

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN SERVICIO EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL V CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80148 “CIRO ALEGRÍA” DEL DISTRITO DE SARTIMBAMBA, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CACRRIÓN – UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD.

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

ACOSTA REBAZA, Mauro

La Libertad-Perú

2018



favorecer la comprensión de texto.....	25
5.1.2.3.3. Convivencia escolar.....	25
5.2 Experiencia Exitosa.....	26
6. Diseño del Plan de Acción .....	30
6.1 Objetivos.....	30
6.1.1 Objetivo general.....	30
6.1.2 Objetivos específicos.....	30
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	30
7. Plan de monitoreo y evaluación.....	35
8. Presupuesto.....	40
9. Descripción del proceso de elaboración del plan de acción.....	42
10. Lecciones aprendidas.....	44
Referencias.....	45
Apéndice	

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	6
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	11
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol del Líder Pedagógico.....	14
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	32
<i>Figura 5.</i> Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	36
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 7.</i> Presupuesto de Plan de Acción.....	40

## **Introducción**

El actual informe académico se realiza porque es importante dar a conocer el problema identificado, el cual es abordado con la finalidad de dar alternativas de solución en forma oportuna sobre la competencia, comprensión de textos escritos en el área de comunicación referida a los puntos indispensables para la mejora en la calidad educativa y el triunfo de los estudiantes. Por otra parte, es urgente tomar en cuenta, la convivencia en las aulas, la diversidad y la integración escolar a través de planes innovadores en el ámbito curricular, que pongan en marcha nuevos métodos y actividades colaborativas de la familia a favor de la formación integral de los estudiantes.

El presente trabajo académico se ha realizado teniendo en cuenta el diagnóstico aplicado a los docentes del V ciclo de Educación Básica Regular de la IE, donde surgió la problemática que viene atravesando la institución educativa. Luego se hizo la priorización del problema que es álgido y requiere una solución prioritaria e inmediata, ya que es la base para la mejora de los aprendizajes, en particular en el área de comunicación, en la competencia comprensión de textos escritos, en los estudiantes de 5° y 6° grado de educación primaria.

En el informe, el numeral 1 está referido a la Caracterización del contexto socio – cultural de la IE “Ciro Alegría” 80148, en el cual se hace una descripción del contexto de la IE y de la localidad, se hace referencia a la formulación del problema, que será abordado para darle solución, en la mejora de los aprendizajes; el numeral 2 está dado por los resultados de instrumentos aplicados, que permitió recoger la información, para identificar la problemática que atraviesa la IE se establece la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo, es decir, en este punto, se observa la relación del problema con los procesos de gestión, la visión de la IE los compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo, que van a permitir, la construcción de aprendizajes significativos teniendo en cuenta la necesidad de aprendizaje de los estudiantes.

El numeral 3, se refiere a la Caracterización del rol como Líder Pedagógico, el cual contempla las cinco dimensiones que ayudan a definir el rol según Viviane Robinson; el numeral 4, ilustra sobre el Planteamiento de la Alternativa de Solución,

con la finalidad de darle respuesta adecuada al problema identificado; el numeral 5 hace referencia al Marco Conceptual, el que nos permite sustentar las alternativas de solución del problema priorizado; el numeral 5, se refiere a una experiencia exitosa, que se relaciona con la alternativa de solución del problema identificado; el numeral 6, se refiere al Diseño de Plan de Acción, que a su vez contiene al Objetivo general y a los Objetivos específicos; también contiene la Matriz del Plan de Acción, donde se especifica la alternativa de solución priorizada.

El numeral 7, se refiere a la implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación, que se desarrollara para mejorar la práctica docente y los aprendizajes de los estudiantes; el numeral 8, se refiere al Presupuesto, es muy importante la elaboración del presupuesto del Plan de Acción porque permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados para la puesta en marcha del mismo.

El numeral 9, da a conocer la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, siendo importante porque permite conocer el desarrollo de cada uno de los módulos formativos, que permite brindar las orientaciones que favorezcan al empoderamiento en la gestión escolar y la práctica del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio en la comprensión textos escritos, además la toma de una decisión estratégica y una alternativa de solución que involucre la participación de los diversos agentes de la Institución Educativa “Ciro Alegría” N.º 80148-ESPM/A1, y finalmente el numeral 10, está referido a las lecciones aprendidas, obtenidas en el proceso de elaboración del Plan de Acción, las mismas que se presentan como un conjunto de aprendizajes sobre los aciertos y desaciertos del proceso vivenciado, en la elaboración del trabajo académico.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE “Ciro Alegría” N° 80148.**

La Institución Educativa “Ciro Alegría” N° 80148-ESPM/A1 está ubicada en la calle Marañón S/N de la capital del distrito de Sartimbamba, provincia Sánchez Carrión, región La Libertad, a 120 km de trocha carrozable de la ciudad de Huamachuco. Se encuentra en un terreno pendiente, rodeado por cuatro cerros: Monserrate, La Laguna Tapada, Las Tres Cruces y Balcón del Diablo. Como distrito viene presentando una serie de problemas sociales como alta tasa de analfabetismo, embarazos precoces, trabajo infantil, asalto a mano armada, extorsión, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales.

El local de la Institución Educativa “Ciro Alegría” (80148)-ESPM/A1 es propio y de material noble, está distribuido de la siguiente manera: pabellón A de tres pisos con tres ambientes pedagógicos en el primer piso, tres en el segundo piso, tres en el tercer piso, una dirección, un ambiente para biblioteca, un patio de formación y servicios higiénicos. El pabellón B es de dos pisos, con cinco aulas pedagógicas en el primer piso y cinco en el segundo piso, un patio de formación y los SS.HH. El pabellón C es de un piso, con cinco aulas pedagógicas, oficina del auxiliar, un kiosco, un patio de formación y servicios higiénicos.

Actualmente la Institución educativa “Ciro Alegría” (80148)-ESPM/A1 brinda servicio educativo a dos niveles, se caracteriza por ser polidocente completo, con doce docentes nombrados y un docente contratado en el nivel primario, con una población escolar de 316 estudiantes entre niños y niñas matriculados y distribuidos en el 1° grado con tres secciones cada uno, 2° 3° 4° 5° 6° grado, con dos secciones cada uno. En el nivel secundario se labora con jornada escolar regular, con tres docentes nombrados, siete docentes contratados, un auxiliar, un personal de servicio y un director designado por tres años; atiende a una población escolar de 225 estudiantes, matriculados y distribuidos en el 1° 2° grado, con dos secciones cada uno, 3° 4° 5° grado, (una sección cada grado).

La capital del distrito de Sartimbamba cuenta con un aproximado de 700 familias, las principales actividades económicas son la ganadería (ovina, porcina y vacuna) y la agricultura (maíz, papa, trigo, coca, árboles frutales, hortalizas, hierba, etc.). Los servicios básicos con los que cuenta el caserío son: agua no potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv satelital. El caserío también cuenta con una institución educativa inicial.

El trato y las relaciones con la población son cordiales, pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como: ronda campesina, alcalde, párroco, teniente gobernador, subprefecto, líderes de la comunidad y programa juntos. Asimismo, se cuenta con las organizaciones internas a la IE como son: APAFA, CONEI, QALIWARMA, MUNICIPIO ESCOLAR, promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito correspondiente, buscando alcanzar la meta trazada, que consiste en la realización de círculos de estudio y talleres de interaprendizaje, para el logro de mejores aprendizajes con nuestros estudiantes.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado.**

Respecto al análisis de la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2015 y 2016, registros y actas oficiales donde se observa que muchos estudiantes repiten grado, otros son promovidos pero con promedios bajos, docentes que no presentan sesiones de aprendizaje y estudiantes desmotivados, por todo ello se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del V ciclo de Educación Básica Regular EBR de la Institución Educativa N° 80148 “Ciro Alegría” del distrito de Sartimbamba, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión - La Libertad”.

Una de las causas que ha generado este problema es el uso de herramientas pedagógicas descontextualizadas, en donde los docentes no aplican los nuevos enfoques propuestos en el CNEB y los enfoques de las diversas áreas. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos la gestión curricular relacionada a la desactualización de los docentes para cumplir sus funciones y realizar un trabajo

colegiado, que les permita planificar de forma adecuada. Todo esto genera que las clases ejecutadas por los docentes sean aburridas y poco significativas donde los aprendizajes son de baja calidad y volátiles ya que los estudiantes no tienen motivación porque no se toma en cuenta sus intereses, necesidades y estilos de aprendizaje, esto ha permitido que haya bajos resultados en las evaluaciones de comunicación en la competencia de comprensión de textos escritos.

Otra causa que ha generado este problema es el manejo inadecuado de estrategias para desarrollar un clima óptimo en el aula por parte de los docentes, ya que los estudiantes por naturaleza son inquietos y el docente por su misma edad no comprende a ellos y son maltratados físicamente y psicológicamente en ciertas oportunidades, repercutiendo en sus aprendizajes.

Otra causa del problema es el inadecuado proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes por parte del directivo, por tener muchas actividades administrativas que limitan el tiempo, para hacer un seguimiento al docente de manera frecuente. Un factor importante relacionado con esta causa es la Planificación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) que no se cumple en la realidad. Al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, los docentes han terminado improvisando la ejecución de las sesiones de aprendizaje, haciendo escaso uso y manejo de recursos materiales educativos en las sesiones de aprendizaje. Dando lugar a que se observe alta tasa de repitencia.

Otra causa es el escaso uso y manejo de recursos y materiales educativos por parte de los docentes, generando en los estudiantes a que se limiten al trabajo de contenidos, dejando de lado el desarrollo de competencias y capacidades.

Para poder atender las causas descritas anteriormente es pertinente conocer las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la institución educativa las que son: la mayor parte de los docentes tienen la voluntad de capacitarse, hay un compromiso sustancial por querer superarse y mejorar su condición académica, también se cuenta con el referente de un gran escritor indigenista: Ciro, Alegría Bazán, quien tiene tres obras mundialmente conocidas las que deben servir para practicar el hábito por la lectura y mejorar la comprensión de textos escritos, y padres de familia colaborativos para la elaboración de materiales educativos.

Todo esto nos permitirá mejorar la práctica docente y por su intermedio brindar mejores aprendizajes a los estudiantes y lograr superar el problema mencionado. A continuación, se presenta el árbol de problemas que resume lo anterior:

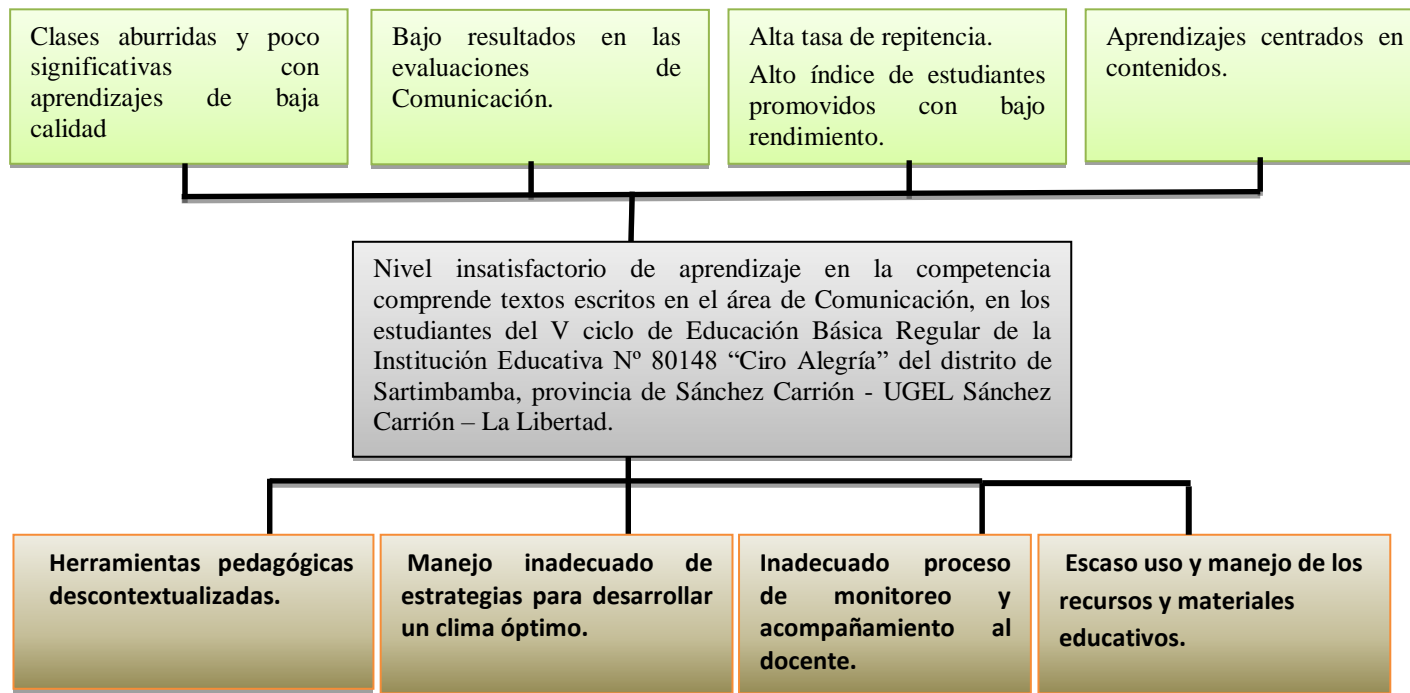


Figura 1: Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Luego de haber aplicado la ficha de monitoreo y el focus group a los docentes de V ciclo de educación Básica Regular, se obtuvo los siguientes resultados:

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** El 50 % de los docentes tienen dificultades para manejar las herramientas pedagógicas, especialmente en el manejo de estrategias de acompañamiento a los estudiantes en el área de comunicación. Esto se debe a la ausencia de un plan de acompañamiento y evaluación implementado con la participación colegiada de los docentes que permita la reflexión y toma de decisiones de mejora con respecto a su desempeño en este aspecto, se encuentran en el nivel de proceso.

Por otro lado, el 25 % de docentes tiene dificultades en realizar un manejo adecuado de los recursos y materiales educativos, es decir, les resulta difícil dar un uso oportuno a los materiales educativos, según las necesidades y particularidades de los estudiantes, especialmente en el área de comunicación. Esto se debe a la ausencia de estrategias de acompañamiento en la gestión curricular, donde se priorice la orientación en el empleo de estos recursos y la evaluación de forma colegiada con el equipo, sobre el impacto que trae ello en el logro de los aprendizajes, específicamente en la competencia de comprensión de textos escritos. Ellos se encuentran en el nivel de inicio.

En razón a los párrafos anteriores, los compromisos de gestión escolar señalan que el líder pedagógico tiene la facultad de acuerdo al cuarto compromiso de gestión escolar de monitorear y acompañar a los docentes en el uso de los materiales educativos y rutas de aprendizaje que son herramientas de orientación metodológicas.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Los profesores manifiestan que el plan de monitoreo se presenta y socializa, pero este no contempla una calendarización de las actividades. Por otra parte, esta mayoría también considera que se ha socializado apropiadamente y/o contextualizado la ficha de monitoreo.

También, los docentes reconocen que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y que generalmente, prima la autoevaluación que no siempre permite recoger

información válida para poder retroalimentar, y las pocas veces que se lleva a cabo no se considera un espacio para la asesoría (acompañamiento), que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente.

Para revertir los resultados del diagnóstico se debe realizar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, pudiendo aplicar como estrategias a talleres, círculos de interaprendizaje, como procedimental de mejora de la práctica pedagógica en el área de comunicación. Para cambiar esta actitud en los docentes, se deberá realizar una reunión colegiada con todos los profesores, exponer nuestros diferentes puntos de vista y llegar a un consenso para tener una sola idea en la institución educativa.

## **2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo**

En el presente trabajo académico se ha tenido en cuenta el siguiente problema, que es, nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación, en los estudiantes del V Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Ciro Alegría” N° 80148-ESPM7A1 del distrito de Sartimbamba, provincia de Sánchez Carrión, comprensión de la UGEL Sánchez Carrión, La Libertad.

Para realizar el diagnóstico de este problema se tuvo que aplicar la ficha de monitoreo y el focus group. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para hacer un uso adecuado de los recursos y materiales educativos, manejar las herramientas pedagógicas, especialmente en el manejo de estrategias de acompañamiento a los estudiantes, usar estrategias metodológicas referidas al enfoque del área de comunicación y acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, intereses y necesidades.

También les cuesta reconocer el esfuerzo individual y/o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y positiva. Por otra parte, los docentes no manejan los recursos tecnológicos en el desarrollo de la sesión, no utilizan los materiales y/o recursos educativos de su contexto de manera oportuna, ni los elaboran. Todo esto se debe a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente ni

han sido monitoreados permanentemente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.

Teniendo en cuenta los procesos que están implicados, con respecto a los hallazgos encontrados, tenemos el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1) y el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO05.1). De la misma forma se relaciona con la competencia 5 del MBDDir “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”. Por otra parte, se puede afirmar que no se ha cumplido con los compromisos de gestión: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y gestión de la convivencia escolar.

También, se arribó a las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo. El monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría. Todo esto no se realiza de manera frecuente debido al trabajo recargado del directivo. Así mismo no se han socializado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa.

Por otra parte, los círculos de interaprendizaje sí se han realizado regularmente, pero muchas veces se han convertido en espacios de reuniones sobre temas ajenos a la intención del fortalecimiento de las capacidades del docente.

Estos datos se vinculan con el proceso de gestión PO04.3, el cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De igual forma se relaciona con la 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 de acuerdo al MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión, acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en el aula, en la Institución Educativa “Ciro Alegría” (80148)-ESPM/A1.

Ante este contexto el reto que se plantea el equipo directivo: es superar el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación en los estudiantes del V ciclo de Educación Básica Regular de la institución educativa N°. 80148 “Ciro Alegría” del distrito de Sartimbamba, provincia de Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión. Frente al reto mencionado, se

presentan los siguientes desafíos: Promover un eficiente manejo de las herramientas pedagógicas, gestionar de forma asertiva el clima óptimo en el aula, realizar el proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes, así como motivar el uso y manejo de los recursos y materiales educativos.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprensión de textos escritos en el área de comunicación en los estudiantes del v ciclo del nivel primaria de ebr de la institución educativa “ciro alegría” (80148)-ESPM/A1del distrito de Sartimbamba, provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad, UGEL Sánchez Carrión</p>	<p>Resultados cuantitativos El 33% de los docentes tienen dificultades para manejar las herramientas pedagógicas, especialmente en el manejo de estrategias de acompañamiento a los estudiantes. Esto se debe a la ausencia de un plan de acompañamiento y evaluación. Por otro lado, el 25% de docentes tiene dificultades en realizar un manejo adecuado de los recursos y materiales educativos. Esto se debe a la ausencia de estrategias de acompañamiento en la gestión curricular, donde se priorice La orientación en el empleo de estos recursos, para generar nuevos aprendizajes en comprensión de textos escritos, Resultados cualitativos. Los profesores manifiestan que el plan de monitoreo se presenta y socializa, pero no contempla una calendarización de las actividades. También los docentes reconocen que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y que generalmente prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida para poder retroalimentar.</p>	<p>Procesos misionales u operativos: PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. POO3: fortalecer el desempeño docente POO4: Gestionar los aprendizajes. POO5: Gestionar la convivencia y participación. Alternativas de solución Monitoreo, Acompañamiento Evaluación (MAE)</p>	<p>1.-Progreso anual de todas y todos los estudiantes de la institución. 4.Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica de la institución educativa. 5.-Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.</p>	<p>Competencia. 5 Desempeño. 16: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y el clima escolar. Competencia. 6. Desempeño. 18: orienta y promueva la participación del equipo docente en los procesos de la planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional. Competencia. 6 Desempeño. 19: Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es inherente a ella. Competencia. 6 Desempeño. 20: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y de los materiales educativos en función del logro de las metas los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.</p>

Figura 2. Cuadro de análisis del resultado del diagnóstico.

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

Según Vivian Robinson citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016), el rol del líder pedagógico tiene varias dimensiones. Una primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer la meta con un incremento del 30% en el logro de los aprendizajes de la competencia de textos escritos en el área de comunicación, socializar los resultados con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario y urgente establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los agentes educativos. Esto se debe realizar con el fin de que todos logremos una meta común que permita mejorar los aprendizajes en los estudiantes.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. Teniendo en cuenta esta dimensión y el problema priorizado, se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Así mismo realizar el monitoreo y acompañamiento pedagógico permanente en cuanto al uso de materiales educativos. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten y utilicen los materiales educativos, los cuales siempre deben estar al alcance de los estudiantes, porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes, logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. Teniendo en cuenta a esta dimensión y el problema priorizado, se plantea efectuar el monitoreo y acompañamiento al personal docente del V ciclo de Educación Básica Regular. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente, para determinar sus debilidades y fortalezas. Todo este trabajo se hace con el objetivo de acompañar oportunamente a los docentes involucrados, logrando la superación y la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. En aplicación a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea que el directivo como líder pedagógico debe organizar grupos de interaprendizaje,

reuniones colegiadas con los docentes responsables del V ciclo de Educación Básica Regular, promoviendo la auto capacitación con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación. Es muy importante realizar las reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos, experiencias relacionadas con su labor, para así fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

La quinta dimensión de Robinson consiste en asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. Ubicándonos en esta dimensión y el problema priorizado, el directivo debe buscar y gestionar un clima favorable con espacios pedagógicos y administrativos suficientes, limpios, adecuados e implementados. Es necesario implementar los espacios pedagógicos donde se desarrollan los aprendizajes con los estudiantes del V ciclo de Educación Básica Regular, permitiendo un trabajo eficaz y eficiente. Crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para el docente y por ende mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

A continuación, tenemos un cuadro donde da a conocer las dimensiones de liderazgo según Viviane Robinson:

<b>Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson</b>	<b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>	<b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>
<b>Establecimiento de metas y expectativas.</b>	Lograr que el 100% de los docentes sean capacitados en estrategias metodológicas.	Que generen aprendizajes significativos en la competencia de comprensión de textos escritos.
<b>Obtención de recursos de forma estratégica.</b>	Asignar recursos para fortalecer el área de comunicación en comprensión de textos escritos.	Que utilicen diversos recursos de comprensión de textos y lograr aprendizajes significativos.
<b>Planificación coordinación y enseñanza del currículo.</b>	Diseñar un plan de monitoreo para el manejo de las herramientas pedagógicas mediante un trabajo colegiado. Monitorear el manejo eficiente de las herramientas pedagógicas mediante el acompañamiento continuo sostenido.	Llevar a cabo la realización de jornadas de reflexión y círculos de interaprendizaje para optimizar el uso del tiempo en las sesiones de aprendizaje.
<b>Promover la participación del aprendizaje y desarrollo del profesorado.</b>	Propiciar espacios de capacitación de forma permanente para mejorar las capacidades en la aplicación de estrategias de comprensión de textos escritos.	Monitorear permanentemente el uso de herramientas pedagógicas mediante el acompañamiento continuo y sostenido para tener mejores aprendizajes.
<b>Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.</b>	Favorecer una cultura participativa, en donde todos los agentes de la IE se encuentren sensibilizados frente a la mejora de los aprendizajes.	Desarrollar un clima óptimo, para el aprendizaje a través de la realización de talleres.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

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

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del V ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Ciro Alegría” (80148)ESPM/A1 del distrito de Sartimbamba, provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación responde a la capacidad de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación del V ciclo de Educación Básica Regular; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al distrito de Sartimbamba zona dedicada a la agricultura y fruticultura. Como distrito viene presentando una serie de problemas sociales como es la alta tasa de analfabetismo, contaminación ambiental, embarazos precoces, trabajo infantil, asalto a mano armada, extorsión, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales, así mismo el problema de crecimiento desordenado del parque motor que genera contaminación ambiental y el comercio ambulatorio. En este contexto se desarrollara talleres de salud y vida saludable, enfoque de derechos humanos, círculos de interaprendizaje sobre la elaboración de proyectos educativos acerca del cuidado del medio ambiente, seguridad ciudadana; establecer alianzas estratégicas con las autoridades locales para el apoyo en la realización de los diferentes talleres, además estos temas serán considerados, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión textos en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

El Ministerio de Educación (2014), define al Monitoreo pedagógico “como proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de

optimizarla posibilitando una toma de decisiones más objetiva”. Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A. reconocen que el acompañamiento es un proceso que:

Debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral (Vesub, 2012, p. 41).

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento de aula del V ciclo de Educación Básica Regular. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa.

La función del rol como Líder Pedagógico busca el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario concientizar, socializar y consensuar las metas de aprendizaje del área de Comunicación en el V ciclo de Educación Básica Regular en la IE “Ciro Alegría” N°. 80148-ESPM/A1 del distrito de Sartimbamba. Asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa, que involucra alinear la selección y asignación de recursos y materiales educativos para lograr los objetivos de enseñanza prioritaria. También es importante gestionar el uso óptimo de la infraestructura y el clima institucional, además el equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes, motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento material educativo.

Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente, manifestando la mayor atención en la reflexión constante del docente y dar mayor apoyo técnico a los docentes, monitorear la práctica pedagógica del docente, asesorar y orientar con el ejemplo, asesorando con clases demostrativas a través de aulas abiertas, orientar y promover la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos de la política curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional; Así mismo planificar y ser partícipes de las horas de planificación colegiada y poder orientar la labor docente, también se debe difundir y promover las actualizaciones que nos permita la mejora de la enseñanza aprendizaje. Es importante promover una cultura colaborativa, formación de equipos pedagógicos, organizar la

IE para facilitar el trabajo pedagógico, involucrar a la familia educativa, gestionar oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje. Generar espacios y mecanismos de trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyan a la mejora de la enseñanza y el clima escolar. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y agradable para los docentes, estudiantes, padres de familia, quienes deben sentirse comprometidos, para generar un clima escolar basado en el respeto, la diversidad, la colaboración y comunicación permanente, manejar estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y negociación.

La gestión escolar se interpreta en el marco de una gestión basada en los procesos, en esta perspectiva la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo, primordialmente con la formulación del plan anual de trabajo (PEO1.3). En el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el empoderamiento del desempeño docente y de manera precisa con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la ejecución del acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y en ello, al monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, gestión curricular, marco del buen desempeño del directivo y compromisos de gestión escolar se interrelacionan porque el líder pedagógico convierte a la institución educativa, en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, teniendo en cuenta las metas y objetivos. El MAE tiene como finalidad la superación de la práctica pedagógica en la comprensión de textos escritos y con ello mejorar los aprendizajes en el área de Comunicación y de forma precisa en la comprensión de textos escritos; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la capacidad de utilizar de manera eficaz y eficiente todos los recursos humanos, materiales y de tiempo, que se tienen a la mano para poder alcanzar las metas o los objetivos que se tiene trazados, además hay que entender el currículo como algo más que un documento; tenemos que fomentar la comprensión de que el currículo es un conjunto de aprendizajes que deben convertirse en la oportunidad de nuevas generaciones, a la formación de los estudiantes, al desarrollo

de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular.

Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la gestión escolar que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes del V ciclo de Educación Básica Regular, al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como: Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo, revisión de los instrumentos de monitoreo, visitas al aula periódicamente.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes prioricen y describan los problemas de su IE vinculados a la convivencia democrática. Identifica los desafíos principales que contribuyen al logro de aprendizajes. Elabora estrategias sobre gestión de conflictos, conduciendo su escuela de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa generando condiciones para el logro de los resultados establecidos. Propicia espacios de integridad del personal de la institución educativa aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la Educación Básica.

Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y los resultados de la comprensión de textos; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la comprensión de textos, de acuerdo con el Decreto Supremo N°. 004-2004 reglamento de las APAFAS.

El directivo de la institución educativa “Ciro Alegría” N°.80148 ESPM/A1, en este momento presenta dificultades para implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como: limitación del tiempo para realizar el acompañamiento, el no lograr la

generación de espacios para la asesoría personalizada, algunos docentes tienen temor a la evaluación punitiva, poca apertura a recibir sugerencias por parte de los docentes, poca disposición de los docentes para la heteroevaluación y coevaluación, por lo que se creara una cultura escolar a nivel de docentes que deben ser reconocidos como protagonistas y sujetos activos de su proceso formativo. Se prevé cambios sustantivos con el MAE desde el enfoque pedagógico y manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación en el V ciclo de Educación Básica Regular.

En este contexto la institución educativa viene desarrollando campañas sobre: salud y seguridad ciudadana, estando pendiente acciones orientadas a sensibilizar la conservación del medio ambiente, enfoque de derechos humanos, proyectos productivos, involucrando la participación de las autoridades frente a esta situación, se está gestionando desde el currículo actividades que promuevan la reflexión y participación sobre cuidado del medio ambiente, seguridad ciudadana. La IE no es ajena a esta situación, por ello se está potenciando comunidades de aprendizaje que permitan desarrollar una actitud crítica y reflexiva sobre los problemas que aquejan a esta comunidad. Ante esta situación la institución educativa está implementando actividades desde la gestión del currículo y la participación ciudadana frente a la defensa de los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente.

Este marco conceptual orienta los énfasis que se proponen en el diseño del plan de actividades del trabajo académico, es así que el MAE será implementado partiendo del reconocimiento de la importancia de la actitud reflexiva. El trabajo académico recoge estos estudios considerando que en la experimentación del MAE debe tenerse especial cuidado en la comunicación. Las definiciones anteriores se visualizan en la implementación de lo alternativo, ya que se considerará primordial brindar un soporte técnico, como requisito para darle sostenibilidad. Estos marcos conceptuales conforman la columna vertebral de la implementación del MAE: comunicación permanente y actitud reflexiva.

La experiencia exitosa priorizada, se basa en el principal logro alcanzado y se está considerando para desarrollar las actividades de la implementación del MAE.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

**5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.** El liderazgo pedagógico del directivo se pone en práctica fundamentalmente mediante la orientación de los procesos pedagógicos que se concretizan en el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

**5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.** El monitoreo pedagógico es el punto de partida del MAE, en cual se hará un diagnóstico sobre la práctica docente. Monitoreo se define como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Minedu, 2014, p. 50); en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la comprensión lectora de textos escritos en los estudiantes de educación primaria para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el plan de acción. Es así que,

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014, p.51)

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

a) *Visita al aula.* Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente, confiable y oportuna para

proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (Minedu, 2014).

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

a) *Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las herramientas pedagógicas y convivencia al interior del aula. También se le conoce como guía de monitoreo.

b) *Cuaderno de campo.* Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo.

c) *Rubricas.* Es el instrumento de monitoreo que se viene implementando en el sistema educativo actual. Esta comprendida en 6 aspectos o dimensiones:

Involucramiento en las actividades de aprendizaje, maximización del tiempo durante el desarrollo de la clase, promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico, evaluación de los aprendizajes, clima en el aula, y finalmente, normas y mecanismos de convivencia.

*5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento pedagógico es el proceso clave para la asesoría y retroalimentación de la práctica docente. Según Minedu (2017b) el acompañamiento es un soporte efectivo y técnico.

*5.1.1.2.1. Estrategias de acompañamiento.* Existen diversas estrategias de acompañamiento que se puede utilizar para la retroalimentación formativa respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la IE así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de acompañamiento más pertinentes son:

a) *Visita al aula con asesoría personalizada.* Es una estrategia que consiste en la asesoría personalizada y en el mismo terreno de la clase, por parte del directivo hacia el docente. Es la estrategia más utilizada en el acompañamiento.

b) *Círculos de interaprendizaje*. Como su nombre lo indica, se refiere a las reuniones o mesas de trabajo donde se intercambian experiencias vinculadas, en este caso, al desarrollo de la práctica docente y como potenciarla. Fundamentalmente se basa en temas sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

**5.1.1.3. Evaluación de la práctica docente.** Es el proceso más neurálgico y complejo en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico. Según Minedu (2017b) la evaluación es un proceso permanente de recojo de información, toma de decisiones y juicios de valor sobre la práctica docente.

*5.1.1.3.1. Tipos de evaluación.* Existen diversos tipos de evaluación que se pueden utilizar para garantizar la toma de decisiones acertadas. Se sugiere no remitirse a una sola fuente y, por el contrario, contar con diversas evidencias confiables. Considerando las características del contexto de la IE, así como las necesidades formativas de los docentes, los tipos de evaluación son:

a) *Autoevaluación*. Consiste en el recojo de información y reflexión para la toma de decisiones sobre la mejora de la práctica docente basadas en una mirada personal, donde el mismo docente elabora juicios de valor acerca de su desempeño.

b) *Coevaluación*. Consiste en la apreciación crítica y reflexiva sobre el desempeño de la práctica del par. Es necesario que los docentes gocen de la apertura y cultura.

c) *Heteroevaluación*. Es el tipo de evaluación que más utiliza, sin embargo, el que mayores dificultades ha generado por las condiciones en las que se aplica, muchas veces generando temor en el docente o falta de apertura. Se entiende por heteroevaluación como el proceso de reflexión y valoración del desempeño docente basado en el criterio de otra persona, principalmente en el ámbito educativo realizada por el directivo de la institución educativa.

*5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación.*

a) *Lista de cotejo*. Este instrumento permite realizar de manera práctica la verificación del cumplimiento de actividades pedagógicas. Permite contrastar los resultados considerando criterios claros y precisos.

b) *Rubricas*. Es el instrumento de evaluación que mide el nivel de logro alcanzado en el desempeño de la práctica docente. Facilita la identificación de los aspectos críticos y la valoración diferenciada en el desarrollo de las competencias profesionales. Este instrumento se caracteriza por recoger aspectos relacionados con los procesos pedagógicos didácticos, uso del tiempo, clima y convivencia escolar.

**5.1.2 Área curricular de comunicación.** En la Educación Básica Regular se consideran dos importantes áreas: Matemática y comunicación. En el trabajo académico se ha priorizado el área de comunicación, frente al cual se explicará su enfoque, la competencia y estrategia que se utiliza para promover dicha competencia.

**5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación.** Es llamado enfoque comunicativo, el cual enfatiza su atención en los procesos de comprensión y producción de significados de acuerdo con los diferentes contextos y situaciones.

**5.1.2.2. Enfoque comunicativo textual.** El desarrollo curricular del área y de manera especial el proceso de enseñanza aprendizaje de la lectura y escritura, está sustentado en el enfoque comunicativo. Este enfoque orienta los procesos de enseñanza aprendizaje del área de Comunicación Integral. Propone que las competencias comunicativas se desarrollen a partir de la construcción del sentido de los mensajes escritos u orales en diversas situaciones auténticas de comunicación. Esto implica que el docente debe promover el desarrollo de capacidades que permitan a los estudiantes jóvenes y adultos ser comunicativamente eficientes y tener las herramientas básicas para desempeñarse adecuadamente en su centro de trabajo y en su medio social. En tal sentido, en la competencia de comprensión de textos escritos se plantea que los estudiantes comprendan diversos tipos de textos para tener mejores oportunidades de desarrollo.

**5.1.2.3. Competencia: Comprensión de textos escritos.** La comprensión es un proceso de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el estudiante crea una imagen del mensaje que se le quiere transmitir. Para ello, es necesario dar un significado a los datos que recibimos. Cuando utilizamos el término “datos” nos estamos refiriendo a cualquier información que pueda ser utilizada para llegar a comprender un mensaje. Estos pueden ser de diferente tipo: palabras, conceptos, relaciones, implicaciones, formatos, estructuras; pueden ser lingüísticos, culturales, sociales, etc.

Comprender un texto es poder establecer comunicación con él, para aceptar o rechazar, preguntar y hallar respuestas, analizar, criticar, inferir, construir significados, entre otros.

La comprensión de textos escritos se articula a la producción de textos, para lograr que los estudiantes lean, comprendan y produzcan diversos tipos de textos literarios y no literarios a partir de sus intereses y necesidades. En un primer momento, la comprensión les permite descifrar la estructura interna, los componentes,

la forma cómo estos se interrelacionan y complementan para producir mensajes, ya sea con fines estéticos o funcionales. En un momento, se apropian de estos elementos y los recrean para elaborar –con su propio lenguaje– textos que los reafirman en sus capacidades creadora, transformadora y trascendente.

En suma, la comprensión de textos es un acto de razonamiento que busca la interpretación de un mensaje escrito a partir de la información que proporcionan los textos que se leen. Es considerada un conjunto progresivo de conocimientos, destrezas y estrategias que los estudiantes desarrollan a lo largo de la vida en distintos contextos e interacciones con sus compañeros.

*5.1.2.3.1. Estrategias para la comprensión de textos escritos.* La comprensión de textos escritos en el aula, implica que el maestro ha de enseñar qué es leer, cómo se aprende y cómo puede mejorarse ese proceso teniendo en cuenta que la lectura se concibe como una interacción entre el lector y el texto, a fin de que aquel interprete lo que vehiculan las letras impresas y construya un significado nuevo en su mente (Cassany, Luna y Sanz 1994 citado por Minedu, 2017) Para construir el significado, hay que enseñar al sujeto a explorar el texto, a navegar en él y a utilizar estrategias que le permitan construir el sentido del texto.

Las estrategias, en general, son formas de ejecutar una habilidad determinada. En el caso de la lectura, esas maneras organizadas de actuar se transfieren al texto.

Las estrategias pueden ser de varios tipos: cognitivas y metacognitivas:

Las estrategias cognitivas son las “estrategias mentales que facilitan el procesamiento de la información contenida en los textos escritos” (Morales, 1991, p. 358). Esas actividades mentales que utiliza el sujeto en la comprensión de la lectura se internalizan y se aplican para transformar informaciones, recordarlas, retenerlas y transferirlas a nuevas situaciones. Ello amerita el entrenamiento en el uso de estrategias que permitan la apropiación de ese conocimiento y anexarlo a los esquemas de los lectores, a fin de que lo transfieran al leer. Así tenemos:

- Para inferir: Es la habilidad de comprender algún aspecto del texto, a partir de su significado. Esta habilidad permite ir más allá de lo expresado, sobre la base de lo ya conocido o familiar en el texto: inferir un final no dado, señalar la posible actuación de un personaje a partir de lo dado explícitamente en el texto, etc.

- Para predecir: Es una actitud de lectura, es un estar activo y adelantarse a lo que dicen las palabras. Es activar los conocimientos previos del lector y luego confirmarlos o rechazarlos, suponer un título a la lectura a partir de pocos indicios

datos (personajes, ambiente, acciones), luego, se descartará o aprobará comparándolo con el título real.

- Para preguntar: Es la estrategia que permite generar procesos de pensamiento y reflexionar sobre ellos, formular preguntas que lleven al lector a interrelacionar sus conocimientos con los del texto o elaborar respuestas sobre la base de sus juicios o valores.

- Para procesar la información: Se refiere a diversas actividades que demandan la atención del lector hacia el texto, a fin de:

1. Precisar el significado de la información contenida en el escrito (focalización).

2. Incorporar a los esquemas las nuevas informaciones adquiridas (integración). Determinar hasta qué punto las interpretaciones hechas son coherentes en el texto (verificación).

- a) Focalización: determinar la intencionalidad del autor, comprobar hipótesis, buscar respuestas ante preguntas que lleven a la reflexión.

- b) Integración: fusionar en una sola interpretación, las interpretaciones parciales que se han realizado.

- c) Verificación: rechazar o comprobar las interpretaciones dadas al texto.

- Para resolver problemas en el procesamiento de la información, tenemos las estrategias generales y las estrategias específicas. Las estrategias generales permiten resolver problemas en la comprensión de la lectura y las estrategias específicas resuelven problemas concretos de comprensión.

- Para regular el proceso de comprensión de la lectura Se refieren al uso intencional de las habilidades del lector que lo llevan a autorregular su propio proceso de comprensión de la lectura.

5.1.2.3.2. *Recursos y materiales educativos para favorecer la comprensión de texto.* Los materiales educativos son recursos impresos o concretos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Motivan la expresión y comprensión oral, despiertan el interés por los aprendizajes, estimulan la imaginación, desarrollan la curiosidad, estimulan la participación activa, entre otros. Un material atractivo e interesante genera curiosidad. Además, si un docente lo usa bien motiva al niño a que aprenda y ayuda a desarrollar capacidades (Educar Chile. 2015).

5.1.2.3.3. *Convivencia escolar.* La convivencia escolar refiere a la capacidad de las personas de vivir con otras (convivir) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca. La convivencia escolar es a la vez un desafío y un aprendizaje. Un

aprendizaje, pues supone una enseñanza que está íntimamente ligada con el proceso educativo de la persona y, como tal, en directa relación con el contexto, el medio social y familiar donde se ha desarrollado.

La convivencia se aprende y se practica en el entorno familiar, en la escuela, en el barrio, en el mundo social más amplio. Tiene que ver con la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros; con la tolerancia. Por eso, la convivencia vivida y experimentada en la institución escolar es el germen del ejercicio de la ciudadanía y de la democracia. Aprender a con-vivir constituye la base para la construcción de una sociedad más justa y una cultura de la paz, porque se sustenta en la dignidad de la persona; en el respeto y cuidado de sus derechos y sus deberes.

Desde esta perspectiva, el clima escolar es producto y fruto de la enseñanza y el aprendizaje de la convivencia en el aula, en los recreos, en el deporte, en los actos oficiales, donde los adultos tienen una responsabilidad central ya que se constituyen modelos para niños, niñas y jóvenes. Los estudiantes, al ser personas en proceso formativo, observan e imitan los comportamientos de los adultos en la interrelación, en la resolución de los conflictos y en el manejo de su agresividad.

El clima del aula o ambiente de aprendizaje es el conjunto de propiedades organizativas, tanto instructivas como psicosociales que permiten describir la vida del aula y las expectativas de los escolares se asocian significativamente a sus resultados de aprendizaje, a su atención y a su comportamiento (Espinoza, 2006, p. 223).

## **5.2 Experiencia Exitosa**

La experiencia exitosa llamada “Fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, fue trabajada por los docentes Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara, dicha trabajo fue realizado en el año 2015, tuvo lugar en la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” ubicada en el distrito de La Banda de Shilcayo, Tarapoto, provincia y región San Martín, dicha región se encuentra localizada en la selva del Perú. Nuestra institución educativa es integrada, es decir, funcionan los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria. En el año 2012 cuando se inició el trabajo

por el mejoramiento de la calidad educativa tenía en total 718 estudiantes: 92 en inicial, 448 en primaria y 178 en secundaria; más del 70% de estudiantes tenían problemas de aprendizaje, esto se reflejaba en las bajas calificaciones, en el alto índice de reprobación y de deserción escolar, además era notable el marcado desinterés de los chicos y chicas por el estudio; pero, sin embargo, mostraban entusiasmo y buena predisposición por las actividades artísticas y deportivas, lo que siempre hemos considerado como una de nuestras fortalezas.

La metodología de aplicación del acompañamiento pedagógico por el equipo directivo fue planteada de la siguiente manera: en primer lugar se debería hacer una autoevaluación a todo el personal docente de inicial, primaria y secundaria; 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.

Autoevaluación: En la primera etapa se realizó la autoevaluación a los docentes mediante la ficha de monitoreo, se entregó la ficha a cada maestro y se le brindó la información para su correcto llenado. La autoevaluación a los docentes de los tres niveles educativos se aplicó el primer trimestre del 2015, obteniendo una buena respuesta de los docentes, cabe indicar que los plazos previstos fueron ampliados por la demora en la entrega de la ficha por algunos maestros. Además de la demora por parte de los maestros en la devolución de dicha ficha, se sumaron otras dificultades como el desorden en la que se encontraba la institución educativa y que requería priorizar mayor tiempo para solucionar estos problemas, llámese a documentación entre otras dificultades que ha permitido solamente hacer las reuniones de reflexión entre directivos y docentes de especialidad, y el acompañamiento pedagógico que se logró realizar en el último trimestre del año lectivo 2015. Reflexión: Como ya lo mencionamos las reuniones de reflexión fueron hechas semanalmente con las siguientes especialidades: Matemáticas: dos profesores y el director. Comunicación: tres docentes y el director. Ciencia Tecnología y Ambiente: tres docentes y el director.

Las otras especialidades solamente un docente con el director. En esas reuniones de reflexión se trataron temas sobre, cómo mejorar el rendimiento académico, cómo hacer que los estudiantes aprendan mejor, qué metodologías aplicar en las sesiones de aprendizaje, incentivar a los maestros a utilizar las TIC en las aulas, y coordinar

algunas actividades institucionales relacionadas con la especialidad. Los docentes según una encuesta hecha por el equipo de sistematización, mencionan que esas reuniones de reflexión fueron motivadoras y aportaron mucho a su labor docente, haciendo que mejore la efectividad de su labor pedagógica. Acompañamiento pedagógico.

El acompañamiento pedagógico se realizó solamente en el último trimestre y fue hecha por el director y el docente de aula de innovación pedagógica, se determinó así por razones de tiempo ya que los maestros de especialidad estaban en sus respectivas clases. Dicho acompañamiento pedagógico fue hecho a todos los docentes. Después de la observación de cada sesión de aprendizaje se brindaron recomendaciones a los docentes observados para ayudar a enmendar algunos errores u omisiones. Los docentes al tener el cronograma de acompañamiento pedagógico se esmeraron en elaborar sus sesiones de aprendizaje, utilizaron materiales didácticos y además hicieron uso de las TIC, algunos fueron observados en sus sesiones de aprendizaje propiamente dicho y otros docentes fueron observados en los procesos de evaluación, cabe destacar que todos los docentes presentaron su carpeta pedagógica actualizada y completa.

Fue satisfactorio ver que los docentes se preocupaban por hacer bien las cosas. Después de realizar todo el trabajo, hoy el 90% de maestros presenta actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, se ha logrado unificar el trabajo de acuerdo a propuesta pedagógica institucional, además se ha logrado que el 100% de maestros tenga al día su carpeta pedagógica, y se ha concientizado a los maestros a realizar más trabajos colaborativos, los docentes tienen apertura para con sus colegas y tienen actitudes cooperativas. Los estudiantes vienen mejorando su rendimiento académico, ha mejorado la imagen institucional frente a la comunidad, contamos con más estudiantes que nos está generando dificultades con la infraestructura, los docentes planifican sus actividades y además hacen uso de las TIC y de todos los recursos que existe en la institución educativa.

Teniendo en cuenta lo anterior llegamos a las conclusiones: Si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora. Trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa. Reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas. Para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza

aprendizaje es indispensable tener bien clara nuestra propuesta pedagógica institucional. Realizar evaluaciones cíclicas a la institución educativa y en todos sus aspectos, esto permite tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

#### **6.1.1 Objetivo general**

Para elaborar el objetivo general y los específicos se ha tenido en cuenta la meta a lograr con los docentes para mejorar los aprendizajes en los estudiantes, el que fue resultado de un diagnóstico y aplicación de instrumentos técnicos.

Empoderar la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión de textos escritos mediante la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la IE de EBR, N°. 80148 “Ciro Alegría” del distrito de Sartimbamba, provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos**

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de comunicación mediante visitas de observación al aula y recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia escolar.

- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico, para fortalecer las capacidades docentes en cuanto a la competencia de textos escritos en el área de comunicación.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas durante el monitoreo y acompañamiento en la competencia comprensión de textos escritos en el área de comunicación.

### **6.2 Matriz del Plan de Acción**

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

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

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas al aula atendidas .	Primera visita al aula.	1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x			x								
					1.2Jornada de revisión del instrumento de monitoreo.	Equipo directivo	x	x										
					1.3Elaboración del cronograma de monitoreo.	Equipo directivo		x										
					1.4Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)	Equipo directivo		x										
					1.5Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo		x										
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de visitas ejecutadas al docente de la IE	Segunda visita al aula	2.1Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Equipo directivo	x	x	x									
					2.2Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Equipo directivo		x										
					2.3Ejecución de las visitas al aula:	Equipo directivo Comité MAE		x	x			x		x				

	comprensión de textos escritos, del área de comunicación.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de círculos de aprendizaje atendidas .	Círculos de interaprendizaje.	asesoría personalizada.																
					3.1 Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Equipo directivo Comité MAE	x														
					3.2 Socialización de los diarios de campo con énfasis en el manejo de los procesos pedagógicos y disciplina en el aula.	Equipo directivo Comité MAE	x	x		x					x						
	3.3 Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.	Equipo directivo									x							x			
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos del área de comunicación.	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.	100% de jornadas de reflexión ejecutadas	Autoevaluación  Coevaluación  Heteroevaluación	4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE													x		
					4.2 Microtalleres sobre la autoevaluación del desempeño docente: - Elaboración de informes de autoevaluación.	Equipo directivo Comité MAE															

					4.3 Jornada de trabajo: Coevaluación de la práctica docente - Entrevista en pares.	Equipo directivo Comité MAE.														
					4.2 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE.														x
					4.3 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE.														X

Figura 4. Matriz del plan de acción

## **7. Plan de Monitoreo y Evaluación**

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

La información que surja de este proceso permitirá identificar las deficiencias que hay en los docentes en cuanto a la planificación curricular, y de ahí sea el punto de partida y dar las soluciones para mejorar los aprendizajes en nuestros estudiantes en la competencia comprensión de textos escritos en el área de comunicación.

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que a continuación observamos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS /TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos en el área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	Primera visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo			x				- Actas de acuerdos y compromisos. - Informe de monito-reo de la práctica docente.	Guía de monitoreo Rubrica	Cronograma de visita al aula protocolo de monitoreo	25% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión del instrumento de monitoreo.				x							
			1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.				x							
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)				x							
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.				x							
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Segunda visita al aula	2.1 Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento.	Equipo directivo Docentes				x			-Guía de visita al aula -Rubrica	Protocolo de acompañamiento  Cronograma de visita  Carpeta	60% de visitas al aula ejecutadas.	
			2.2 Elaboración del cronograma de acompañamiento.					x						

desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, del área de comunicación.			2.3 Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.					x			pedagógica			
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Círculos de interaprendizaje.	3.1 Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Equipo directivo Docentes		X					Actas de acuerdos y compromisos.	-Ficha de coevaluación Cuaderno de campo Guía de observación.	Protocolo de acompañamiento Carpeta pedagógica	25% de de círculos de interaprendizaje ejecutados.
			3.2 Socialización de los diarios de campo con énfasis en el manejo de los procesos pedagógicos y disciplina en el aula.				x							
3.3 Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.		x												
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo	x					Informes de autoevaluación. Informes de logros dificultades y aspectos a mejorar del desempeño docente	Lista de cotejos Lista de verificación Rubrica	Informes de monitoreo y acompañamiento. Matriz de competencias del desempeño docente.	10% de jornadas de reflexión ejecutadas	

competencia comprensión de textos del área de comunicación.			4.2 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.		x													
			4.3 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.		x													

Figura 5. Plan de monitoreo y evaluación del plan de acción

**LEYENDA:**  
0 = No implementada (0%)  
1 = Implementación inicial (1% - 24%)  
2 = Implementación parcial (25% - 49%)  
3 = Implementación intermedia (50% - 74%)  
4 = Implementación avanzada (75% - 99%)  
5 = Implementada (100%)

Dentro del trabajo académico siempre se presentan algunas dificultades, donde deben tomarse algunas medidas a solucionar. En el siguiente cuadro se presenta los objetivos específicos, los riesgos y las medidas a adoptarse.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>MEDIDAS A ADOPTARSE</b>
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Resistencia al monitoreo por parte del docente. Escasos espacios para realizar el monitoreo por la recargada labor del directivo. Se cuenta con pocas fuentes de información	Sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. Conformación de equipos docentes de apoyo al monitoreo pedagógico
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de comunicación.	Limitación del tiempo para realizar el acompañamiento Poca apertura a recibir sugerencias por parte de los docentes	Implementar el acompañamiento pedagógico con nuevas estrategias Involucrar a todos los docentes en todas las etapas de acompañamiento
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área de comunicación.	Temor a la evaluación punitiva Poca disposición de los docentes para la heteroevaluación y coevaluación.	Implementar el proceso de evaluación del desempeño docente con estrategias de autoevaluación

Figura 6. Riesgos y condiciones de cambio de plan de acción.

## 8. Presupuesto

La elaboración del Presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Primera semana de marzo.	S/ 3.00 (fotocopia por número de docentes)	Recursos propios
1.2Jornada de revisión del instrumento de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 3.00 (fotocopia por número de docentes)	Recursos propios.
1.3Elaboración del cronograma de monitoreo.	Primera semana de abril	S/ 3.00 (fotocopia por número de docentes)	Recursos propios
1.4Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula).	Mayo	S/ 3.00 (fotocopia por número de docentes)	Recursos propios
1.5Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Segunda semana de junio	S/3.00	Recursos APAFA
2.1Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Segunda semana de junio	S/10.00. para papel y plumones.	Recursos propios
2.2Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Tercera semana de junio	S/ 2.00	Recursos propios.
2.3Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Primera semana de julio	S/2.00	Recursos propios.
3.1Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Primera semana de julio.	S/15.00	Recursos propios.
3.4Elaboración de informe de los talleres.	Segunda semana de julio.	S/5.00	Recursos propios.
4.2 Aplicación de encuestas de	Primera	S/6.00	Recursos APAFA.

satisfacción a los estudiantes sobre el desempeño del docente.	semana de agosto.	copias	
4.4 Reuniones de socialización sobre el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	Segunda semana de setiembre	S/30.00	Recursos APAFA.

*Figura 7.* Presupuesto del plan de acción.

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

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión de textos escritos y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa “Ciro Alegría” (80148)-ESPM/A1.

En el primer módulo llamado inducción nos dio la visión y los alcances para la formulación de una ruta de cambio que luego como directivo asumí el compromiso y el reto enfrentado los diferentes problemas de la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación en los estudiantes del V ciclo del nivel primario de la IE “Ciro Alegría” (8048)-ESPM/A1.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, acá me ayudo bastante para tener una mirada más amplia de la IE además, en la formulación de alternativas de solución, acordes al problema priorizado, en este caso el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.

En relación al Módulo 2, con el aporte de este módulo se procedió a revisar cada uno de los procesos de gestión escolar en la institución educativa para posteriormente identificar aquellos que se encuentran en la alternativa de solución al problema seleccionado; en este sentido en el Plan de Acción sirvió para dar solución a un problema específico y por consiguiente mejorar el trabajo docente.

El Módulo 3 referido a la participación y clima institucional, permitió identificar su incidencia en la problemática de resolución de problemas; y además se elaboró el informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se hizo la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y el grupo focal. Se confecciono un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente en el área de Comunicación y las

percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada, además la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión de textos escritos en el área de comunicación.

Por otra parte, en el módulo 4 desarrollo de la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, nos alcanzó los lineamientos y orientaciones para finalizar con el diagnóstico, lo que me ha permitido que a nivel de la institución educativa se realice el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos. Estos resultados fueron interpretados considerando los niveles: literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se dio las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que ayudara a formular acciones concretas y dar solución al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación en el V ciclo de EBR, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En este sentido el final del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

El desarrollo de cada uno de los módulos permitió a nivel profesional crecer positivamente y así asumir nuevos retos a nivel institucional en busca de la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

## 10. Lecciones Aprendidas

Después de realizar todo este trabajo académico se ha llegado a muchas conclusiones que posteriormente se deben aplicar en una institución educativa, de las cuales se mencionan tres que a continuación se detallan:

Todos los docentes en una Institución educativa, hay que comprender que el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente o pedagógica es un proceso sistémico y continuo que debe involucrar a toda la comunidad educativa, especialmente a los docentes. Al trabajar con el equipo de los docentes en los talleres de sensibilización sobre el manejo y conocimiento del currículo, se pudo evidenciar cuanta necesidad tienen de involucrarse desde la planificación, en el proceso del monitoreo pedagógico (no tenían claridad que el monitoreo implicaba capacitación previa del currículo y que esta acción es el punto de partida).

Para reforzar el trabajo académico es necesario conformar las comunidades educativas de aprendizaje en cada institución educativa y realizar trabajos en común con el propósito de alcanzar la visión institucional, así como también intercambiar experiencias vividas que fortalezcan el desempeño docente. Es de vital importancia promover el trabajo colaborativo entre docentes, buscando espacios para integrarse y reflexionar sobre las prácticas pedagógicas, estos espacios sirven para que el docente tenga mayor conocimiento de la realidad y las necesidades para la mejora de la institución educativa.

Así mismo, se debe reconocer que para lograr un clima que beneficie el desarrollo de aprendizajes fundamentales es necesario fortalecer los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático que considere la comunicación efectiva como una práctica oportuna y pertinente promoviendo el desarrollo de habilidades y actitudes personales.

## Referencia

- Arias F. (1998). *Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración)*. Caracas: Editorial Episteme.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED. Recuperado de <[ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora).
- Bolívar, A. (2010). “¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?” *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106 Colombia, Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005)”.
- Javier Vasquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara año 2015. Experiencia exitosa.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. Nottingham: National College for School Leadership. University of Nottingham.
- Ministerio de Educación. (2003). Ley N° 28044. Ley General de Educación. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2012). Marco de Buen Desempeño Docente. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Recuperado de <<http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>>
- Ministerio de Educación. (2013) Marco del Buen Desempeño del Directivo. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016a). Currículo Nacional. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016b). Guía para la formulación del plan de monitoreo. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016c). Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I. E. - 2017. Lima: Minedu.
- Morles, 1991-358. Estrategias mentales que facilitan el procesamiento de la información contenida en los textos escritos.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana*

sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>

Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y educadores*, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>

Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K. (2008). The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674