nivel de desarrollo de la competencia comprende textos escritos; en el segundo acápite tenemos el diagnóstico con el resultado de los instrumentos aplicados brindándonos resultados cuantitativos y cualitativos y la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE como son los estratégicos, operacionales y los de soporte, con los compromisos de gestión escolar que permiten generar las mejores condiciones para el logro de los aprendizajes y el MBDDirectivo como elemento significativo para una transformación en los procesos pedagógicos.

A su vez, en el tercer acápite comprende la caracterización del rol como líder pedagógico, donde se describe el rol que desempeña el directivo ante cualquier problemática de tipo pedagógico, desde la cual debe garantizar las condiciones para establecer y asumir colegiadamente las metas con respecto a los logros de aprendizaje,

siempre se desarrolla esta presentación en estrecha relación en estrecha relación con las dimensiones de Viviane Robinson quien propone que es a partir de ella que se garantiza una gestión escolar basada en el éxito del liderazgo pedagógico.

De igual manera, en el cuarto acápite se tiene el planteamiento de la alternativa de solución referida al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, para recoger de manera sistemática la información en relación a la labor pedagógica y luego planificar el asesoramiento necesario para superar las dificultades identificadas; en el quinto acápite se tiene la sustentación de la alternativa de solución priorizada con un marco conceptual que lo respalda y la experiencia exitosa como modelo de posible cambio.

El sexto acápite comprende el plan de acción tomando como metas de alcance los objetivos, así también se tiene presente la matriz del plan, indicadores, metas traducidas a porcentajes en su desarrollo, estrategias pertinentes a la alternativa, actividades que se tomaran en cuenta para su desarrollo; responsable y cronograma como tiempo proyectado; en el séptimo acápite se asume el plan de monitoreo y evaluación como proceso sistemático y una serie de acciones para corregir de ser necesarias las estrategias planteadas a fin de alcanzar los objetivos propuestos en el Plan de Acción.

En el octavo acápite se tiene en cuenta el presupuesto de la proyección y estimación de recursos financieros para las diversas actividades del plan lo cual permite prever los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos; en el noveno acápite se presenta la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción tomando como referente los módulos formativos en él se describen cómo el desarrollo de las estrategias formativas que permitió fortalecer las capacidades del líder pedagógico, para elaborar el Plan de Acción y plantear la alternativa de solución más viable frente a la problemática identificada y por último el décimo acápite se explicitan las lecciones aprendidas luego del proceso de elaboración del trabajo académico. Además, se precisa las referencias de los documentos consultados para la fundamentación teórica y pedagógica de la alternativa de solución.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80236

En la zona rural, caserío de Sanchique al oeste del distrito y provincia de Otuzco; región de La Libertad, con una latitud sur 7° 55' 38.9", longitud oeste 78° 36' 47.7", altitud de 2920 metros sobre el nivel del mar, huso horario UTC-5 y a una distancia de la ciudad de Otuzco de aproximadamente 12 kilómetros se encuentra ubicada la Institución Educativa N° 80236, a la cual se llega a través de una vía carrozable. El clima en dicho pueblo es variado dependiendo de las fechas en los meses de diciembre a abril es lluvioso y a partir de los meses de mayo a noviembre es variado (cálido y frío).

La comunidad cuenta con 159 viviendas construidas de material rústico (adobe) y el techado es con teja y eternit para la protección de las fuertes lluvias que se propagan en los meses de diciembre a abril, la población se dedica principalmente al cultivo de productos agrícolas como maíz, arveja, trigo, cebada, entre otros; se realiza la venta de choclo y es trasladado a la ciudad de Trujillo, esto permite mejorar de alguna forma la situación económica de la población.

Entre las festividades más significativas que enmarcan las costumbres y tradiciones comunales está la fiesta patronal en honor a la "Virgen de Lourdes" como actividad religiosa de recuento entre los sanchiquenses. Por otro lado, entre las principales necesidades que aquejan a la comunidad está el que no se cuenta con una posta de salud para una atención inmediata, otra es contar con el nivel secundario para la continuidad de los estudios de los egresados de la institución educativa y evitar así que los estudiantes no tengan que trasladarse a otro caserío para recibir este servicio educativo. Asimismo, garantizar que la educación que reciben los hijos de los pobladores sea de calidad.

En este contexto; el caserío cuenta con una única institución educativa la cual tiene una extensión de 12,183.59 m² y 528.46 metros lineales y la edificación está en un área de 2300 m², dicha infraestructura es de material rústico (adobe, piedra y madera) y cuenta con diversos ambientes en el local escolar como son: tres aulas donde se facilita el aprendizaje con los estudiantes, un comedor, un auditorio para las

diversas actividades o reuniones, una biblioteca con escasos textos, una dirección para la atención al usuario y servicios higiénicos; recientemente se ha recepcionado una cocina moderna, construida con el aporte del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) y la labor de los padres de familia.

Desde hace 60 años la institución educativa brinda servicio educativo a la comunidad de Sanchique y se formalizó con la resolución ministerial de creación N° 1113 de fecha 01 de marzo del 1973, en el presente año se cuenta con 35 padres de familia comprometidos con la educación de sus hijos, 3 docentes responsables de su práctica pedagógica de los cuales dos docentes son nombrados y en el presente año se cuenta con una docente contratada, se atiende a una población de 45 estudiantes en seis grados pero distribuidas en tres aulas del nivel primaria por ser de carácter multigrado.

La institución educativa cuenta con el consejo directivo, vigilancia y representante de los padres ante el consejo educativo institucional (CONEI) como órganos de apoyo para una buena misión y encaminados para obtener buenos logros de aprendizaje en los estudiantes, además cuenta con las diversas comisiones como es: de gestión de riesgos, del ambiente, mantenimiento, etc. que van a permitir el funcionamiento óptimo de la escuela en los aspectos: administrativo, pedagógico e institucional. También la IE se encuentra registrada y utiliza las diversas plataformas proporcionadas por el MINEDU como (SIAGIE, SISEVE y PERÚEDUCA), que dan soporte a la gestión educativa. Se tiene el apoyo de QaliWarma como medio para mejorar la alimentación de los estudiantes y por ende lograr buenos aprendizajes.

El líder pedagógico transforma a la institución educativa en un ambiente integro permitiendo enriquecer los aprendizajes significativos de los escolares, el directivo debe ser: gestor del currículo, promotor de cambio y monitor de las acciones educativas. En esa línea, el Marco del Buen Desempeño Directivo señala que: la escuela requiere cambios estructurales y la gestión escolar tiene como reto dinamizar la vida escolar; para ello Viviane Robinson, identificó cinco prácticas de liderazgo que son: establecimiento de metas y expectativas, uso de recursos, planeamiento de la enseñanza del currículo, participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes y garantizar un ambiente seguro y con ello se llevará a la escuela que queremos.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Dada la situación real de la institución educativa, la cual se desarrolla en el ámbito de la zona rural y de característica multigrado con la presencia de tres docentes a cargo de los seis grados, se ha identificado el problema en función a las acciones de monitoreo de la práctica pedagógica, análisis de actas y las evaluaciones censales de educación, como es: “bajo nivel en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV-V ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80236, distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco-La Libertad”.

Este problema presenta varias causas que se relacionan entre sí y ha sido analizado a través de la técnica del árbol del problema, así tenemos. La primera causa se refiere a docentes con inadecuada planificación curricular, debido a factores relacionados al fortalecimiento de las capacidades docentes, pues desconocen los procesos pedagógicos de enseñanza-aprendizaje, no tienen alcance a los propósitos de las necesidades de los estudiantes, dificultad en diseñar y organizar los aprendizajes; manifestándose como consecuencia, docentes con sesiones de aprendizaje improvisadas y poco significativas para el estudiante. Por lo tanto, es necesario organizar las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) para mejorar la gestión del currículo y por ende la planificación curricular.

Docentes con limitada estrategias para la enseñanza de la competencia de comprende textos escritos, es otra de las causas determinadas, la cual se manifiesta con maestros que no están en constante capacitación para mejorar la práctica pedagógica y tener presente los procesos pedagógicos y usar estrategias metodológicas para mejorar la comprensión de textos escritos, esto ocasiona que existan docentes con metodología tradicional y poco motivadoras en las sesiones de aprendizaje y en algunos casos repitencia escolar. De igual manera para enriquecer las estrategias se tendría que realizar las CPA.

Otra causa se manifiesta en el limitado monitoreo y acompañamiento a la práctica docente por parte del director, situación que se refleja entre una de las subcausas es el hecho de que directivo tiene aula a cargo y dificultando el recojo de la información de la labor pedagógica de manera sistemática, esto trae como efecto que los docentes presenten dificultades en el desarrollo de los procesos pedagógicos y mejoren sus

capacidades laborales, desarrollen sus sesiones de aprendizaje de manera expositiva sin tener en cuenta las peculiaridades propias de cómo aprenden los escolares para un buen aprendizaje significativo. Esto permite contar con el consenso de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica para sistematizar y reflexionar la labor educativa manifestándose en el progreso de sus saberes.

La cuarta causa se refiere al poco uso de recursos y materiales educativos que motiven la lectura en clase por parte de los docentes, mostrando desinterés en la elaboración de recursos y materiales adecuados, novedosos, atractivos y que respondan al propósito de las actividades pedagógicas, trayendo como efecto el tener estudiantes poco motivados para la lectura y la investigación, estudiantes desmotivados para profundizar los temas tratados en las sesiones de aprendizajes y limitada información para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

Por último, la dificultad para de la comunicación asertiva entre los estudiantes, manifestándose en el incumplimiento de normas de convivencia y que llegan a la agresión verbal entre estudiantes (sobrenombre), faltándose el respeto entre ellos y no habiendo una regulación del comportamiento para la buena convivencia entre los agentes educativos. Esto genera como resultado a estudiantes cohibidos que muestran inseguridad para participar durante la sesión, la baja autoestima entre estudiantes al momento de participar en el desarrollo de las actividades ya sea en el aula o en otro espacio de aprendizaje e inadecuado trato horizontal entre ellos, fomentando la discriminación en el juego u otra actividad pedagógica. Para ello es inevitable proponer la escucha activa y empatía en los escolares para mejorar sus relaciones personales.

Para superar la problemática identificada, es preciso atender a estas causas definidas, partiendo que la institución educativa cuenta con docentes predispuesto al cambio o con apertura a un mejor desarrollo de las sesiones de aprendizaje con los estudiantes, padres comprometidos a participar coordinadamente con la educación de sus hijos y que logren mejores aprendizajes poniendo énfasis en la capacidad de leer, comprender textos, buscando en el estudiante que construya significados importantes del texto a partir de prácticas anticipadas del lector y su relación con el contexto donde se desenvuelve.

A la vez se presenta el árbol de problema conteniendo las causas que se identificaron y las consecuencias que ocasionan.

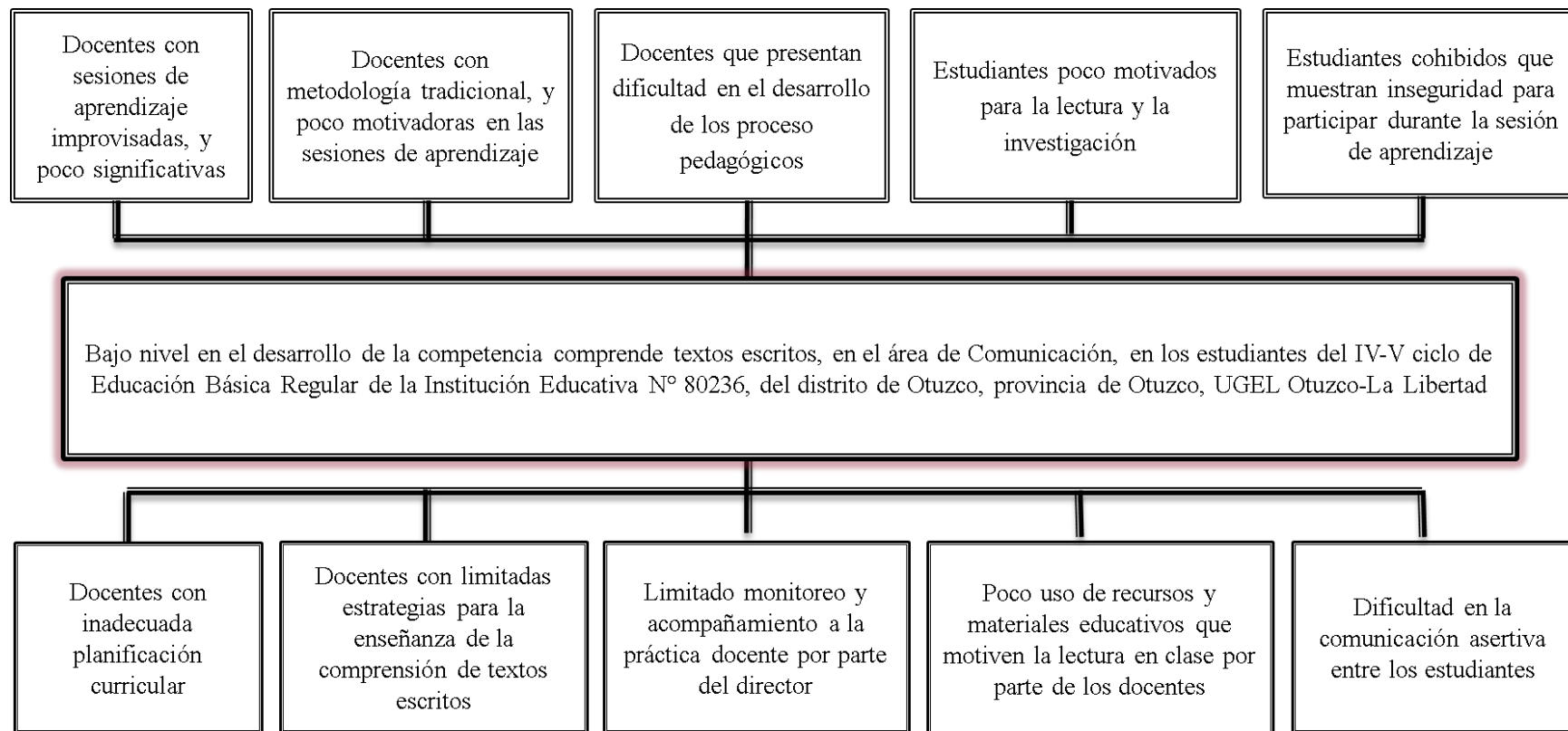


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Luego de la aplicación de la ficha de Monitoreo de la Práctica Pedagógica a los docentes del IV-V ciclo de EBR de la I.E. N° 80236 del caserío de Sanchique, se aprecia que el 50 % de docentes monitoreados se encuentra en un nivel de inicio, mostrando dificultades para la planificación curricular en las sesiones de aprendizaje desde un enfoque por competencia, con actividades pedagógicas integradoras, en las que se dosifica el tiempo de manera óptima; evidenciando una enseñanza educativa tradicional sin fijarse en las características de los escolares, desconociendo los momentos, procesos pedagógicos y propósitos de la enseñanza así como el enfoque comunicativo. Todo ello genera desmotivación en los estudiantes y por ende la falta de interés para participar de las actividades.

Asimismo, el 50% de docentes tiene dificultad para desarrollar estrategias pedagógicas y didácticas que respondan al enfoque comunicativo y a las peculiaridades y necesidades de los estudiantes. Esto se debe a que el docente realiza una enseñanza expositiva, repetitiva y sesiones que se caracterizan por ser de tipo memorísticas, dando lugar a estudiantes que solo reciben y no aportan en el proceso de enseñanza aprendizaje.

De otro lado el 50 % de docentes monitoreados manifiestan poco conocimiento para la utilización de los recursos educativos de manera pertinente lo cual se refleja en la programación de las actividades pedagógicas y/o sesiones educativas. Esto implica que las actividades didácticas no sean llamativas, motivadoras para el logro de los aprendizajes propuestos, evidenciando en los escolares la escasa intervención en el desarrollo de las mismas desvalorizando su importancia para su formación.

Finalmente, el 50 % de los docentes monitoreados, se halla en el nivel de proceso respecto a la comunicación asertiva entre docentes y estudiantes; mostrando, dificultad en la cordialidad, trato y en la empatía a las necesidades e intereses de los estudiantes en el desarrollo de las sesiones. Esto pone de manifiesto la necesidad que el docente se involucre en la realidad de los estudiantes, los hogares de donde proviene, la formación de valores que le imparten sus padres y el desarrollo de la

tutoría sin un tratamiento adecuado para una mejor convivencia personal. Ocasionando estudiantes cohibidos en la participación de las sesiones.

2.1.2 Resultados cualitativos. Luego de realizar una entrevista a los docentes estos expresaron que el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico se socializó y difundió en la semana de planificación del año escolar, con un cronograma estructurado de las visitas a cada aula y tampoco se ha contextualizado la ficha de monitoreo con los docentes para observar el desarrollo de la sesión de aprendizaje.

Al mismo tiempo, los docentes manifiestan que el directivo monitorea el desarrollo de las clases significativas con poca continuidad debido a que tienen aula a cargo, pero nos brinda el apoyo correspondiente de manera esporádica para el desarrollo de nuestra sesión, brindando una retroalimentación elemental, como también sugiere habilidades metodológicas para engrandecer la calidad de aprendizaje que demandan los estudiantes. Además, realiza círculos de interaprendizaje para socializar y valorar las prácticas pedagógicas de los docentes de manera crítica reflexiva.

Por otro lado, los docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico es importante para intercambiar ideas y experiencias en la labor pedagógica y llegar a una reflexión crítica de nuestra práctica pedagógica, mejorar los procesos pedagógicos y didácticos de las sesiones de aprendizaje que se ejecutan con los estudiantes. Para atender esta situación se debe tener un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente de forma consensuada y colegiada, reflexionar sobre trabajo docente, tomar decisiones en beneficio del aprendizaje y asumir compromisos.

Como líder directivo se debe considerar que el monitoreo es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores o dimensiones que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear es una labor más técnica. Así tenemos algunos referentes teóricos. (Minedu, 2013) monitoreo pedagógico es el proceso ordenado de acopio de la información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. (Minedu, 2017d, p. 10) monitoreo puede definirse como “un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizar, posibilitando una toma de decisiones más objetiva”.

Monitorear la práctica docente corresponde a establecer acuerdos previos entre el monitor y el monitoreado sobre las dimensiones de cómo se va a identificar o recoger

la información de la labor pedagógica en el aula, para luego realizar un seguimiento con los instrumentos establecidos y afrontar juntos las dificultades y perfeccionar las estrategias con que cuente. Supone además una comprensión profunda de las competencias específicas que plantea el Marco del Buen Desempeño Docente, pues allí están claramente dibujados los referentes para calificar una buena práctica.

Así manifiesta Rodríguez-Molina (2011, p. 262), citado por (Minedu, 2017) la estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en

Brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.

Para revertir la situación del monitoreo y acompañamiento docente se debe socializar y difundir el plan de monitoreo, contextualizar la ficha de monitoreo de la práctica docente, elaborar el cronograma de visitas a aula, evidenciar in situ, a través de una observación basada en criterios, aciertos y errores, sus fortalezas y debilidades en el ejercicio de la enseñanza de la misma, así como ayudar al docente a desarrollarse profesionalmente, brindándole seguridad en sus capacidades, mejorando su autonomía y reflexionando sobre su labor pedagógico para lograr mejores aprendizajes en los escolares.

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

El presente trabajo de investigación se relaciona con el bajo nivel en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV-V ciclo de Educación Básica Regular de la institución educativa N° 80236, del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco- La Libertad. Para ejecutar el diagnóstico de este problema se ha aplicado los instrumentos cuantitativos y cualitativos, los resultados de estos instrumentos cuantitativos afirman que algunos docentes no planifican sus sesiones de aprendizaje, ni tampoco toman en cuenta el enfoque del área, presentan dificultades en el desarrollo de estrategias metodológicas y didácticas de las sesiones de aprendizaje, poco uso de recursos y materiales

educativos en las actividades de pedagógicas y la dificultad en la comunicación asertiva entre los escolares.

Por otro lado, el instrumento cualitativo afirma que el directivo realiza poco monitoreo y acompañamiento a la práctica docente, debido a que tiene aula a cargo, dificultando la estrategia pertinente del recojo de la información de manera sistemática, análisis de los resultados, reflexión de la práctica docente y toma de decisiones para mejorar la labor pedagógica con el empleo de los procesos pedagógico en el desarrollo del área de comunicación.

Entre los procesos que se vinculan con el problema tenemos: el proceso de soporte en el nivel 0 es el soporte a el funcionamiento de la IE, en el nivel 1 (PS01) administrar recursos humanos y en el nivel 2 (PS01.3) que se refiere a fortalecer las capacidades; en el proceso operativo en el nivel 0 tenemos a: desarrollo pedagógico y convivencia escolar, en el nivel 1 (PO05) gestionar la convivencia escolar y la participación, en el nivel 2 (PO02.1) realizar la programación curricular, (PO05.1) promover la convivencia escolar y (PO05.3) promover la participación de la comunidad educativa. En el proceso estratégico en el nivel 0 se asume a: dirección y liderazgo, en el nivel 1 (PE02) gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias así mismo en el nivel 2 (PE02.2) se promueve alianzas interinstitucionales.

Los compromisos de gestión escolar se relacionan con el fin de promover, apoyar y afirmar el logro de aprendizajes; se vincula con el progreso anual de aprendizajes los estudiantes de la IE cuyo objetivo es mejorar los resultados de aprendizaje con respecto al año anterior y se espera que los estudiantes logren aprendizajes de calidad, tiene fuentes de información como los resultados de la evaluación censal y el aplicativo del PAT, con el proceso de la calendarización proyectada en la institución educativa permite efectuar todas las acciones establecidas (actividades pedagógicas, jornadas de reflexión, entre otras) para el año escolar.

De esta manera el monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica en la IE cuyo objetivo es realizar el acompañamiento a los docentes de acuerdo con la planificación del año escolar, quienes asumen su tarea educativa contando con las capacidades pedagógicas que garanticen un buen desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, tal como se estipula en los documentos de gestión elaborados en la IE. De igual forma se relaciona con la gestión de convivencia escolar en la institución educativa, estableciendo normas de convivencia consensuadas e incluidas en el reglamento interno, publicadas en algún espacio visible de la IE, brindar orientación a

los padres sobre sus aprendizajes de sus hijos y atender oportunamente los asuntos que se dan entre estudiantes.

De este modo, el problema también se relaciona con el plan anual de trabajo (PAT) como herramienta de gestión que orienta las acciones de la institución educativa en el lapso de un año con el objetivo de apoyar al logro de las expectativas de la escuela. El PAT tiene como propósito establecer las tareas en la IE a través de los compromisos de gestión y responde al contexto de la institución educativa con los momentos de: diagnóstico como punto de partida, objetivos y metas realistas, actividades factibles, eficaces y verificables, seguimiento y ajuste continuo y evaluación; a los que se vincula y pueden distribuirse considerando los tres aspectos del año escolar: i) el buen inicio del año escolar, ii) la escuela que queremos y iii) el balance del año escolar.

Asimismo, el problema se relaciona con el MBDDirectivo. En donde los dominios son un conjunto de competencias que integran la reforma de la escuela, así tenemos que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes abarca las competencias para construir y ejecutar la transformación de la IE, promoviendo los medios para la mejora de los aprendizajes a través de la programación, organización de la convivencia armónica, democrática e intercultural y la colaboración de las familias y la comunidad; verificando progresivamente la gestión de la IE; y el sentido de la metodología empleada para el avance de los aprendizajes comprende las competencias del líder pedagógico orientadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático a la labor para la mejora de los estudios.

Igualmente los dominios y competencias que se vinculan con el problema son el dominio uno; en gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, con la competencia dos, promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes y con el dominio dos; sobre orientación de los procesos pedagógicos para el progreso de los aprendizajes, con la competencia cinco; donde se promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; relacionada a mejorar la labor docente y garantizar el logros de aprendizaje en los estudiantes.

De igual forma la IE permitirá lograr los resultados esperados en misión de aprendizajes de calidad para los escolares con una gestión de procedimientos didácticos, como el conjunto de actividades organizadas, planificadas y vinculadas entre ellas, que inicia la comunidad educativa conducido por el líder pedagógico para organizar y afirmar el logro de sus saberes, con la perspectiva usual de todos los actores pedagógicos que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de habilidades y la obligación de sus integrantes para crear condiciones favorables y hacerse responsable del logro de aprendizajes y la escuela debe ser con apertura, transparente, informada y democrática, fomentando el protagonismo estudiantil y relacionándose a las características de los escolares (Minedu, 2014b).

El reto que se tiene para solucionar la problemática priorizada es elevar el nivel de desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación de los estudiantes del IV-V ciclo de Educación Básica Regular. Entre los desafíos que se tiene es alcanzar el fortalecimiento de las capacidades docentes a través de círculos de interaprendizaje, desarrollar estrategias metodológicas en base al enfoque comunicativo con el consenso de los docentes en una comunidad profesional de aprendizaje de manera colegiada.

Asimismo, acrecentar acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente para perfeccionar los procesos de aprendizaje en los escolares y fortalecer las prácticas interpersonales en el perfeccionamiento de la comunicación asertiva en los escolares del salón de clase. A continuación, se observa en la figura N°2 la relación entre el problema con los procesos de gestión, compromisos de gestión y las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Bajo nivel en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV-V ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa n° 80236 del distrito de Otuzco, provincia de UGEL-Otuzco-La Libertad.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>Planificación curricular Con respecto a esta dimensión; cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las rutas de aprendizaje, que el 50% equivalente a 1 docente monitoreado de un total de 2, obtuvo un nivel de avance en proceso, a su vez tenemos un porcentaje de 50% equivalente a 1 docentes de un total de 2 docentes, que se encuentran en un nivel en inicio. Los resultados nos permiten alegar que los docentes no realizan la planificación curricular en las sesiones de aprendizaje con un enfoque por competencias, lo cual significa una práctica pedagógica tradicional sin tomar en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes.</p> <p>Estrategias pedagógicas y didácticas. En esta dimensión; desarrolla estrategias, pedagógicas y didácticas en el desarrollo de la sesión de aprendizaje, para recoger saberes de aprendizaje y generar nuevos aprendizajes, que el 50% equivalente a 1 docente monitoreado de un total de 2, obtuvo un nivel de avance en proceso, a su vez tenemos un porcentaje de 50% equivalente a 1 docentes de un total de 2 docentes, que se encuentran en un nivel en inicio. Los resultados nos permiten testificar que los docentes tiene dificultades en el desarrollo de estrategias pedagógicas y didácticas de las actividades educativas que respondan al enfoque de comunicación textual del área de comunicación, lo cual significa que existe limitada capacidad docente en estrategias de enseñanza aprendizaje para el desarrollo de la sesiones convirtiéndose en una enseñanza expositiva, repetitiva y sesiones memorísticas provocando a los estudiantes a ser receptivo y no activos.</p> <p>Recursos educativos en el desarrollo de las actividades de aprendizaje. Con respecto a esta dimensión; utiliza materiales o recursos educativos, de manera</p>	<p>El problema identificado se relaciona con: -Proceso de Soporte en el nivel 0 es el soporte a el funcionamiento de la IE, en el nivel 1 (PS01) administrar recursos humanos y en el nivel 2 (PS01.3) que se refiere a fortalecer las capacidades. -Proceso Operativo en el nivel 0 tenemos a: desarrollo pedagógico y convivencia escolar, en el nivel 1 (PO05) gestionar la convivencia escolar y la participación, en el nivel 2 (PO02.1) realizar la programación curricular, (PO05.1) promover la convivencia escolar y (PO05.3) promover la participación de la comunidad educativa. -Proceso Estratégico en el nivel 0 se asume a: Dirección y Liderazgo, en el nivel 1 (PE02) gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias así mismo en el nivel 2 (PE02.2) se promueve alianzas interinstitucionales.</p>	<p>-El compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E. -Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la Institución Educativa. -Compromiso 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la Institución Educativa. -Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa.</p>	<p>DOMINIO 1: GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES. Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes.</p> <p>DOMINIO 2: ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES. Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su Institución Educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>

	<p>oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión, que el 50% equivalente a 1 docente monitoreado de un total de 2, logrando estar en el nivel de proceso, seguidamente tenemos un porcentaje de 50% equivalente a 1 docente de un total de 2, que se ubica en el nivel de inicio.</p> <p>Los resultados nos permiten sostener que los docentes no utilizan los recursos educativos de manera pertinente en la programación de las actividades educativas lo cual significa que las sesiones de aprendizaje no sean atractivas y motivadoras para el logro de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Docente escucha y dialoga con atención con los estudiantes. Con esta dimensión; escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizajes, el 50% equivalente a 1 docente monitoreado de un total de 2, que alcanzó un nivel logrado, inmediatamente tenemos un porcentaje de 50% equivalente a 1 docente de un total de 2, que se encuentran en un nivel de proceso. Los resultados nos permiten afirmar que el docente muestra dificultad en la comunicación asertiva hacia los estudiantes, cordialidad, trato y empatía a las necesidades e intereses de los educandos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.</p>			
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>El monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza el directivo lo hace de manera esporádica durante todo el año y responde a un plan que se difunde y se socializa con los docentes de la Institución Educativa.</p> <p>La Institución Educativa reconoce que el monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica se realiza de manera limitada por tener dirección y aula a cargo y presenta un regular avance en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.</p> <p>La Institución Educativa reconoce que el apoyo de los padres de familia es de vital importancia para lograr aprendizajes de calidad en los aprendizajes.</p>	<p>-Proceso Operativo en el nivel 0 tenemos a: desarrollo pedagógico y convivencia escolar, en el nivel 1 (PO03) fortalecer el desempeño docente y en el nivel 2 (PO03.3) realizar el acompañamiento pedagógico.</p> <p>-Proceso de Soporte en el nivel 0 tenemos a: soporte al funcionamiento de la IE, en el nivel 1 (PS01) administrar recursos humanos y en el nivel 2 (PS01.2) monitorear el desempeño y rendimiento.</p>	<p>Compromiso 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la Institución Educativa.</p>	<p>DOMINIO 2: ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES. Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.</p>

Figura 2. Cuadro de Análisis de Resultados de Diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El Líder necesita precisar recursos, formación y estrategias que le permitan encontrar respuestas útiles y eficaces para adaptarse y adaptar la educación de los nuevos tiempos requeridos por la sociedad del conocimiento. Entre estos recursos y estrategias se encuentran la investigación de su propia realidad en cual se desempeña, que le permite identificar necesidades y efectuar diagnósticos puntuales para analizar y tomar decisiones sobre cómo generar las transformaciones adecuadas en la gestión de la IE. El directivo de una institución de aprendizaje, debe promover investigaciones para solucionar problemas que acontecen en su IE. Así pues, se debe crear los entornos específicos del contexto de la IE para predecir fines de mejora en las condiciones para lograr saberes disciplinares en los escolares y le sirva para interrelacionarse con los demás.

El directivo con liderazgo pedagógico debe tener como expectativa la mejora permanente de la institución educativa, está atento al entorno interno y externo para reconocer situaciones que necesitan ser atendidas poniendo en marcha planes de mejora para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por los actores educativos. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar el plan de acción para resolver un problema encontrado en la escuela poniendo en ejecución sus habilidades como directivo.

El Marco del Buen Desempeño Directivo es un instrumento que respalda al líder pedagógico cuyo objetivo central es el aprendizaje de los estudiantes, esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, permitiendo monitorear, acompañar y estimular el trabajo docente, mejorando las condiciones operativas de la escuela y crear condiciones para apoyar la enseñanza efectiva y se respalda en las dimensiones de liderazgo de Viviane Robinson que permitirá reconocer la estructura del plan de acción a tener en cuenta.

Con respecto al establecimiento de metas y expectativas, se refiere a que deben impregnarse en todo el quehacer educativo y generar un consenso sobre ello para el logro de los aprendizajes; para eso se debe analizar con los docentes en forma crítica y reflexiva los resultados de las evaluaciones censales, establecer metas claras sobre los niveles de logro, desarrollar estrategias adecuadas con los docentes para mejorar la

competencia comprende textos escritos en los estudiantes y evaluar las metas propuestas al siguiente año lectivo.

De igual forma en el uso estratégico de recursos, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas; para ello los docentes deben participar en capacitaciones sobre estrategias de comprensión de textos, formar la comunidad profesional de aprendizaje (CPA), para reflexionar sobre la práctica pedagógica, usando por ejemplo las plataformas de PERUEDUCA del MINEDU para enriquecer las estrategias sobre comprensión lectora y compromiso del docente para mejorar las actividades educativas de los estudiantes. Se realiza esto porque la IE tiene deficiente recursos para los propósitos y metas pedagógicas, para esto se debe aprovechar los recursos naturales como medio y material educativo.

Con relación a la dimensión del planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, se refiere a revisar, analizar y reflexionar sobre la estructura curricular que los docentes tendrán en cuenta en los aprendizajes de los estudiantes, buscando una secuencia articulada entre los grados del IV-V ciclo en EBR; para ello se debe promover de reflexión crítica sobre el rol pedagógico, comprender la currícula vigente con los docentes, realizar una planificación curricular contextualizada a las necesidades de los estudiantes; monitorear y acompañar la práctica pedagógica. Se realiza esto porque la I.E. carece de una reflexión sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, para esto se debe promover jornadas de reflexión de interaprendizaje, planificación curricular, compromiso pedagógico y aplicación del MAE.

Promover y participar en el aprendizaje, esta dimensión se refiere a que el líder pedagógico sea el impulsor del fortalecimiento y desarrollo profesional de los docentes sobre aspectos específicos de la enseñanza; para ello se propone realizar círculos de inter aprendizajes para compartir las experiencias docentes, promover capacitaciones sobre la práctica pedagógica para fortalecer la competencia comprende textos escritos y buscar el compromiso del docente para lograr un mejor nivel de aprendizaje. Esta propuesta responde a la necesidad que tiene el docente con referencia al limitado manejo de estrategias de comprensión de textos escritos, para ello el líder pedagógico debe empoderarse de las herramientas necesarias para brindar el soporte técnico al equipo docente.

Otra dimensión es garantizar un ambiente seguro, en la que se encuentre involucrado el líder pedagógico y de debe garantizar que los docentes puedan centrarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, con un sentido de respaldo y valoración a la práctica pedagógica por parte del directivo, para ello se debe propiciar un clima escolar armonioso entre la comunidad educativa para realizar excelente enseñanza y cumplir con las normas de convivencia consensuadas a nivel de aula e IE y conformar el comité de tutoría para prevenir cualquier violencia escolar. Estas acciones van a permitir las interrelaciones entre los agentes educativos, trato horizontal, comunicación asertiva y ac 17 acompañar a los estudiantes en su desarrollo personal.

Todos estos aspectos desde la propuesta de Viviane Robinson van hacer desarrollados en la propuesta de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, porque desde el rol como directivo se debe trabajar en forma directa y colegiada con el docente, ayudándole a mejorar su práctica para que ello redunde en la mejora de los aprendizajes de los escolares. A continuación, se presenta el cuadro sobre la caracterización del rol como líder pedagógico.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas; se refiere a que las expectativas y metas tienen que impregnarse en todo el quehacer y procedimiento de aula y generar un consenso sobre de ellos para el logro de aprendizajes.	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar con los docentes en forma crítica y reflexiva sobre los resultados de la evaluación censal de estudiante con respecto a comprensión lectora. -Determinar metas claras sobre los niveles de logro de la competencia de comprender textos escritos. -Desarrollar estrategias adecuadas con los docentes para mejorar la comprensión de textos escritos en los estudiantes. -Reflexionar con los docentes sobre el mejoramiento de la comprensión de textos escritos de los estudiantes. -Evaluar las metas propuestas al siguiente año lectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Porque los estudiantes presentan bajos niveles de aprendizaje en comprensión lectora. -Para mejorar el rol de liderazgo pedagógico. -Mejorar el nivel de logro de los aprendizajes en los estudiantes en comprensión lectora.
2. Uso estratégico de recursos; se refiere a recursos, desde el liderazgo pedagógico, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> -Participar con los docentes en capacitaciones sobre estrategias de comprensión de textos escritos. -Mejorar el aprendizaje de los estudiantes con material adecuado sobre comprensión de textos escritos. -Reforzar el aprendizaje de todos los escolares. -Formar la comunidad profesional de aprendizaje para reflexionar sobre nuestra práctica docente. -Usar las páginas virtuales del MINEDU para enriquecer nuestras estrategias sobre comprensión de textos escritos. -Apoyo de los padres de familia para el fortalecimiento de los aprendizajes de sus menores hijos. -Responsabilidad del docente sobre el logro de los aprendizajes de los escolares. 	<ul style="list-style-type: none"> -Porque la institución educativa tiene deficiente recursos para los propósitos y metas pedagógicas. -Para usar los diversos recursos y materiales educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. -Elaborar los medios y recursos educativos con el apoyo de los padres de familia. -Desarrollar las sesiones de aprendizaje de manera motivadora y dinámica donde el aprendizaje sea significativo.
3. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; se refiere a reflexionar con el personal sobre la enseñanza, coordinar y revisar el currículo con los docentes, buscando una secuencia articulada entre todos los grados.	<ul style="list-style-type: none"> -Promover la jornada de reflexión con los docentes sobre nuestro rol pedagógico. -Entender el nuevo Currículo Nacional de Educación Básica con los docentes. -Realizar una planificación curricular contextualizada a los intereses y necesidades de los estudiantes. -Ejecutar las sesiones de aprendizaje con acciones útiles para su vida diaria. -Monitorear y acompañar la práctica pedagógica para una buena enseñanza y aprendizaje en los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Porque la institución educativa carece de una reflexión sobre nuestra enseñanza. -Para promover jornadas de reflexión sobre nuestro rol pedagógico en el aula. -Realizar una planificación curricular para una mejor enseñanza. -Asumir compromiso por mejorar nuestra práctica pedagógica. -Usar óptimamente el tiempo en actividades pedagógicas.

	<ul style="list-style-type: none"> -Usar de manera óptima el tiempo en el desarrollo de los aprendizajes del área de comunicación. -Monitorear el progreso de los estudiantes para mejorar con sus resultados. 	-Realizar el monitoreo y acompañamiento y mejorar nuestro rol pedagógico.
4. Promover y participar en el aprendizaje; se refiere a que el líder pedagógico se involucra y participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales e informales y reflexionar sobre aspectos específicos de la enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar círculos de inter aprendizaje para promover capacitaciones sobre nuestra práctica pedagógica y fortalecer la capacidad en comprensión lectora. - Compromiso de la comunidad educativa en lograr un mejor nivel de aprendizaje de los estudiantes en el área de comunicación -Reflexión crítica sobre nuestro rol pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Porque el personal de nuestra institución educativa tiene limitadas estrategias para mejorar la comprensión lectora en los estudiantes. -Para que el líder pedagógico debe involucrarse en el aprendizaje de los estudiantes. -Realizar círculos de interaprendizaje de socialización y valoración de las prácticas docentes.
5. Garantizar un ambiente seguro y de soporte; se refiere a que el líder pedagógico debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, con un sentido de respaldo y valoración por parte del directivo.	<ul style="list-style-type: none"> -Propiciar un buen clima escolar entre los agentes educativos para realizar buena enseñanza aprendizaje en los estudiantes. -Elaborar y cumplir con las normas de convivencia a nivel de aula e Institución Educativa. -Conformar el comité de tutoría para prevenir cualquier violencia escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Porque la institución educativa presenta debilidad en el cumplimiento de todas las normas de convivencia de aula e Institución. -Para propiciar un buen clima escolar entre la comunidad educativa y generar aprendizajes significativos. -Acompañar a los estudiantes en su desarrollo personal.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Ejecutado el análisis de las alternativas de solución ante la problemática priorizada sobre: bajo nivel en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV-V ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80236, del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco-La Libertad; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica. Dicha elección se realiza considerando los indicadores de impacto para mejorar el logro de aprendizaje de los estudiantes, donde el líder pedagógico, propicia una reforma en la escuela a participar y la vinculación que se debe tener con la gestión curricular, la convivencia y el MAE propiamente dicho.

La IE toma en cuenta los compromisos de gestión escolar emanado por el MINEDU y cada compromiso tiene objetivos y ellos se traducen en indicadores de fácil verificación y que sirven para orientar la gestión institucional, donde se deberá proponer metas claras a cumplir en el PAT, permitiendo evaluar su avance y tomar medidas oportunas. Dichos compromisos se analizan de manera consensuada con la participación de los agentes educativos y guían al logro de los resultados que plantea el sector educación, así tenemos la relación directa del compromiso que es el monitoreo y acompañamiento de la práctica docente como medida para lograr mejores niveles de aprendizajes en los escolares y organizar contextos fundamentales para un saber cotidiano.

Asimismo, esta propuesta toma en consideración el entorno educativo que incluye como actor principal al docente con miras de cambio a la gestión curricular, quien se relaciona con el contexto donde se ubica la IE, la comunidad dedicada principalmente a la agricultura, apoyo de programas sociales (QaliWarma) para mejorar su nutrición de los escolares y por ende lograr aprendizajes esperados de acuerdo a las peculiaridades de los estudiantes. Al respecto los padres de familia requieren que los docentes se preparen, planifiquen y organicen el desarrollo de sus sesiones y que motiven a participar a los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje y tengan mejores resultados en el progreso de sus aprendizajes que se desarrolla cada día en aula.

Además, se cuenta con el liderazgo del directivo, con capacidad de conducir a sus docentes hacia objetivos claros y metas alcanzables y mejorar los aprendizajes de los estudiantes, quienes están comprometidos en ir mejorando sus procesos de aprendizajes para alcanzar niveles superiores de logro, que se desarrolla cada día en aula y con mayor énfasis en el área de Comunicación en la competencia comprende textos escritos, así mismo los padres de familia coordinan con los agentes educativos en el apoyo de reforzamiento del aprendizaje de sus hijos en casa.

En tal sentido el monitoreo pedagógico viene a ser un proceso gradual que permite observar una serie de tareas pedagógicas que se desarrollan en el aula y en el cumplimiento de lo planificado. Por su parte el (Minedu, 2015b), reconoce que el acompañamiento pedagógico es la reunión de acciones que ejecuta el equipo directivo con el propósito de brindar asesoría pedagógica al docente en un marco de intercambio de experiencias. Por lo consiguiente monitoreo y acompañamiento se relacionan a la labor pedagógica, desarrollando procesos de dialogo e intercambio entre líder y docente como estrategia para favorecer los resultados. Así la experiencia que respalda al presente plan es “fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” desarrollado en la institución educativa N° 0523 del departamento de San Martín-Perú en el año 2015.

El líder directivo es la persona que moviliza, propicia o fomenta a los agentes educativos en una la reforma de cambio, estableciendo metas y expectativas claras a lograr, para mejorar el logro de los aprendizajes en los estudiantes, en efecto es necesario sensibilizar, consensuar y socializar el enfoque, competencias del área de comunicación y con énfasis en la ejecución de la competencia comprende textos escritos. De igual manera se debe asegurar que el personal docente reflexione sobre la práctica pedagógica o enseñanza, coordinar y revisar el currículo y estén alineados a los propósitos y metas académicas de la escuela. También los padres de familia incluidos en el logro de sus saberes como escolares.

La elaboración e implementación del plan de MAE de la práctica pedagógica tiene vinculación directa con los procesos de gestión escolar. En el proceso estratégico de dirección y liderazgo se relaciona con (PE01); desarrollar planeamiento institucional y se vincula con (PE01.3); sobre la formulación del PAT; de igual manera con el proceso operativo del desarrollo pedagógico y convivencia escolar, se relaciona con (PO03); sobre el fortalecimiento el desempeño docente y con mayor énfasis (PO03.1); sobre el desarrollo del trabajo colegiado y (PO03.3); sobre la

realización del acompañamiento pedagógico y su asesoramiento sobre nuestra labor y con el proceso de soporte a la funcionalidad de la IE y se relaciona con (PS01) administrar los recursos humanos y con (PS01.3); sobre fortalecer las capacidades.

En efecto la escuela tiene que tener las metas y expectativas claras y alcanzables sobre el progreso de los aprendizajes de los estudiantes en los grados del IV-V ciclo de EBR y con gran importancia en el área de comunicación sobre la competencia comprende textos escritos desde un enfoque comunicativo, porque eso garantizará que los estudiantes conozcan los diversos tipos de textos donde se desenvuelva y entrar al mundo de la lectura de manera espontánea y aún más le permitirá la interrelación entre estudiantes.

Asimismo, se tiene la visión de la institución educativa con un liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, basado en un enfoque de gestión en procesos para afirmar un servicio educativo con propiedad, de manera eficiente y eficaz con docentes idóneos en distintas destrezas metodológicas de enseñanza aprendizaje y con énfasis en la competencia comprende textos escritos, que garanticen aprendizajes significativos en la formación integral de los estudiantes y se prioricen el desarrollo de habilidades comunicativas y sociales, generando una convivencia democrática, con una cultura de valores éticos, morales y espirituales, protectores del medio ambiente y a la vez utilicen la tecnología, como medio de información para ampliar sus conocimientos.

El líder también propicia el establecimiento de metas y expectativas para elevar el nivel de logro de los aprendizajes de la competencia comprende textos escritos, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje en el área de Comunicación con la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) y un trabajo colaborativo entre ellos. Así como asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la IE. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y directivo. De igual manera participar en círculos de interaprendizaje para orientar la labor docente, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora del aprendizaje.

Por otro lado, la relación entre el MAE, gestión curricular, MBDDirectivo y compromisos de gestión escolar es concurrente. El MAE tiene como propósito la mejora de la práctica pedagógica y con ello, elevar los aprendizajes en el área de comunicación y de manera precisa en la competencia comprende textos escritos; es

decir, la gestión curricular debe estar trazada a la formación de los escolares, a la ejecución de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia la vincula con la alternativa de solución y la gestión curricular. Relacionado a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la gestión escolar: MAE de la práctica pedagógica en la IE permitiendo así un trabajo consensuado.

El líder, promueve lograr alcanzar mejores aprendizajes, que no solo depende del trabajo que desarrolla los docentes dentro del aula sino también del líder pedagógico. Por eso el directivo es la persona idónea capaz de movilizar al equipo docente hacia el logro de las metas de aprendizaje. El clima escolar debe estar basado en alto grado de confianza, respeto, estímulo, colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. La comunidad educativa debe estar vinculado a las actividades pedagógicas que propone la IE para generar mejores condiciones a los estudiantes a los propósitos de la EBR y que trascenderá en el avance de sus saberes cotidianos.

Así mismo, con el empleo del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica, se llegará a mejorar la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los escolares de la institución educativa, con el propósito de desarrollar en los estudiantes un uso eficiente y eficaz para leer, comprender y procesar la lectura de los diversos textos y por ende mejorar los aprendizajes de los escolares.

Finalmente, al plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica deben ir definiéndose y priorizando las demandas educativas, así como consensuar el calendario de trabajo para un buen acompañamiento en la importancia de la enseñanza. Habrá cambios importantes en el MAE desde las características, estrategias, elaboración de instrumentos para realizar la autoevaluación donde consiste en efectuar un análisis crítico por parte de uno mismo; la coevaluación o evaluación de pares es un proceso a través del cual los docentes participan en la evaluación del trabajo de ellos mismos y la heteroevaluación que realiza un docente sobre otra respecto de su trabajo. Esto permitirá la reflexión crítica de nuestro trabajo para fortalecer las capacidades docentes y lograr aprendizajes esperados.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo “es el recojo y análisis de la información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (Minedu, 2015, p. 48); percibiéndolo como la forma de identificar logros y debilidades para una correcta toma de decisiones y que orienten a lograr aprendizajes de calidad. El monitoreo pedagógico también se define como un sistema planificado y organizado a las acciones pedagógicas programadas y el cumplimiento de expectativas durante el año escolar.

En tal sentido es importante reconocer logros y dificultades en la ejecución o desarrollo de la práctica pedagógica, haciendo uso de estrategias metodológicas e instrumentos consensuados y acordados para el recojo de la información y permita un análisis y reflexión crítica para tomar decisiones coherentes y oportunas al desempeño docente y se verá expresado en perfeccionar la competencia de comprende textos escritos en los escolares.

Es importante el monitoreo en los docentes para ver el progreso de la práctica pedagógica y con mayor énfasis en los procesos pedagógicos del desarrollo de las sesiones de aprendizaje y tener la mayor posibilidad de saber hacia dónde tiene que avanzar o corregir, teniendo en cuenta la producción acelerada del conocimiento, la revolución tecnológica, la revaloración de los saberes culturales, la democracia, los nuevos trabajos y roles, permite al docente que debe tener presente.

5.1.1.1.2. *Características del monitoreo pedagógico.* El monitoreo pedagógico como proceso sistemático debe tener presente cuatro características importantes para lograr aprendizajes importantes en los estudiantes, según (Minedu, 2014a).

- Sistemático y pertinente. Esto presume un proceso gradual y organizado a cada docente a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica.

- Flexible y gradual. El monitoreo debe plantear diversas opciones para ayudar a los educadores.

- Formativo, motivado y participativo. El monitoreo debe proponer el crecimiento profesional del docente como parte de un plan de formación permanente en la escuela.

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

5.1.1.1.3. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Existen diversas estrategias de monitoreo pedagógico que se pueden usar para el registro de la información y la toma de decisión respecto al desempeño docente en aula. Considerando las peculiaridades al contexto de la Institución Educativa, así como las necesidades del fortalecimiento de las capacidades docentes, las estrategias de monitoreo más asertivas que podrían aplicarse según (Minedu, 2014a) es:

a. *Visita al aula.* Las visitas con asesoría personalizada implican un procedimiento de observación al docente y registro de acciones, asesoría y compromisos en función a los propósitos establecidos. Su propósito es reconocer las fortalezas y debilidades del trabajo educativo “in situ”, para obtener la información de primera fuente confidencial y adecuada para proponer el apoyo pedagógico en la mejora del desempeño docente y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes esperados en la competencia de comprensión de textos escritos de los estudiantes de IV-V ciclo de la IE N° 80236.

5.1.1.1.4. *Instrumentos de monitoreo pedagógico.* Los instrumentos respondan y se pueden emplear o utilizar para el recojo sistemático de la información y que permita realizar un análisis de las fortalezas y dificultades en el desarrollo de la labor docente pueden ser:

a. *Ficha de observación.* Instrumento que permite el registro de las acciones pedagógicas percibidas durante la visita al salón de clase. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de estrategias metodológicas, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos y el clima escolar de aula.

b. *Cuaderno de campo.* Herramienta de registro de notas en donde se escriben de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de criterios o aspectos que se toman en cuenta sobre

el proceso del aprendizaje con los escolares, evaluación del desempeño docente, relaciones interpersonales que ocurren en el aula, entre los agentes educativos en un periodo determinado.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico. Es un proceso ordenado y permanente, con el propósito de interactuar entre el líder pedagógico y docente monitoreado, para promover la reflexión sobre la labor pedagógica del proceso de las actividades educativas; es decir, para impulsar a la indagación de los hipotéticos que están detrás de dicha labor y realizar las disposiciones para las transformaciones necesarias. Esta reflexión debe servir para iniciar un proceso de formación y mejora de la práctica pedagógica misma de modo que responda el logro de los saberes desde un enfoque integral de los escolares en la competencia comprende textos escritos (Minedu, 2014a).

El acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias, desempeños, estándares de aprendizaje y que enriquecerán la práctica pedagógica, por eso la estrategia de acompañamiento se da a través de una conversación e intercambiando ideas de la práctica pedagógica realizado en el salón de clase, de manera que exista una reflexión crítica a nuestro trabajo colaborativo, con la comunicación fluida y asertiva, caracterizándose por un trato horizontal y respetuosa con el directivo y docente en un ambiente acogedor y de respeto.

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. Al igual que le monitoreo, el acompañamiento debe adecuarse a las necesidades de cada docente de la IE, teniendo en cuenta que los procedimientos de retroalimentación son específicos a cada uno de los docentes. En tal sentido el directivo debe empoderarse de una serie de estrategias y recursos para la orientación pertinente y asertiva, con un buen criterio de fundamentación a los requerimientos de los docentes. Las estrategias de acompañamiento que se pueden emplear para el asesoramiento correspondiente pueden ser:

a. Visitas a aula. Estrategia de acompañamiento que permite la percepción directa de las acciones pedagógicas del docente y las interacciones a lo largo del desarrollo de las actividades de aprendizaje, para luego brindar un asesoramiento personalizado al docente sobre la base de la información recogida como puede ser: los procesos pedagógicos empleados, el uso de habilidades metodológicas para motivar el aprendizaje en los escolares, entre otras. Cada visita toma como base las deducciones

de la visita anterior para una planificación adecuada con el fin de mejorar el desempeño docente.

b. Círculos de interaprendizaje. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma institución educativa o comunidad de aprendizaje, abordando temas de interés y necesidad sobre la jornada pedagógica que se realiza en aula. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de un análisis y la reflexión crítica, permitiendo enriquecer con nuevas estrategias pedagógicas y lograr mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento pedagógico. De igual forma que el monitoreo, para realizar un verdadero acompañamiento se necesita instrumentos o herramientas pertinentes acordes a la realidad de los docentes de la institución educativa y poder realizar la observación a las acciones pedagógica e intercambiar las experiencias de la labor que se realiza cada día con el propósito de dinamizar la gestión curricular. Así tenemos algunos instrumentos que se tomaran en cuenta para el presente plan de acción.

a. Ficha de observación. Herramienta que permite la percepción inmediata de las acciones pedagógicas del docente que realiza en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, para posteriormente brindar apoyo de forma pertinente y acorde a la necesidad de las labores educativas. Esta herramienta permite analizar el progreso o dificultad de las actividades realizadas y por ende mejorar la calidad educativa.

b. Portafolio docente. Herramienta que permite realizar la selección coherente de materiales educativos que incluyen evidencias y reflexiones al proceso de enseñanza aprendizaje de manera ordenada, evidenciando los logros de aprendizaje esperados. También se considera la descripción de los esfuerzos y resultados de un docente por mejorar la enseñanza, incluyendo materiales y documentos que permitirán elevar la calidad educativa. Existe tres tipos de portafolios que son: aquellos que presentan documentos solo elaborados por el docente, los que son elaborados por el docente y otros colegas y los elaborados únicamente por el directivo. A hora bien el docente debe acostumbrarse a documentar su labor y así mismo el directivo debe verificar el trabajo que realiza el docente.

5.1.1.3. Evaluación.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. La evaluación constituye un proceso sistemático para saber cuánto hemos avanzado en la mejora de nuestro desempeño

docente y optimice su función en la mejora de los aprendizajes, además es una actividad prioritaria que debe realizarse al interior de la institución para apoyar de forma asertiva a la mejora de la práctica docente y plantearse metas de motivación, superación y evitar conformismo, así tenemos que, (Minedu, 2017) la evaluación es un proceso sistemático, permanente a nuestra labor pedagógica y es necesario planificar y organizar un plan de mejora personal con el propósito de mejorar o elevar el desarrollo profesional con acompañamiento y colaboración técnica de los docentes

Desde un aspecto formativo, la evaluación docente es una reflexión crítica sobre nuestro propio ejercicio que se realiza cada día en aula o un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que buscan propiciar en los docentes la calidad de educación, así como identificar los intereses o necesidades de aprendizaje y la manera como se desarrolla las competencias de enseñanza como docente.

5.1.1.3.2. Tipos de evaluación. Según Almuiñaz (2013), citado por (Minedu, 2017), distingue distintos modelos de evaluación a la práctica docente, así tenemos algunos de ellos que tomaremos en cuenta para nuestra alternativa de solución:

a. Modelo de autoevaluación. En el trabajador educativo la autoevaluación es un proceso en la que los docentes realizan un autoanálisis sobre su quehacer diario con opiniones valorativas sobre la adecuación y efectividad de sus acciones como expertos responsables de su trabajo. Este modelo se asienta en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permitirá una mejora en su desempeño. Asimismo, la autoevaluación permite conocer sobre su propia práctica y la postura que ejerce ante una disciplina del saber, las dificultades que encuentra en su tarea y sobre las metas que pretende alcanzar en las distintas dimensiones de su quehacer pedagógico. Por lo tanto, la autoevaluación docente permite realizar una reflexión crítica y consciente de su trabajo educativo, para luego tomar las medidas necesarias y lograr una mejor calidad educativa.

b. Modelo de evaluación a través de portafolio. En la evaluación de la práctica docente, el portafolio es una selección y organización adecuada de materiales educativos que incluyen evidencias y reflexiones sobre el proceso de enseñanza del docente como manifiesto de la calidad de su trabajo pedagógico en relación al aprendizaje y desarrollo escolar de los estudiantes. Del mismo modo es una herramienta que reúne, de manera intencional, una serie de trabajos y reflexiones con el objetivo de evaluar al docente en un periodo determinado.

Dichos modelos van a permitir el mejoramiento de la práctica docente de manera permanente, integral y formativa que se orienta a verificar el trabajo profesional de los docentes de acuerdo a indicadores previamente establecidos y que contribuirán al fortalecimiento de sus capacidades profesionales y laborales y así asegurar la calidad del servicio educativo que se imparte en la escuela y por ende mejorar en los aprendizajes en los estudiantes

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Las herramientas de evaluación son instrumentos diseñados para que los directivos puedan obtener información precisa sobre la calidad del aprendizaje que imparten sus docentes en aula, también se emplean para facilitar el diálogo entre los docentes y el directivo referente al proceso de aprendizaje y cómo mejorarlo. La IE debe elaborar y consensuar instrumentos de evaluación coherentes a la realidad educativa donde se desarrolla la educación. Existen diversos instrumentos de evaluación, pero en este trabajo de plan de acción se utilizará los siguientes:

a. *Diario reflexivo.* Es un instrumento de evaluación educativa y didáctica, que permite al docente plasmar habilidades metacognitivas o la capacidad de autorregular propia práctica pedagógica, reflexionar y escribir acerca de sus procesos de enseñanza que realiza cada día. Además, tener un perfil general de los conocimientos adquiridos por la docente, así como la vivencia de los distintos momentos pedagógicos que vive el docente en aula.

b. *Rúbrica de observación de aula.* Es un instrumento que tiene como objetivo principal evaluar el desempeño de los docentes con respecto a sus estudiantes y que se puede llevar a cabo en diversos espacios educativos que pueden ser el aula, biblioteca, patio, aula de innovación, etc. en la que los docentes interactúan con los estudiantes para desarrollar en proceso de enseñanza aprendizaje vinculándose al dominio 2 del Marco de Buen desempeño Docente.

Estos instrumentos van a recoger la información confiable en los diversos aspectos, dimensiones o indicadores de desempeño docente sobre la práctica pedagógica que ejerce, para luego emitir un juicio de valoración sobre las fortalezas y debilidades que tenemos en común y que no solo se vea reflejado en el aspecto cognitivo, sino en las formas de operar durante el desarrollo de las sesiones o actividades de aprendizaje y así mejora la calidad de la educación en la institución.

5.1.2 Área de comunicación

5.1.2.1. Fundamentación del área de comunicación. El área de comunicación busca desarrollar las competencias comunicativas y lingüísticas entre los estudiantes y el área está sustentado, según (Minedu, 2009) en el enfoque comunicativo textual de enseñanza de la lengua y permite desplegar en los escolares una conducción eficiente y real de la lengua para conversar, interpretar, resolver y promover mensajes entre los interlocutores. Para el progreso de capacidades comunicativas deben tomarse en consideración, otros lenguajes o recursos expresivos, en distintas circunstancias comunicativas y con diferentes participantes, así mismo podrán comprender y producir diversos tipos de textos, para informarse, satisfacer las necesidades funcionales de comunicación y disfrutar de ellos.

5.1.2.2. Enfoque del área de comunicación. Según (MINEDU, 2009) manifiesta que el área está sustentada en el enfoque comunicativo textual de enseñanza. Lo comunicativo se considera la función fundamental del lenguaje que es comunicarse con otros, es decir, intercambiar y comparar ideas, saberes, sentimientos y experiencias en situaciones comunicativas reales. Cuando se hable de lo textual se trata de la concordancia con la lingüística del texto que lo considera como unidad lingüística de comunicación. En este sentido se usa textos completos; quiere decir que cuando sea necesario trabajar con palabras, frases o fragmentos en la comprensión o producción de textos debe guardar relación con la interdependencia del texto.

5.1.2.3. Competencia: comprende textos escritos. La gran cantidad de información que se usa o se renueva cada minuto en el mundo, exige que la escuela logre desarrollar en los estudiantes la capacidad de procesar, organizar y producir la información. El lenguaje escrito se constituye en el medio de comunicación más eficaz, según (Minedu, 2015a) comprender diversos textos consiste en que los estudiantes construyan o infieran el significado de los textos basándose en los propósitos comunicativos y relacionándolo con sus conocimientos y su repertorio de experiencias previas.

En el IV-V ciclo los escolares deben ejecutar saberes cada vez más complejos, que implican el manejo de fuentes de información, el acceso de un vocabulario más especializado, el uso de técnicas y estrategias, y la adquisición de conceptos en los diferentes campos del saber. Por lo tanto, leer un texto implica comprenderlo, interpretarlo, darle un significado en el marco de nuestro contexto cultural utilizando en forma consciente diversas habilidades durante el proceso de comprensión.

5.1.2.3.1. *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.* Al momento de leer cualquier tipo de texto, existen ciertas estrategias o destrezas que ayudan a comprender lo leído con mayor profundidad. En la comprensión de textos, se usan estrategias de aprendizaje como herramientas o recursos para conseguir un fin y nos permitirán decidir, interpretar, seleccionar y utilizar formas de saberes que proveen una lectura activa, intencional, autorregulada y competente en función de la meta y las peculiaridades del material textual.

El Ministerio de Educación del Perú, a través del documento Rutas de aprendizaje (Minedu, 2015a), propone estrategias que permitirán la comprensión de textos en los estudiantes del IV-V ciclo de Educación Primaria en diferentes tipos de textos. En estos ciclos se debe dar énfasis a la lectura de diversos tipos de textos, así tenemos, las siguientes estrategias:

a. Leemos textos expositivos. Un texto expositivo se caracteriza por desarrollar su contenido en forma clara, precisa y objetiva, su principal función es informar; también se le conoce como texto explicativo. Se usará esta estrategia con el propósito que los estudiantes interactúen con los diversos textos funcionales que les brinde información relacionadas con sus intereses. La aplicación de esta estrategia se realiza en una secuencia de actividades:

- Antes de la lectura: tener claro el propósito de la lectura, elaborar antelaciones y posibilidades sobre el texto a partir de indicios, hablar y anotar los conocimientos previos que se tiene acerca del tema.

- Durante la lectura: leer en forma global, en forma individual, silenciosa o con ayuda del docente, elaborar predicciones apoyado en la información explícita que brinda el texto, inferir mientras se lee, estableciendo relaciones entre ideas, referentes e identificar vocabulario desconocido y deducirlo por el contexto.

- Después de la lectura: dialogar con sus compañeros para intercambiar ideas y comparar su comprensión, relatar lo que se ha leído y expresar lo comprendido con otros lenguajes, para observar si el lector entendió.

b. Ficha de personajes. Es una estrategia que apoyará a dar firmeza a los protagonistas de las historias, mediante la cual se expresa lo comprendido a través de otros lenguajes. La ficha de personajes es una estrategia sencilla que permite: concentrar la atención de los escolares en las peculiaridades y personalidad de los personajes y reconocer las vinculaciones entre los protagonistas.

c. Organizar la información para aprender, organizadores gráficos. Es una representación visual de conocimientos que representa la información, rescatando aspectos importantes de un tema y en esta oportunidad se usará esta estrategia que tiene por finalidad que los estudiantes lectores elaboren diversos organizadores gráficos que les permita incorporar el contenido del texto y activar los aprendizajes a simbolizar por los escolares.

En consecuencia, para los organizadores gráficos se debe: tener un conocimiento vinculante del texto, en vez de un conjunto inconexo de datos o situaciones; organizar la información y expresar la comprensión global del texto; tomar los organizadores gráficos como punto de partida para la producción de otros textos informes, resúmenes, fichas técnicas, entre otros. Al ocuparse con organizadores gráficos se pone en juego: procedimientos cognitivos para encausar la información; estrategias metacognitivas, para regular el propio proceso de saberes cotidianos y pensamiento y operaciones, para administrar los recursos externos.

d. Guías de anticipación. Esta estrategia permite que los estudiantes desarrollen la habilidad de hacer los indicios para predecir el contenido y deducir el propósito del texto que va a ser leído. Esta estrategia tiene como intención activar los conocimientos previos y permitir que los estudiantes fijen su propósito lector. Como docentes debemos plantear situaciones retadoras que les permita pensar sobre textos que leerán.

5.1.2.3.2. Recursos y materiales educativos. Son elementos concretos e importantes con mensajes educativos y didácticos que se usan en el salón de clase. El docente planifica que recursos y materiales utiliza en el saber cognoscitivo de los escolares para motivar y despertar el interés de acuerdo al propósito del aprendizaje que se requiere lograr. Igualmente; provoca la fantasía y la capacidad de meditación, economizar el tiempo en explicaciones como en la percepción y elaboración de conceptos y estimular las acciones de los escolares.

Según (Minedu, 2015b) los recursos y materiales didácticos al servicio de la enseñanza aprendizaje son fundamentales en la construcción de los aprendizajes. Así pues, los recursos y materiales deben tener la coherencia con las competencias curriculares. Se debe establecer claramente el objetivo del material con relación a las capacidades y competencias del currículo. El estudiante aprende mejor a través de las experiencias, es así que se requiere de recursos para experimentar y realizar un aprendizaje activo. Estos recursos educativos cumplen la función de incitar que los

escolares interpreten, perciban, induzcan, hagan hipótesis, escuchen, proyecten, escriban, etc. A través de la manipulación del material educativo genere el desarrollo y formación de determinadas capacidades, actitudes o destrezas en el estudiante.

5.1.3 Planificación curricular. Los logros de aprendizaje se deben a la planificación curricular pertinente y eficaz, proceso sistemático que determine la anticipación del propósito de aprendizaje y permita establecer criterios de evidencias del progreso de aprendizaje organizando los diseños, estrategias y condiciones que se tendrán en cuenta para un buen proceso de las actividades del saber cotidiano. Como manifiesta (Minedu, 2016), planificar es el proceso de diseñar lo que los estudiantes deben aprender considerando las necesidades e intereses y contextos donde se desarrollan los escolares, tomando en cuenta los medios y materiales de acuerdo a las acciones de aprendizaje.

En tal sentido la planificación curricular es secuencial, flexible y articulada a las intenciones del aprendizaje, que va a permitir el desarrollo de un trabajo organizado, teniendo presente las características de los niños y niñas; así como el contexto donde se desarrollara las sesiones de aprendizaje, anticipando las estrategias didácticas diferenciadas, los recursos pedagógicos para desarrollar las construcciones de los aprendizajes significativos en los estudiantes.

5.1.4 Clima escolar. Es el conjunto de peculiaridades psicosociales de una Institución Educativa, expresadas por aquellos componentes o elementos estructurales, personales y funcionales de la escuela. Se estima por la calidad de las relaciones entre sus protagonistas y los sentimientos de aceptación y de rechazo de la comunidad educativa. Un clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un elemento que índice en la calidad de la enseñanza que imparte.

5.1.4.1. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje. Un adecuado clima escolar repercute positivamente en lograr los diferentes saberes deseados tanto en el docente como en el estudiante, un clima escolar inadecuado contribuye a una disminución del rendimiento académico, influye negativamente en el apropiado proceso social del, puede extender la desmotivación del educando y del docente, etc. Por lo tanto, es una ardua tarea que líder pedagógico desarrolle una actitud de escucha activa un lenguaje asertivo, una actitud empática y reconozca las características de los docentes para facilitar los logros de aprendizaje de los estudiantes.

El docente debe crear y mantener un clima de aula adecuado en tal sentido se requiere. Según (Quiles, 2006) tomado de rutas de aprendizaje (Minedu, 2015a): Planificar las sesiones de aprendizaje, para mantener el interés de los estudiantes y promover la participación y reflexión; establecer normas para la interacción con el fin de generar confianza y seguridad en los estudiantes; incentivar a realizar actividades de aprendizaje en el marco de situaciones comunicativas reales para el aprendizaje; orientar la reflexión de cada estudiante, para que tenga conciencia de lo que aprende, y de cómo puede controlar sus emociones y pensar antes de hablar; empezar el diálogo solo cuando haya silencio, atención y expectativa y plantear estrategias con actividades numerosas para alcanzar saberes autónomo.

Dicho de otra manera, las estrategias para favorecer el clima en el aula dependen en gran medida del docente quien motive a los estudiantes en cumplir con sus deberes y compromisos en el salón de clase. A la par acompañe, guíe y oriente de manera personalizada la práctica de conductas responsables y reflexivas a las dificultades presentadas para superarlas de manera afectiva. Busca además el desarrollo de valores en los estudiantes como es la responsabilidad, solidaridad, etc.

5.2 Experiencia Exitosa

La práctica exitosa seleccionada para dar soporte a la alternativa propuesta se denomina “experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” y se desarrolló en la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” del distrito La Banda de Shilcayo-Tarapoto, provincia y Región San Martín-2015, tuvo el privilegio de contar con el apoyo de Fundación Telefónica y de la Federación Internacional “Fé y Alegría” en el asesoramiento sobre la implementación del sistema de mejora de la calidad educativa en el centro educativo, el cual fue ejecutado durante tres años consecutivos logrando avanzar hacia objetivos propuestos como institución.

En la experiencia participaron 718 estudiantes de los cuales 92 fueron del nivel inicial, 448 del nivel primaria y 178 del nivel secundaria con un 70% de estudiantes que tenían problemas de aprendizaje reflejadas en las bajas calificaciones, con el alto índice de reprobación y deserción escolar. Los docentes que laboraban eran un total

de 37 de los cuales 30 eran nombrados y 7 contratados y se nota que el 80% de maestros se encontraban desmotivados sin ningún compromiso para el mejoramiento de la calidad educativa. El propósito fue la implementación del sistema de mejora de la calidad educativa, que tuvo como primera fase y se logró realizar un diagnóstico del centro educativo tanto interna como externa con las dimensiones socio-familiar, educativa-pedagógica, cultural, económica y medio ambiente.

Los resultados del diagnóstico y la evaluación hecha a la institución fueron analizados por la comunidad educativa y en varias jornadas de reflexión donde se determinó “Las dificultades en el proceso de E-A que generan bajo rendimiento académico”, para ello se da la respuesta con un plan de mejora que se planteó como meta “Contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso de E-A y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes”. En esta línea de acción se elaboró, ejecutó y evaluó un plan de acompañamiento pedagógico a docentes con actividades para la mejora como es: actualización de la propuesta pedagógica, capacitación docente, elaboración, socialización y ejecución del plan de acompañamiento docente para así tener buen rendimiento académico.

La metodología de aplicación del acompañamiento pedagógico por el equipo directivo se plantea de la siguiente manera: en primer lugar se debería a hacer una autoevaluación a todo el personal docente; luego se realizarían reuniones permanentes para reflexionar sobre el trabajo pedagógico y esto se debería hacer por especialidades en el caso de secundaria y por ciclos en el caso de primaria, bajo la orientación de los directivos de la institución, ya que ellos serían los responsables de realizar el acompañamiento pedagógico en aula, además, con el apoyo de algún docente de la especialidad o ciclo.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Para la implementación del diseño del plan de acción se ha elaborado un objetivo general y tres objetivos específicos relacionados al monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente.

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para mejorar la competencia comprende textos escritos mediante la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la institución educativa N° 80236 del distrito y provincia de Otuzco, UGEL-Otuzco, región La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos de la sesión de aprendizaje y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas al aula con asesoría personalizada y círculos de interaprendizaje para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

- Evaluar la práctica docente a través de un proceso sistemático de evidencias recogidas de monitoreo y acompañamiento para fortalecer las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La dificultad reconocida sobre “bajo nivel en el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV-V ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80236, distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco, La Libertad” y se relaciona con las

causas de: docentes con inadecuada planificación curricular, docentes con limitadas estrategias para la enseñanza de la competencia comprende textos escritos, limitado monitoreo y acompañamiento a la práctica docente por parte del director, poco uso de recursos y materiales educativos que motiven la lectura por parte de los docentes y dificultad en la comunicación asertiva entre los estudiantes.

Así también se tiene los objetivos propuestos como es: 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, didácticos de la sesión de aprendizaje y la convivencia en el aula; acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante visitas al aula con asesoría personalizada y círculos de interaprendizaje para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos y evaluar la práctica docente a través de un proceso sistemático de evidencias recogidas en monitoreo y acompañamiento para fortalecer las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

La propuesta de alternativa de solución al problema identificado es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica de los educadores de la I.E. implica una vinculación directa con el objetivo general y específicos, donde implica la ejecución de estrategias y actividades para fortalecer la capacidad de la labor pedagógica en el proceso de la competencia de comprende textos escritos en el área de comunicación. Este propósito se concretiza en el proceso sistemático del recojo de la información a través de las vistas al aula, a partir de ello se brindará un soporte técnico con un asesoramiento personalizado y círculos de interaprendizaje para mejorar las competencias pedagógicas del docente.

Seguidamente se presenta la matriz del plan de acción, la cual permite tomar en cuenta la iniciativa y priorizar para poder responder a una situación problemática que es necesario resolver. Además, constituye la guía para organizar e implementar con un conjunto de tareas necesarias. El presente plan de acción permite determinar la alternativa de solución priorizada a la dificultad presentada, objetivos específicos metas a alcanzar, indicadores, metas traducidas a porcentajes en su desarrollo, estrategias las más pertinentes a la alternativa, actividades que se tomaran en cuenta para su desarrollo, responsable a cargo de quien estará y cronograma como tiempo proyectado.

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 de la IE en el 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, didácticos de la sesión de aprendizaje y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.E	Directivo	X											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo ...	Directivo	X											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directivo	X											
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Directivo		X										
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo		X										
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)	Directivo			X		X		X			X		
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante asesoría personalizada y	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante asesoría personalizada y	Porcentajes de visitas al aula con asesoría personalizada para mejorar las capacidades docentes.	100% de visitas al aula con asesoría personalizada realizados con los docentes de la IE.	Visitas al aula con asesoría personalizada	2.1 Asesoramiento al docente sobre su práctica pedagógica.	Directivo		X		X		X		X				
					2.2 Reflexión crítica con el docente monitoreado sobre su práctica pedagógica.	Directivo		X		X		X		X				

círculos de interaprendizaje para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de competencia de comprende textos escritos.					2.3 Toma de decisiones por parte del docente monitoreado (voluntad de cambio).	Directivo		X		X		X		X	
					2.4 Intercambio de experiencias entre los docentes.	Directivo		X		X		X		X	
					2.5 Registro de ideas fuerzas.	Directivo		X		X		X		X	
					2.6 Compromiso asumido por los docentes monitoreados.	Directivo		X		X		X		X	
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje para mejorar las capacidades docentes.	100% de círculos de interaprendizaje realizado por los docentes de la IE.	Círculos de interaprendizaje	3.1 Planificación y organización de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año escolar.	Directivo	X		X		X		X			
				3.2 Implementación de los círculos de interaprendizaje.	Directivo		X								
				3.3 Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.	Directivo		X								
				3.4 Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias metodológicas de comprensión de textos escritos.	Directivo				X						

<p>Evaluar la práctica docente a través de un proceso sistemático de evidencias recogidas en monitoreo y acompañamiento para fortalecer las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.</p>	<p>Porcentaje de evidencias recogidas (diarios reflexivos).</p>	<p>100% de sistematización de evidencias recogidas.</p>	<p>Autoevaluación</p>	<p>4.1 Socialización de los diarios reflexivos.</p>	Directivo	X															
				<p>4.2 Elaboración de diarios reflexivos de la práctica docente.</p>	Directivo	X	X														
				<p>4.3 Revisión de los diarios reflexivos por parte del directivo.</p>	Directivo			X	X	X											
				<p>4.4 Tratamiento de la información de los diarios reflexivos</p>				X	X	X											
	<p>Porcentaje de evidencias revisadas.</p>	<p>100% de sistematización de las evidencias revisadas.</p>	<p>Heteroevaluación</p>	<p>5.1 Socialización del instrumento de (rúbrica de observación de aula).</p>	Directivo	X															
				<p>5.2 Revisión de la evidencia 1 Planificación curricular</p>	Directivo	X															
				<p>5.3 Revisión de la evidencia 2: Dos sesiones de comprensión de textos escritos.</p>	Directivo		X														
				<p>5.4 Comunicación de resultados de la evaluación.</p>	Directivo		X														

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como proceso sistemático orientado a la observar, captar datos y recolectar información se relaciona entre sí y es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos específicos propuestos en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias o necesidades requeridas para modificar las actividades planificadas a partir del recojo de la información in situ, con el fin de tomar decisiones y puedan implicar a continuar, modificar o deshabilitar las acciones contempladas en el plan de acción en su etapa de proyección.

- Nivel de implementación de las actividades: Referido a una escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para valorar el avance 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 evaluación del Plan de Acción.

- Recursos: Referido a medios y materiales utilizados en las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

- Reformulación de actividades: Referido a la posibilidad de reconsiderar o modificar algunas de las actividades propuestas en el Plan de Acción o proponer otras actividades para optimizar el nivel de logro alcanzado en una escala evaluativa.

- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar con términos cuantitativos el logro de porcentaje de la meta, de acuerdo a cada indicador planteado en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del presente Plan de Acción que se relacionan o se vinculan entre sí: objetivos específicos, indicadores, estrategias, actividades, actores, nivel de implementación, evidencia instrumento, recursos, reformulación de actividades y porcentaje de logros de las metas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTO	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% 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, didácticos de la sesión de aprendizaje y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Director						X	- Acta de asistencia - Panel de productos.	Lista de cotejos.	-Papel bond. - Lapiceros. - Computadora -Videos.	Ninguna	90% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Director					X	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	-Papel impreso con las fichas de observación. - Cuaderno.		Ninguna		
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Director					X	- Plan de monitoreo.	-Hojas impresas.		Ninguna		
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)	Director					X	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	-Hojas impresas. -Cuaderno.		Ninguna		
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Director					X	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento.	-Hojas impresas. -Cuaderno.		Ninguna		
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje.	Director					X	- Informe de monitoreo.	-Hojas impresas. -Cuaderno		Ninguna		

			(Visitas 2, 3 ...)												
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante asesoría personalizada y círculos de interaprendizaje para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Porcentajes de visitas al aula para mejorar las capacidades docentes.	Visita al aula con asesoría personalizada.	2.1 Asesoramiento al docente sobre su práctica pedagógica.	Director					X		- Acta de asistencia y registro del desempeño docente.	Lista de cotejos.	-Hojas sueltas. -Lapiceros.	Ninguna	90% de visitas al aula con asesoría personalizada a los docentes.
			2.2 Reflexión crítica con el docente monitoreado sobre su práctica pedagógica.	Director					X		- Acta de asistencia y registro de su reflexión docente.		-Libro de actas.	Ninguna	
			2.3 Toma de decisiones por parte del docente monitoreado. (voluntad de cambio)	Director					X		- Acta de asistencia y registro de la toma de decisiones.		-Libro de actas.	Ninguna	
			2.4 Intercambio de experiencias entre los participantes.	Director					X		- Acta de asistencia y registro del intercambio de experiencias.		- Libro de actas.	Ninguna	
			2.5 Registro de ideas fuerzas.	Director					X		- Acta de asistencia - Cartel de registro de las ideas fuerza del acompañamiento.		-Hojas impresas con las ideas fuerza.	Ninguna	
			2.6 Compromiso asumido por los docentes monitoreados.	Director					X		- Acta de asistencia. - Panel de compromisos.		-Hojas impresas con los compromisos.	Ninguna	
			3.1 Planificación y organización de los círculos de interaprendizaje a realizar	Director						X			- Acta de asistencia. - Acta de reunión de la planificación de los círculos de interaprendizaje.	-Hojas impresas.	

el área de Comunicación.			4.4 Tratamiento de la información de los diarios reflexivos.	Director					X		- Sistematización de los instrumentos de evaluación		-Hojas impresas con la sistematización.	Ninguna	
	Porcentaje de evidencias revisadas.	Heteroevaluación.	5.1 Socialización del instrumento de evaluación. (rúbrica de observación en aula)	Director					X		- Instrumento de evaluación. (rúbrica de observación de aula)	Rúbrica de observación de aula.	-Hojas impresas	Ninguna	90% de entrega de informes de evaluación
			5.2 Revisión de la evidencia 1 Planificación curricular.	Director					X		- Informe de la evidencia 1.		-Hojas impresas con la planificación.	Ninguna	
			5.3 Revisión de la evidencia 2: Dos sesiones de comprensión de textos escritos.	Director					X		- Informe de la evidencia 2.		-Hojas impresas con sesiones de aprendizaje.	Ninguna	
			5.4 Comunicación de resultados de la evaluación.	Director					X		- Informe final.		-Hojas impresas con el informe final.	Ninguna	

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

<p>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%)</p>
--

En conclusión, la implementación del Plan de Acción de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 80236, que tienen dificultades en la competencia de comprende textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del IV-V ciclo de Educación Básica Regular, puede traer ciertos riesgos que obstaculicen en la ejecución del Plan, los actores educativos son diversos y muchas veces influyen en la ejecución. Los riesgos que se pueden presentar y las medidas a adoptarse están propuestas en el siguiente cuadro

Objetivos específicos del Plan de Acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
<p>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, didácticos de la sesión de aprendizaje y la convivencia en el aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes no aceptan el monitoreo. - Huelga magisterial - Licencia de docente 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a docentes que se resisten al monitoreo. - Dosificar los tiempos para contar con espacios para consensuar instrumentos para que estos sean pertinentes. - Reprogramar las acciones de monitoreo en caso de huelga o licencia de la docente.
<p>Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante asesoría personalizada y círculos de interaprendizaje para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Docente no cumplen con el cronograma de las jornadas programadas. - No asistencia a círculos de interaprendizaje. - Plan de acompañamiento no consensuado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar con docentes sobre horarios flexibles para su participación en la reflexión sobre su práctica docente y asistencia a los círculos de interaprendizaje. - Brindar apoyo más personalizado a docente que tiene más dificultades. - Elaborar el plan de acompañamiento consensuado.
<p>Evaluar la práctica docente a través de un proceso sistemático de evidencias recogidas en monitoreo y acompañamiento para fortalecer las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No participación en la autoevaluación. - Instrumento aplicado no considera el recojo de la evidencia de la práctica docente. - No tiene desarrolladas sus capacidades auto-reflexivas para que se haga la autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar sobre la importancia de la autoevaluación y heteroevaluación para el mejor desempeño. - Proponer otras formas de autoevaluación, por ejemplo, observar en grupo videos de sesiones de aprendizaje grabados por las mismas docentes evaluadas.

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

8. Presupuesto

La gestión del MINEDU asume el fortalecimiento de la escuela y utiliza como instrumento el Marco del Buen desempeño Directivo que permitirá una gestión transparente, participativa y orientada a mejorar las condiciones de lograr los mejores resultados de aprendizaje en los escolares, con una visión común como líder pedagógico sobre sus roles y responsabilidades que tiene y que tengan gran impacto en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Existe condiciones normativas que respaldan la alternativa de solución como es la resolución ministerial N° 657-2017-MINEDU Sobre orientaciones para el desarrollo del año 2018 en las instituciones educativas y programas educativos de la educación básica y guarda relación con los objetivos y fines del sector educación y avalar un recomendable proceso del periodo educativo. Esta normativa tiene como base la formulación del PAT y que incluye los compromisos de gestión escolar como resultados de la gestión escolar, con énfasis con el compromiso de gestión escolar 4 sobre acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica que incluye planificación curricular, seguimiento de la implementación de la planificación curricular, seguimiento al desempeño de los estudiantes, entre otros.

Para ello la elaboración del presupuesto del plan de acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros, destinados a las actividades de los objetivos específicos de monitorear, acompañar y evaluar la práctica docente. Además, el cuadro presenta el límite de costos que se deben considerar en el desarrollo de cada una de las actividades requeridas en el plan de acción; También permite conocer de manera anticipada y ordenada el cronograma que se llevará acabo, la inversión que se tendrá en cuenta, y el respaldo de su financiamiento de la misma.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de objetivos específicos como metas que se quiere cumplir, actividades a tomar en cuenta durante su ejecución del plan de acción, también presenta la columna de período como cronograma a tener en cuenta para cada actividad o el lapso de tiempo para su desarrollo, así como costos o monto a invertir y finalmente las fuentes de financiamiento como medios respaldo a dicho plan.

Objetivos	Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
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, didácticos de la sesión de aprendizaje y la convivencia en el aula.	1.1 Jornadas de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	1.2 Jornadas de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico	Segunda semana de marzo	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo pedagógico.	Segunda semana de marzo		
	1.4 Diagnóstico del desempeño docente (primera visita).	Primera semana de abril	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril		
	1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (visitas 2, 3...)	Mayo-octubre	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas al aula con asesoría personalizada y círculos de interaprendizaje para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia	2.1 Asesoramiento al docente sobre su práctica pedagógica	Abril-octubre		
	2.2 Reflexión crítica con el docente monitoreado sobre su práctica pedagógica.	Abril-octubre		
	2.3 Toma de decisiones por parte del docente monitoreado (voluntad de cambio).	Abril-octubre		
	2.4 Intercambio de experiencias entre los participantes.	Abril-octubre		
	2.5 Registro de ideas fuerzas	Abril-octubre	S/. 1.00 de papel bond	Autofinanciado
	2.6 Compromiso asumido por los docentes monitoreados.	Abril-octubre	S/. 1.00 de papel bond	Autofinanciado
	3.1 Planificación y organización de los círculos de	Marzo-setiembre		

de comprende textos escritos.	interaprendizaje a realizar durante el año escolar.			
	3.2 Implementación de los círculos de interaprendizaje.	Abril-abril		
	3.3 Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.	Abril-abril	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	3.4 Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias metodológicas de comprensión de textos escritos.	Mayo-mayo	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
Evaluar la práctica docente a través de un proceso sistemático de evidencias recogidas en monitoreo y acompañamiento para fortalecer las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	4.1 Socialización de los diarios reflexivos.	Marzo-marzo	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	4.2 Elaboración de diarios reflexivos de la práctica docente.	Marzo-abril	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	4.3 Revisión de los diarios reflexivos por parte del directivo.	Mayo-setiembre	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	4.4 Tratamiento de la información de los diarios reflexivos	Mayo-setiembre	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	5.1 Socialización del instrumento de evaluación (rúbrica de la observación en aula).	Marzo-marzo		
	5.2 Revisión de la evidencia 1 Planificación curricular	Marzo-marzo		
	5.3 Revisión de la evidencia 2: Dos sesiones de comprensión de textos escritos.	Abril-abril		
	5.4 Comunicación de resultados de la evaluación.	Abril-abril	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo y orientación de cada uno de los módulos fue de carácter formativo, permitiendo fortalecer las competencias en gestión escolar para asumir retos que presenta la escuela y mejorar los cambios en los logros de aprendizaje de los estudiantes, donde resultó la gran oportunidad de reformar la escuela, es decir transformar la gestión con un desempeño como líder pedagógico y en concordancia con las políticas del Ministerio de Educación y que están establecidos en el Marco del Buen Desempeño Directivo y el reglamento de la Ley de la Reforma Magisterial, esto ha permitido realizar un análisis y priorización de la problemática que presenta la IE sobre el bajo nivel en comprensión lectora en el área de Comunicación, buscar la alternativa de solución más apropiada e involucrar a los agentes educativos de la IE.

En el módulo introductorio se identificó las fortalezas y debilidades a asumir como procesos de aprendizaje continuo, se buscó estrategias para la autorregulación del aprendizaje y se manejó las principales herramientas tecnológicas de gestión educativa propias de la formación, etc. Además, ha permitido una articulación de los contenidos del plan de acción y la buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y que conllevan a reformar la escuela con resultados deseables, permitiendo la formulación de una ruta de cambio y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de forma directa el avance de los saberes cotidianos de los escolares. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo nivel de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del IV-V ciclo.

Asimismo en el módulo 1, sobre la dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la IE, se diseñan y se planifican los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, también la formulación de opciones de solución acordes a la dificultad encontrada, a partir del análisis de la situación educativa, del entorno, las políticas y reglas actuales; con el uso óptimo de los recursos al alcance y con compromisos por los resultados de aprendizaje en este caso se determinó el bajo nivel de la competencia comprende textos escritos y para esto se utilizó la técnica de la chakana con los cinco campos de la vida de la escuela.

En relación al módulo 2, sobre planificación escolar: la toma de decisiones informadas, se procedió a fundamentar el PEI y el PAT como instrumentos de gestión

pertinentes a las necesidades del contexto escolar y en la visión de la IE, además se analizó 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 procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de mapa de proceso con el propósito de establecer a la IE alejada de una dinámica por funciones y se identifica como una organización integrada y dinámica que se distingue por su desempeño al brindar un servicios educativo de calidad.

El módulo 3, referido a la participación y clima institucional para la organización efectiva, permitió analizar y explicar los principales desafíos y oportunidades vinculados a la convivencia y participación en la comunidad educativa, propiciando un clima de convivencia democrático, se identificó la incidencia en la problemática de la competencia comprende textos escritos; y además se elaboró el informe del diagnóstico, para recoger la información se procedió a elaborar el instrumento de la ficha de monitoreo pedagógico y la guía de preguntas que se ivan a realizar al grupo focal de la IE. Se determinó un cronograma para la aplicación de dichos instrumentos, lográndose el recojo de la información del desarrollo de la sesión y las percepciones de los docentes del monitoreo y acompañamiento pedagógico.

Por otra parte, en el módulo 4, se desarrolló la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, se diseñó condiciones favorables para los procesos pedagógicos de calidad en base a manejos de criterios y herramientas normativas y curriculares, además se tomó en cuenta el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre los docentes, orientados a la mejora de los aprendizajes, dichas orientaciones permitió culminar con el diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas. 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 medidas en ayuda de los escolares.

De otro lado, en el módulo 5 denominado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió comprender las peculiaridades y requerimientos de la estrategia, importancia e instrumentos del monitoreo de la práctica pedagógica pertinente al Marco del Buen Desempeño Docente a las demandas del currículo y a las diferentes necesidades del estudiantado y que han sido incorporadas 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 la competencia comprende textos escritos planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución.

Finalmente, el producto del trabajo académico o plan de acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo, teniendo en cuenta los referentes conceptuales analizados, evidencias y experiencia de éxito, además acciones específicas que debe realizar el líder pedagógico para hacer viable la alternativa de solución ante el problema identificado, como para contar con lineamientos de gestión a partir de las lecciones aprendidas. Pero se debe tener en cuenta el contenido transversal de habilidades interpersonales en los diversos módulos, sobre el compromiso de la capacidad de reflexión para lograr el incremento personal y profesional y mejorar las relaciones laborales, la comunicación y la armonía solidaria en la institución educativa.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del plan de acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes producto de la reflexión y el análisis crítico de la experiencia vivida sobre aquellos aciertos y desaciertos, reconociendo que:

- Es imprescindible que el líder pedagógico realice un diagnóstico real sobre la problemática que afecta el logro de aprendizaje de los estudiantes y priorizar el de mayor incidencia, en ese sentido se debe realizar un trabajo colegiado y colaborativo con los agentes educativos, además en la formulación de los instrumentos que permitan recoger la información valiosa y confiable, analizar las causas y factores asociados a los mismos y estratégicamente buscar la alternativa de solución con una capacidad de escucha a la comunidad educativa, empatía para asumir como propias las necesidades del otro y la asertividad para comunicar.
- Es pertinente que se empodere a los docentes sobre el propósito del monitoreo de manera consensuada y que se conozca los indicadores a evaluar, en tal sentido ejercer el liderazgo pedagógico con la capacidad para conducir al equipo de docentes hacia niveles de desempeño, posibilitando el logro de metas de mejora de los aprendizajes de los estudiantes, con la capacidad de ayudar a los docentes de la IE a mejorar paulatinamente a partir del nivel de la práctica en el cual se encuentren, alineando la enseñanza con los objetivos y metas de aprendizaje acordadas.
- Es de vital importancia que el líder pedagógico haga participe a toda la comunidad educativa en la construcción del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente a fin de establecer acciones y compromisos comunes, en tal sentido se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de dicho plan, sabiendo que hay un recojo de información de manera sistemática para ofrecer la asesoría continua a los docentes con la reflexión crítica de la labor pedagógica y por ende mejorar los resultados de aprendizajes de los estudiantes.

Referencias

- Ministerio de Educación (2009). *Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*. Perú.
- Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Perú: Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación (2013). *Rutas de Aprendizaje (fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas)*. Perú: Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación (2014a). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes (directivos construyendo escuela)*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2014b). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Perú: Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación (2015a). *Rutas de Aprendizaje*: Perú. Editorial: Amauta Impresiones Comerciales S.A.C
- Ministerio de Educación (2015b). *Manual de Gestión Escolar (directivos construyendo escuela)*. Perú: Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación (2016). *Programa Curricular de Educación Primaria*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2016). *Resolución Ministerial N° 627-2016-MINEDU que aprueba las Normas y Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017 en Instituciones Educativas y programas, 2016, 12,14.*
- Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica docente (programa directivo EDUCAN)*. Perú Editorial Punto Digital S.R.L.
- Vásquez, J & Quispe, M. (2015). *“Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes, para la Mejora de la Calidad Educativa”*. Perú: San Martín.