

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENSIÓN DE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 66 “CÉSAR VALLEJO MENDOZA” DEL DISTRITO DE CHEPÉN, PROVINCIA DE CHEPÉN, UGEL CHEPÉN– LA LIBERTAD.

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

QUIROZ CASTRO, Telmo Antonio

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico.....	8
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1. Resultados cuantitativos	8
2.1.2. Resultados cualitativos	8
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E. Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la alternativa de solución.....	16
5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada.....	19
5.1 Marco conceptual.....	19
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	19
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico	19
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico	19
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico	19
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico	20
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	20
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	20
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico	20
5.1.1.2.3. Instrumentos para el acompañamiento pedagógico	21
5.1.1.3. Evaluación de desempeño docente.....	22
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	22
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	22
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación	23
5.1.1.4. Evaluación de estudiantes.....	23
5.1.1.4.1. Definición de evaluación de estudiantes.....	23
5.1.1.4.2. Tipos de evaluación	23

5.1.1.4.3. Instrumentos de evaluación.....	23
5.1.2 Área comunicación.....	24
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	24
5.1.2.2. Competencia	24
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.....	24
5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.....	25
5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizaje.....	25
5.1.2.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones	25
5.2. Experiencia Exitosa.....	26
6. Diseño del Plan de Acción	28
6.1 Objetivos.....	28
6.1.1 Objetivo general.....	28
6.1.2 Objetivos específicos.....	28
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	28
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	34
8. Presupuesto.....	41
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	43
10. Lecciones Aprendidas.....	45

Referencias

Apéndices

Índice de Figuras

<i>Figura 1- Árbol de problemas.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2 Cuadro de análisis de resultados de diagnóstico.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3 Caracterización del Rol como líder pedagógico.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 4 Matriz del Plan de Acción.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 5 Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 6 Riesgos y medidas del Plan de Acción.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 7 Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	<i>41</i>

Introducción

En la Institución Educativa N° 66 César Abraham Vallejo Mendoza” de Chepén existe una problemática identificada y por ello se han previsto un conjunto de acciones que buscan corregir esta realidad. El presente trabajo académico da cuenta de las dificultades detectadas y de las estrategias planificadas para superar el problema que afecta los aprendizajes de los estudiantes del VI Ciclo en el área de Comunicación. Está estructurado en diez acápite.

En el acápite 1, se presenta la caracterización del contexto socio-cultural de la Institución Educativa porque la problemática es singular pues las características de las familias y de los estudiantes son peculiares; asimismo se aborda la formulación del problema identificado, con el árbol de problemas fundamentado, identificándose sus causas y efectos. En el acápite 2, se informa sobre el recojo de datos y los resultados obtenidos, cuantitativos y cualitativos; en este espacio se establece la correspondencia del problema con la visión de cambio de los Procesos de Gestión de la Institución Educativa, los Compromisos de Gestión y el Marco del Buen Desempeño del Directivo.

El acápite 3 muestra la caracterización del rol del directivo como líder pedagógico, basada en las cinco dimensiones propuestas por Viviane Robinson, evidenciándose una nueva visión de liderazgo donde lo más importante es el quehacer pedagógico. En el acápite 4, se plantea la alternativa de solución al problema consistente en el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Pedagógica, mostrando su pertinencia con fuentes bibliográficas y normativas, así como destacándose la importancia de la participación de toda la comunidad educativa para concretizar la alternativa.

En el acápite 5, se sustenta la alternativa de solución priorizada, con un marco conceptual donde se aborda el monitoreo y el acompañamiento pedagógico y la evaluación docente; asimismo se presenta el área de Comunicación involucrada en la problemática, la competencia y las estrategias para desarrollarla. Se concluye con la descripción de una experiencia exitosa, la cual indica la viabilidad de la alternativa priorizada para solucionar el problema.

El acápite 6 contiene el diseño del Plan de Acción, formulando y organizando en una matriz sus objetivos, actividades, metas, responsables y cronograma. El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción constituye el objeto tratado en el acápite

7; su función es observar los avances en las actividades programadas en el Plan de Acción. El acápite 8 presenta el Presupuesto, estimando costos que requerirá la ejecución de todas las actividades, así como la fuente de financiamiento.

El acápite 9 describe los logros alcanzados durante el desarrollo de los diferentes módulos formativos del Programa de Diploma y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, desde la forma de detectar problemas en la institución hasta el planteamiento de alternativas de solución. Finalmente, el acápite 10 aborda las lecciones aprendidas a lo largo del proceso de construcción del Plan de Acción. Dichas lecciones constituyen un valioso aporte que orienta la labor directiva hacia el liderazgo pedagógico, en un trabajo consensuado con la comunidad educativa.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los apéndices que constituyen evidencias de las acciones realizadas para implementar la alternativa del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica realizadas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes de V ciclo en competencia de comprensión de textos del área de Comunicación en la Institución Educativa N° 66 “César Vallejo Mendoza” de Chepén.

1. Identificación de la problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 66

La IE N° 66 “César Vallejo Mendoza” se encuentra ubicada en la Av. Exequiel Gonzales Cáceda N° 2403, en el Centro Poblado de Chequén, distrito y provincia de Chepén, departamento de La Libertad. Se ubica al sur este del centro de la ciudad de Chepén. Fue fundado como Instituto Nacional de Comercio N° 66 y el 24 de octubre de este año, cumplirá 54 de vida institucional.

En esta comunidad la escuela debe ser un ente que desarrolle proyectos de seguridad vial, ya que nuestro local se encuentra ubicado en una transitada avenida y por lo tanto existe riesgo para nuestros estudiantes que se desplazan por esa vía, tanto para ingresar como para retirarse de nuestras instalaciones educativas. De igual manera, la cercanía al cerro de Chepén nos obliga a estar preparados, implementando y actualizando nuestro plan de gestión de riesgos y estrechando lazos con nuestros aliados estratégicos que serán nuestro apoyo en casos de emergencia por sismos, lluvias, inundaciones o deslizamientos de tierra.

Otro peligro que asedia el desarrollo social de los estudiantes es la existencia de cantinas y personas de malvivir por los alrededores de nuestra institución exigen el desarrollo de proyectos, charlas y talleres contra el alcoholismo, la drogadicción y la delincuencia para fortalecer la autoestima y personalidad de nuestros estudiantes, incrementar su formación en valores personales y sociales y alejarlos de estos flagelos de la juventud.

El local de la Institución Educativa es propio y de material noble, gran parte de su infraestructura se encuentra actualmente siendo mejorada por un proyecto de obras por impuestos gestionado ante el Gobierno Regional, cuyo monto asciende a 6 475 000 , y cuyo plazo de culminación vence en marzo de este año. De la infraestructura original se conservarán dos pabellones, de tres y seis aulas respectivamente, en el pabellón de mayor dimensión se encuentra una batería de servicios higiénicos tanto para varones y mujeres. Asimismo, se conservará una loza deportiva y aula de usos múltiples.

La IE 66 brinda servicio educativo para estudiantes que cursan estudios secundarios, en la actualidad contamos con una población escolar de 462 estudiantes,

17 secciones, 29 docentes, 6 trabajadores administrativos y un Director designado por cuatro años. También se cuenta con tres auxiliares de educación. Seis de nuestros docentes tienen estudios de maestría. Aptitud y apertura a la mejora y al cambio es la característica general de nuestros maestros.

Nuestros estudiantes proceden en su mayoría de hogares de condición humilde y bajo nivel cultural. Asimismo, varios de ellos pertenecen a familias que proceden de localidades de la sierra. Se puede apreciar en algunos de nuestros estudiantes una escasa motivación para el estudio y problemas para establecer una adecuada convivencia con los compañeros. El centro Poblado de Chequén existen cinco instituciones educativas públicas, dos de ellas brindan educación primaria; dos, educación inicial y la nuestra, educación secundaria.

La relación con la comunidad es cordial y de mutua cooperación. El alcalde de Chequén tiene constante contacto con la Institución y brinda apoyo en la gestión educativa. De igual manera se coordina acciones conjuntas con otras autoridades tales como el juez de paz, el teniente gobernador, el jefe de la Posta Médica, quien durante el transcurso del año nos hace visitas con su personal, el PAR de la Policía Nacional, y diferentes universidades que nos proveen de ayuda para nuestro trabajo educativo.

La institución tiene organizados a los padres por medio de la Asociación de Padres de familia y participan en la escuela de padres y en las asambleas generales; asimismo, el CONEI es un organismo, integrado por directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, colabora permanentemente en la superación de dificultades y en la mejora del servicio educativo.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de analizar la información recogida sobre los resultados de la evaluación de los estudiantes tanto en la ECE 2015 como en la del 2016, emitidas por el MINEDU y las actas oficiales de evaluación, se formuló el siguiente problema: “Bajo nivel de logro de aprendizajes de la competencia comprensión de textos escritos del área de comunicación de los estudiantes del VI Ciclo de educación básica regular, de la I.E. N° 66 “Cesar Vallejo Mendoza” del distrito de Chepén – UGEL Chepén, región La Libertad.

En el trabajo académico se pudo determinar que en cuanto a gestión de currículo, motivación y capacidades, tenemos el inadecuado uso de estrategias de comprensión

lectora por parte de los docentes, que no aplican el enfoque de área y los procesos didácticos y estrategias adecuadas tomando como base el CNEB. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos la motivación y capacitación docente que no les permite cumplir su rol docente, aunado a la falta de trabajo colegiado. Todo esto ha dado como resultado que los estudiantes alcancen bajos aprendizajes significativos en la competencia de comprensión de textos escritos. Para cambiar esta situación se plantea la mejora de la práctica pedagógica mediante talleres de motivación, las GIAS, visitas al aula, asesoría crítico reflexiva y acompañamiento constante a los docentes.

La segunda causa del problema es el insuficiente monitoreo y acompañamiento a los docentes, debido a la alta carga de actividades administrativas del directivo que no le permiten efectuar un trabajo más frecuente y eficiente. Un factor relacionado con esta causa es la realización de la planificación, ejecución y evaluación del monitoreo y acompañamiento. Esto ha originado que los maestros improvisen sus sesiones y hagan prácticas pedagógicas tradicionales, ante esto se propone mejorar e implementar el Plan de Monitoreo y Acompañamiento basado en técnicas, con uso de recursos e instrumentos que estén de acuerdo con la realidad de la plana docente de la institución. Plan MAE en el que se aplique el enfoque crítico reflexivo y retroalimentación formativa.

El clima inadecuado de aula es la tercera causa de este problema, un factor vinculado es la Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto da lugar a un espacio educativo donde se viven inadecuadas relaciones entre los estudiantes, hecho que da lugar a un escaso desarrollo de la autoestima. Esta situación influye en la formación de los alumnos originando bajo rendimiento académico en comprensión de textos escritos. Esta situación reclama urgente atención por lo que se propone gestionar talleres de convivencia, mayor y mejor monitoreo, establecimiento y difusión de normas de convivencia consensuadas y medidas reguladoras para alcanzar un modelo de disciplina institucional.

De otro lado, el escaso apoyo de los padres de familia en la educación de los estudiantes constituye la cuarta causa del problema, un factor asociado lo constituye promover la convivencia escolar y la participación, más precisamente en cuanto a vincular a la I.E. con la familia. Es resultado de esta situación es que los estudiantes reciban un escaso apoyo extraescolar de los padres de familia, quienes no revisan los

cuadernos de trabajo y no acuden al colegio para entrevistarse con los maestros de área.

Para superar el problema es necesario enfrentar a las causas con un trabajo en que se involucre toda la comunidad educativa. La gestión escolar deberá explotar la presencia de docentes con capacidades y estudios pedagógicos para organizar los círculos de inter aprendizaje y el trabajo colegiado de forma permanente y efectiva. Asimismo, el PAT de la IE deberá considerar talleres de capacitación y actualización docente para empoderarlos en su trabajo educativo. Igualmente, mediante el fortalecimiento de la escuela de para padres se deberá fortalecer ese vínculo padre escuela de esta forma se asegura el apoyo extraescolar para los estudiantes.

Las instituciones como UGEL Chepén y universidades que nos visitan permitirán implementar y vivenciar las normas de convivencia institucional. El Directivo está recibiendo una segunda especialidad por parte del MINEDU, este hecho hará posible un mejor monitoreo y acompañamiento docente. Es muy importante hacerlo porque este es el camino para superar la problemática y mejorar los aprendizajes significativos en la competencia de comprensión lectora.

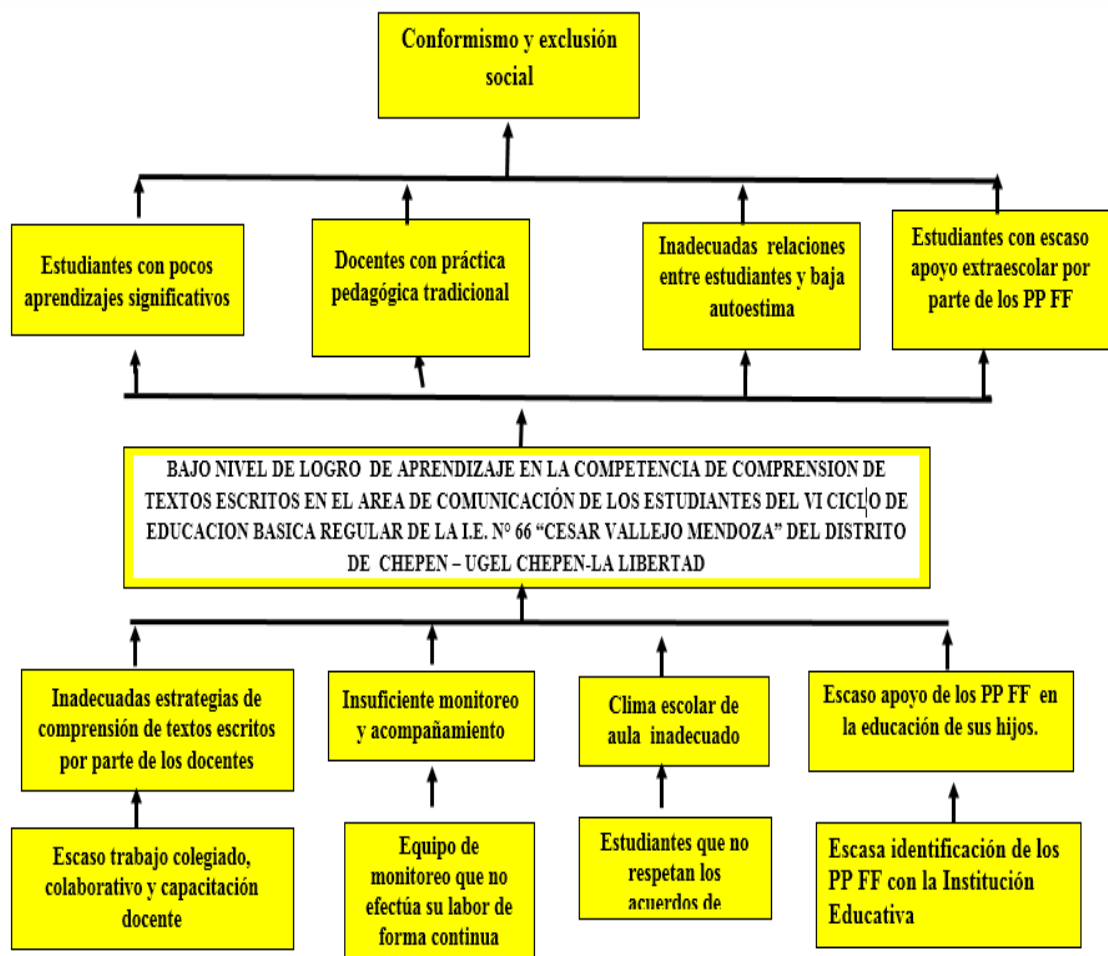


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para recoger esta información se utilizó la guía de análisis documentario para las programaciones curriculares y de sesiones de los docentes; y guías de preguntas para entrevista a los grupos focales de docentes, alumnos y padres de familia. Se obtuvieron los siguientes resultados:

2.1.1 Resultados cuantitativos. Solo el 50% de los docentes hace una planificación pedagógica adecuada en comprensión lectora que permite inferir o deducir el propósito del texto y desarrollar los tres niveles de lectura; el 50 % restante no lo hace. Por otro lado, se pudo determinar que el 100 % de los docentes se encuentran en proceso, con referencia a la planificación de sesiones con estrategias que permitan al estudiante determinar el tema y la idea principal del texto; y que también se encuentran en proceso, en referencia a la programación con lecturas de diferentes tipos de textos. Finalmente, se concluyó que el 100 % de los docentes practican inadecuadas estrategias y técnicas de comprensión lectora debido al escaso monitoreo y acompañamiento.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los estudiantes entrevistados afirmaron que el docente trata con respeto, cordialidad y calidez, es comprensivo, empático, aunque no siempre valora las opiniones y perspectivas de los estudiantes y que interviene en los conflictos, regulando la convivencia con mecanismos positivos. De igual manera, manifestaron que la mayoría de sus compañeros no respetan los acuerdos de convivencia. Al respecto el texto del módulo 3 Participación y clima institucional dice

“No se trata de promover cualquier tipo de participación de estudiantes o de cualquier otro miembro de la comunidad educativa, sino una participación democrática, la cual supone, entre otros aspectos, el respeto y el cumplimiento de derechos, así como el ejercicio de deberes por el bien común.” (MINEDU, 2017c, p. 11)

Por otro lado, se estableció que los padres de familia no revisan los cuadernos de los estudiantes y apoyan de manera limitada en las tareas escolares, y no se entrevistan para indagar acerca del progreso de sus hijos a los maestros. Ante esta situación la Ley General de Educación en su Artículo 54, inciso b) dice que los padres

deben estar al tanto de la calidad del servicio educativo, vigilando, también, los aprendizajes y el comportamiento de los estudiantes. Asimismo, en el inciso c), establece que tienen la obligación de participar de manera activa en el proceso educativo, lo que indica que deben acercarse a la escuela para involucrarse en la educación de sus hijos.

En relación al monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo, se concluye que es insuficiente y no alcanza a todos los docentes que lo necesitan para fortalecer su labor pedagógica y mejorar sus estrategias de comprensión de textos escritos; así lo manifiestan los docentes en la entrevista focal aplicada. Al respecto, en el MBDDirectivo el desempeño 20 explicita que el líder pedagógico “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos” (MINEDU, 2014a, p. 47). Este desempeño también indica que el director debe monitorear el uso apropiado del tiempo y del material educativo por parte de los docentes; asimismo, debe estar atento a que las actividades planificadas promuevan el aprendizaje significativo, colaborativo y por indagación.

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

El presente estudio investiga el Bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación de los estudiantes del VI Ciclo de E.B.R de la I. E. N° 66 “César Vallejo Mendoza” del distrito de Chepén – UGEL Chepén. Para diagnosticar este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos.

Los resultados cuantitativos nos permiten aseverar que solo el 50% de los docentes planifica tomando en cuenta estrategias y técnicas de comprensión lectora que permitan inferir o deducir el propósito del texto y desarrollar los tres niveles de lectura; el 50 % restante no lo hace. Por otro lado, se pudo determinar que el 100 % de los docentes se encuentran en proceso, con referencia a la programación de sesiones con estrategias permitan al estudiante determinar el tema y la idea principal del texto; y que también se encuentran en proceso respecto a la planificación con lecturas de diferentes tipos de textos.

Finalmente, al hacer estos hallazgos se concluyó que el 100 % de los docentes hacen una práctica pedagógica inapropiada para la enseñanza de la comprensión

lectora debido al escaso el monitoreo y acompañamiento. Respecto al monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo, se puede concluir que es insuficiente y no alcanza a los docentes que necesitan fortalecer su labor para desarrollar las capacidades de comprensión de textos escritos de los estudiantes.

Entre los procesos implicados con referencia a los hallazgos están los que se encuentran en el mapa de procesos del texto del Módulo 2 Planificación Escolar (MINEDU 2017), así el proceso fortalecer el desempeño docente (PO003), el referido a desarrollar investigación e innovación pedagógica (PO003) y el de fortalecer el desempeño docente (PO03). Asimismo, el proceso referido a realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3). De la misma forma se vincula con el compromiso 4 del MBDDirectivo, Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.

Por otro lado, es necesario reconocer que no se ha seguido cabalmente los lineamientos del Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, y de allí la Competencia 1, en la que se precisa que el director debe realizar la programación basándose en conocimientos pedagógicos, convivencia escolar, particularidades de los alumnos y su contexto, dirigiéndolos para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

Igualmente, se puede establecer que no se ha practicado el Dominio 2, que se refiere a la orientación de la labor pedagógica para la mejorar de los aprendizajes, con la Competencia 5 donde se indica que el líder pedagógico debe formar y liderar con su plana docente una comunidad de aprendizaje donde la asistencia mutua, la autoevaluación y la formación permanente, orienten la mejora del trabajo del docente y de los aprendizajes. Igualmente, Competencia 6 que se refiere a la mejora de la calidad de la enseñanza en su institución educativa por medio del acompañamiento constante a los docentes y la reflexión para alcanzar las metas de aprendizaje.

En el estudio efectuado se encuentra que los estudiantes entrevistados afirmaron que el docente trata con respeto, cordialidad y calidez, es comprensivo, empático, aunque no siempre valora las opiniones y perspectivas de los estudiantes y que interviene en los conflictos, regulando la convivencia con mecanismos positivos. De igual manera, manifestaron que la mayoría de sus compañeros no respetan los acuerdos de convivencia. Por otro lado, se estableció que los padres de familia no revisan los cuadernos de los estudiantes y apoyan limitadamente en las tareas escolares, y no visitan continuamente a los maestros.

Estos descubrimientos se vinculan con el proceso de gestión PO003, Fortalecer el desempeño docente, el proceso PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación. Igualmente se deja notar que no se ha asumido el Compromiso 5 del MBDD en el que hace referencia a promoción del clima escolar en la IE. Se vinculan estos hechos también a la Competencia 1 sobre el liderazgo en la planificación de la I. E. basado en saberes sobre los procesos pedagógicos, la convivencia escolar, los rasgos particulares de los estudiantes y de su entorno, guiándolos para alcanzar las metas de aprendizaje. También a la Competencia 2 referente a la promoción de la participación libre de todos los actores de la institución, los padres de familia y la comunidad para mejorar los aprendizajes; así como un clima escolar donde exista respeto y reconocimiento a la diversidad, estímulo, colaboración mutua.

Estos hallazgos, también, se relacionan con la Competencia 5 del MBDD, que se refiere una comunidad de aprendizaje liderada con espíritu colaborativo y con apertura a la evaluación mediante la cual se mejoren los aprendizajes. De igual manera con la Competencia 6, que indica la gestión de la calidad de la enseñanza por medio del monitoreo y acompañamiento al trabajo pedagógico de los maestros de la institución educativa.

El reto para el directivo es mejorar el nivel de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación de los estudiantes del VI ciclo de EBR de la I.E. N° 66 “César Vallejo Mendoza” del distrito de Chepén – UGEL Chepén. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: lograr que los docentes empleen estrategias adecuadas y pertinentes para elevar la comprensión de textos escritos de los estudiantes, fortalecer el equipo de monitoreo para que visite al aula y acompañe de manera eficiente y oportuna a todos los docentes, mejorar el clima escolar de aula para que los estudiantes respeten los acuerdos de convivencia, y acercar a los padres de familia a la Institución Educativa para que se involucren en lograr mejores aprendizajes de sus hijos.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación de los estudiantes del VI Ciclo de educación básica regular de la i.e. N° 66 “César Vallejo Mendoza” del distrito de Chepén – UGEL Chepén	Resultados cuantitativos: Solo el 50% de los docentes planifica tomando en cuenta estrategias y técnicas de comprensión lectora que permitan inferir o deducir el propósito del texto y planifica tomando en cuenta estrategias y técnicas de comprensión lectora que permitan desarrollar los tres niveles de lectura El 100 % de los docentes se encuentran en proceso con respecto a la planificación de sesiones con estrategias permitan determinar el tema y la idea principal del texto y no planifican lecturas con los diferentes tipos de textos escritos. Los docentes hacen una práctica inadecuada de estrategias y técnicas de comprensión lectora debido al escaso el monitoreo y acompañamiento.	PO003: Fortalecer el desempeño docente PO03:Desarrollar investigación e innovación pedagógica PO003: Fortalecer el desempeño docente PO03:Desarrollar investigación e innovación pedagógica PO003: Fortalecer el desempeño docente PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico	Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE	Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Dominio 2 Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

	Resultados cualitativos: El docente trata con respeto, cordialidad y calidez, es comprensivo, empático, pero no siempre valora las opiniones y perspectivas de los estudiantes. La mayoría de estudiantes no respetan los acuerdos de convivencia que son consensuados, el docente interviene en los conflictos y regula con mecanismos positivos. Los padres de familia no revisan los cuadernos de los estudiantes y apoyan limitadamente en las tareas escolares, y no visitan continuamente a los maestros. El docente desconoce las características y estilo de aprendizaje y no utiliza técnicas y estrategias adecuadas para desarrollar la comprensión lectora, no maneja el enfoque comunicativo textual y no realiza trabajo colegiado.	PO003: Fortalecer el desempeño docente PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación PO003: Fortalecer el desempeño docente	Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE. Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE	Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje Dominio 1 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; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Dominio 2 Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
--	--	---	---	---

Figura 2 Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Viviane Robinson. Con respecto al establecimiento de metas y expectativas y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación, comprometiendo para la mejora a todos los actores educativos. Se hace imprescindible establecer metas porque el objetivo debe ser común a todos los actores educativos para elevar los niveles de aprendizajes.

La segunda dimensión hace referencia a la dotación de recursos estratégicos. En relación a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea organizar, distribuir y facilitar en el momento oportuno los materiales y recursos educativos existentes para el área de comunicación. Es importante que los docentes cuenten con los materiales y recursos para ponerlos al alcance de los estudiantes para lograr sesiones interesantes y motivadoras que propicien aprendizajes significativos en los estudiantes.

La tercera dimensión es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente. Realizar el monitoreo permite conocer la labor docente para determinar sus debilidades y fortalezas, para poder asesorarlos adecuadamente y lograr así la mejora de su práctica pedagógica.

En cuanto a la cuarta dimensión que es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, se decide organizar círculos de interaprendizaje, trabajo colegiado, promoviendo la autocapacitación docente en cuanto a estrategias de comprensión lectora. Estas reuniones son muy importantes, porque dan al maestro la oportunidad de intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades para mejorar su práctica pedagógica.

La quinta dimensión, considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a la cual y al problema priorizado se plantea contar con el espacio pedagógico y administrativo necesario, debidamente implementado y acorde con las necesidades institucionales para el trabajo cómodo y eficiente. Se sabe que un espacio pedagógico adecuado, acogedor e implementado, optimiza la labor de los docentes y mejora los aprendizajes de los estudiantes. Las dimensiones descritas e incorporadas en este trabajo de investigación pueden visualizarse en el siguiente cuadro.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación, involucrando a toda la comunidad educativa y comprometerse en la mejora.	Porque el objetivo debe ser común a todos los actores educativos en la búsqueda de la mejora de los aprendizajes.
Uso estratégico de recursos	Se plantea organizar, distribuir y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos para el área de comunicación que existen en la institución educativa.	Los docentes deben contar con los materiales y recursos para ponerlos al alcance de los estudiantes para lograr sesiones interesantes y motivadoras que propicien aprendizajes significativos.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	Se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente.	Porque permite recoger información de la labor docente, determinar sus debilidades y fortalezas, para poder asesorar oportunamente y lograr así la mejora de su práctica pedagógica.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	Organizar círculos de interaprendizaje y trabajo colegiado, promoviendo la auto capacitación docente relacionada con la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.	Son muy importantes, porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Se planea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. Se hace necesario implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente.	Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes

Figura 3 Caracterización del rol como líder pedagógico

4. Planteamiento de la alternativa de solución

Por considerar el alto impacto que tiene en el logro de aprendizajes, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la labor pedagógica a los docentes del área de comunicación. Esta elección permitirá que el directivo ejerza su liderazgo pedagógico para promover mejoras en la escuela a través de la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

La propuesta de solución es una respuesta a las demandas y necesidades de los alumnos y de docentes del área involucrada. Asimismo, se contextualizará a las características del Centro Poblado Menor Chequén, lugar donde se ubica la institución educativa, que es población dedicada a las labores agrícolas, transporte y comercio. Este centro poblado enfrenta problemas sociales tales como delincuencia, micro comercialización de drogas, ingesta de bebidas alcohólicas y existencia de familias disfuncionales. De igual manera, urbanización desordenada del espacio geográfico. El MAE impulsará en los maestros el aprovechamiento de todas estas características del contexto en el planteamiento de situaciones significativas que permitan desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente la problemática descrita.

Al respecto del monitoreo y acompañamiento el Ministerio de Educación indica que cuando a “un docente que le devuelvan información sobre sus aciertos y errores, va a tener mayores posibilidades de saber hacia dónde tiene que avanzar o qué debe corregir”. (MINEDU, 2017b, p.13). Así el docente puede tener una visión objetiva sobre sus progresos y dificultades pedagógicas; y verificará la atención a las demandas territoriales por medio de una labor pedagógica adecuada y como respuesta a la problemática encontrada. La implementación del MAE debe considerar aprendizajes para la comunidad educativa, basados en la reflexión de la propia práctica pedagógica. Los círculos de interaprendizaje, planteados como espacios de intercambio de experiencias y reflexión, permitirán la difusión de las buenas prácticas docentes como una herramienta importante para mejora de labor docente.

El directivo establece de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje.

El MBDD en su dominio 1, competencia 1 establece que el líder pedagógico “Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.” (MINEDU, 2014a, p. 35).

Por ello debe asegurar y optimizar los recursos del contexto, promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia, quienes se sentirán corresponsables del clima institucional. También, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente, poniendo énfasis en la reflexión permanente. Esto indica que el directivo debe participar en las horas de trabajo colegiado para orientar la labor docente así como difundir y promover las actualizaciones que alcanzar más altos niveles de aprendizaje.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la labor de los profesores tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. Así, en el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la planificación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el aspecto pedagógico y convivencia escolar con superación del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colaborativo y conjunto (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). Los procesos descritos dejan ver el impacto de la gestión curricular en el aporte de la alternativa de solución priorizada para lograr mejores aprendizajes en comprensión lectora, lo que hará posible el cambio de la I. E.

De esta manera los procesos mencionados, permitirán que la gestión escolar cumpla con los cinco compromisos, que el líder pedagógico deberá asumir con firmeza para a través del cumplimiento de ellos dar una solución a la problemática encontrada. El MAE, aspira lograr una adecuada practica pedagógica y con ello superar los niveles de aprendizajes alcanzados en el área de Comunicación y de manera puntual en la comprensión lectora, permitiendo así la concreción del cuarto compromiso.

El líder pedagógico, además de lo antes descrito, debe lograr la participación libre y activa de los actores de la institución educativa y la comunidad para alcanzar superiores aprendizajes. En el MBDDirectivo (2014a), se dice que el directivo debe, a través de su gestión, propiciar un clima escolar en el que exista respeto, colaboración y consideración de la diversidad para que se den los aprendizajes significativos. Sin embargo, es indudable que todos los miembros de la comunidad educativa están

comprometidos en lograr una convivencia democrática y participativa, que es un elemento determinante para mejores aprendizajes en la educación básica. Así, los docentes deberán contribuir mejorando su práctica pedagógica, los estudiantes asumiendo con responsabilidad y optimismo el desarrollo de sus clases, los auxiliares de educación contribuirán con el orden y seguridad de los estudiantes, el personal administrativo asegurará los espacios adecuados y los padres de familia se acercarán más a la escuela dispuestos a contribuir con la educación de sus hijos.

El plan MAE se considera la autoevaluación mediante la autoaplicación de los instrumentos de monitoreo, pasando a una reflexión crítica para identificar sus propias fortalezas y oportunidades de mejora para el asesoramiento; la aplicación de una encuesta a las familias permitirá la heteroevaluación que será sistematizada y presentada en una rúbrica. En los círculos de aprendizaje se llevará a cabo la coevaluación mediante la evaluación entre pares. En todas las actividades propuestas se precisa de una evaluación formativa al docente dentro de un marco de espacios de reflexión concretos para mejorar sus prácticas a través del acompañamiento oportuno y preciso.

Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación para recoger información sobre los procesos pedagógicos es un objetivo que puede enfrentar riesgos como la presencia de paradigmas tradicionales. Ante esto se plantea realizar jornadas de reflexión sobre el trabajo realizado en aula y el impacto positivo del monitoreo en la labor docente. Acompañar la práctica pedagógica mediante una intervención contextualizada y con liderazgo pedagógico es una tarea que puede verse dificultada por la disponibilidad de tiempo de los docentes para participar en jornadas extracurriculares.

Para ello se debe organizar horarios accesibles, alternos a su jornada laboral y aprovechar sus horas adicionales para acompañarlos. La evaluación de la práctica docente por medio de las evidencias puede verse afectada por la participación parcial de los maestros, ante ello se deberá capacitar y empoderar al maestro sobre estrategias de enseñanza-aprendizaje y concientizarlo mediante la reflexión crítica sobre la importancia de la evaluación de la labor docente.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

En esta parte del trabajo se presentan los elementos más importantes que conforman el plan MAE, expresados por medio de conceptos y definiciones extraídas de la diversa bibliografía consultada y acuñada, también, por la experiencia y conocimiento de quien realizó el trabajo académico.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. En esta sección se tratará sobre estos tres procesos sustanciales que se deberán llevar adelante en la Institución Educativa con el liderazgo pedagógico del directivo, para alcanzar la mejora de los aprendizajes en la comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Proceso inicial del Plan MAE que se efectuará desde el inicio y durante todo el año para tener información objetiva y relevante sobre la práctica pedagógica desarrollada por los maestros del área involucrada en la problemática abordada.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* El monitoreo “es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados”. (MINEDU, 2017, p. 10). El MBDDirectivo, dice que el líder pedagógico monitorea y asesora a los profesores en el uso de estrategias y recursos metodológicos, en el uso óptimo del tiempo y los materiales educativos para lograr las metas de aprendizaje planificadas, según las particularidades de los estudiantes de la Institución Educativa. (MINEDU, 2014a).

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* El monitoreo es una labor técnica y sistemática de recopilación y estudio de datos concretos sobre el trabajo que efectúan los maestros. Las estrategias de monitoreo deberán ser contextualizadas a la Institución Educativa y estar acorde con la realidad de los docentes, entre las más utilizadas tenemos:

- *Visita al aula.* Esta estrategia es la más importante forma de intervención para observar in situ la práctica docente. “Tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica y de gestión escolar a partir de la reflexión crítica colaborativa.”

(MINEDU, 2014, p. 15). Este proceso permite identificar fortalezas y debilidades de la práctica docente para la posterior toma de decisiones.

- *Observación entre pares*. Cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecutan. Por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico*. Las bondades y puntos críticos de la práctica docente pueden documentarse en los instrumentos que permitirán el recojo de esta crucial información para la mejora de la práctica docente y los aprendizajes. Los instrumentos más usuales son:

- *Ficha de observación*. En este instrumento se registra las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos como la programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

- *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. También se puede incluir dibujos, bosquejos o esquemas.

5.1.1.2. ***Acompañamiento pedagógico***. En esta parte se abordará la definición del acompañamiento pedagógico y las estrategias más importantes para desarrollar este fundamental proceso que permitirá la mejora de los aprendizajes.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico*. Sobre el acompañamiento pedagógico Rodríguez – Molina, dice que consiste en

“brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y afectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el dialogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (como se cita en MINEDU, 2017b, p. 42).

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico*. El acompañamiento a los docentes es un proceso, que según la RSG N° 008-2017 – MINEDU, se lleva a cabo

tomando como base los enfoques reflexivo crítico, inclusivo e intercultural. La deconstrucción de la práctica se da mediante un análisis profundo, así el enfoque reflexivo dice: “La reflexión crítica supone un análisis profundo de la pertinencia de la propia práctica en un contexto particular, hasta llegar a su deconstrucción, entendida en los términos antes señalados.” (MINEDU, 2017a, p. 4) Por ello este proceso se puede desarrollar con diferentes estrategias en las que se deberán observar los enfoques antes mencionados:

- *Círculos de inter aprendizaje*. Son reuniones entre docentes y directivos, que como dice MINEDU (2017b), permiten compartir experiencias y aprendizajes a través del tratamiento de temas que son interesantes para todos los que intervienen y referidos a la labor pedagógica. Estos espacios exigen “un alto grado de participación de los asistentes” (MINEDU, 2017b, p. 49).

- *Comunicación virtual*. El siglo XXI es la era de la tecnología y la comunicación virtual debe ser aprovechada en la escuela para lograr mejores niveles de aprendizaje, a partir de la difusión de la cultura e información, ya que según Ortiz es “un proceso que permite crear, intercambiar y compartir información en escenarios virtuales”. (Universidad Tecnológica de Pereira, 2013, p. 2)

De igual manera se pueden implementar otras estrategias optimizar la práctica pedagógica y el consiguiente progreso de los aprendizajes de comprensión lectora, estas pueden ser las jornadas de autoformación docente, la sistematización de la práctica y los talleres de seguimiento. Las estrategias deben ser contextualizadas y pertinentes para los docentes.

5.1.1.2.3. Instrumentos para el acompañamiento pedagógico.

- *Ficha de observación*. Este instrumento es elemental para el acopio y estudio de la información durante el proceso de acompañamiento. En él se registra técnicamente los hechos que se producen durante la sesión de aprendizaje y que serán objeto de análisis y reflexión entre el equipo de monitoreo y el profesor de área en acompañamiento.

- *Cuaderno de campo*. Es un instrumento donde se hace anotaciones objetivas sobre todo el desarrollo de la sesión. Esta información servirá para reflexionar con el docente, porque brinda un resumen de los hechos pedagógicos más importantes de la clase observada. En el protocolo de acompañamiento establece que “en el cuaderno de campo se registran las situaciones pedagógicas que den cuenta de lo observado, tal como se han desarrollado...”. (Minedu, 2014b, p. 10)

- *Hoja de planificación del evento.* Es la guía que orientará el desarrollo del acompañamiento en donde se proyectará las acciones a seguir, para llevar una secuencia u orden en estas actividades que debe llevar a cabo el líder pedagógico o el equipo monitor.

- *Material de información o lectura pedagógica.* Instrumento constituido por toda aquella información selecta para compartir en las labores de acompañamiento.

- *Portafolio docente.* Es un instrumento que recoge el conjunto de evidencias del trabajo del maestro, MINEDU (2017b) señala que el portafolio permite documentar evidencias que en conjunto informan del quehacer y la calidad de la actuación profesional para reflexionar y mejorarla, así como promocionarse en su carrera profesional.

- *Videos de situaciones pedagógicas.* Son materiales digitales que previa selección serán utilizados para fortalecer la labor pedagógica de acompañamiento a los docentes.

5.1.1.3. Evaluación de desempeño docente. Presentamos a continuación la definición, tipos e instrumentos de este importante proceso que se llevará a cabo para alcanzar la mejora de los aprendizajes en la competencia comprensión de textos escritos.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* Es un proceso sistemático de recojo y análisis de datos sobre la práctica docente para la toma de decisiones informada. Por ello MINEDU, establece que “es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias” (MINEDU, 2017b, P. 58) Durante este proceso se debe propiciar la reflexión del maestro sobre su propio desempeño.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.* Los métodos que se emplean para evaluar el trabajo docente son varios, así MINEDU (2017) considera:

- *Autoevaluación.* Este tipo de evaluación acude a la responsabilidad y la ética docente para evaluar de manera seria y comprometida sus capacidades pedagógicas.

- *Heteroevaluación.* Es un proceso de evaluación realizado por personas diferentes al docente o sus iguales.

- *Coevaluación.* Consiste en una evaluación entre pares, en la que los actores pueden intercambiar roles de evaluador y evaluado.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Son las herramientas mediante las cuales se hace efectiva la evaluación del desempeño del maestro, para el presente trabajo

académico se eligió el portafolio, sin embargo también se hará referencia a otros instrumentos.

- Lista de control. Según MINEDU (2017b) Son un conjunto de características organizadas por categorías que serán objeto de observación por parte del monitor.

- Escala de observación. Permite registrar características observables en los docentes.

- Códigos de categorías. Para MINEDU (2017b) es un instrumento que por medio de la categorización asigna características para diferenciar conductas según nuestros fines.

- El portafolio. Este magnífico instrumento permite documentar evidencias de la labor docente; Valdés, expresa que es “un archivo, un expediente donde se colocan, de manera ordenada, con arreglo a una guía preconcebida, documentos relativos a un grupo de actividades del profesor que sirven para testimoniar una parte de su desempeño profesional” (como se cita en MINEDU, 2017b, p. 68)

5.1.1.4. Evaluación de aprendizaje de estudiantes. Este proceso se llevará a cabo para poder verificar la mejora de aprendizaje de los estudiantes en la competencia de comprensión de textos escritos.

5.1.1.4.1. *Definición de evaluación.* Es un proceso de recojo de información sobre los aprendizajes de los estudiantes, para tomar las decisiones correspondientes.

5.1.1.4.2. *Tipos de evaluación.* Existen tres tipos conocidos de evaluación de los estudiantes, estos son la autoevaluación, la Coevaluación y la Heteroevaluación. Para este trabajo académico se ha considerado la heteroevaluación.

- *Heteroevaluación:* Es un proceso que se lleva a cabo generalmente por el docente, sin embargo también puede ser efectuado por otras personas que necesiten recoger información relevante sobre el aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.4.3. Instrumentos de evaluación.

- *Cuestionario para estudiantes.* Conjunto de ítems de preguntas para evaluar los tres niveles de comprensión lectora, diferentes tipos de textos escritos.

5.1.2 Área de Comunicación. El área de comunicación es un área de vital importancia para el desarrollo de competencias de otras áreas, pues posee competencias instrumentales como la comprensión de textos escritos, por ello aquí se tratará el enfoque del área, la competencia, estrategias y recursos para desarrollarla.

5.1.2.1. Enfoque del área. El enfoque comunicativo textual basado en las teorías sociocultural y psicogenética, así como en las teorías pedagógicas de Rumelhart, Mathewson, Flower y Hayes y en las teorías lingüísticas de Chomsky Halliday y Van Dijk es el que guía el trabajo pedagógico en el área. Por esta razón el sistema educativo peruano propone este enfoque que los maestros han hecho suyo de acuerdo a sus posibilidades, experiencias y conocimientos. (MINEDU, 2015).

5.1.2.2. Competencia: Comprende textos escritos. Desarrollar esta capacidad es tener una herramienta que permita construir conocimientos a través de comprender, analizar y utilizar textos escritos con diversos objetivos.

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia. El maestro debe entender que, según Solé (1997), el uso de estrategias permite a los lectores ser independientes y los hace competentes para enfrentarse a diversos tipos de textos. (como se cita en educar Chile). Existen muchas estrategias para la comprensión lectora, sin embargo se pueden mencionar algunas según el momento:

- *Actividades antes de la lectura.* En este momento se debe considerar “cuatro acciones importantes: i) identificar y determinar el género discursivo al que nos enfrentamos, ii) determinar la finalidad de su lectura, iii) activar conocimientos previos y iv) generar preguntas que podrían ser respondidas con la lectura del texto.” (Gutiérrez y Salmerón 2012, p. 186). Aquí se puede preguntar: ¿Qué sé de este asunto? - ¿Qué quiero aprender?

- *Actividades durante la lectura.* En este momento debemos priorizar comprobar si lo que está leyendo tiene relación con las actividades de la etapa anterior. Otra actividad consiste en realizar preguntas de anticipación como: ¿qué pasará a continuación? Así, realizará hipótesis o conjeturas de lo que continúa. Se puede ir haciendo preguntas para que el estudiante responda en voz alta. En este momento se puede responder interrogantes que se plantearon al inicio, identificar vocablos que necesitan ser explicados en cuanto a su significado, parafrasear y resumir fragmentos del texto, efectuar nuevas inferencias y predicciones, y también evaluar las predicciones que se hicieron al iniciar la lectura. (Gutiérrez y Salmerón 2012). Se debe resaltar la importancia de las inferencias porque

“i) Establecen conexiones entre el conocimiento previo y el texto; también, realizar conexiones entre la información expuesta en el texto; dicho de otro modo, establecen relaciones texto-texto y texto-conocimientos previos; ii) permiten al lector completar información explícitamente omitida en el texto pero necesaria

para obtener una representación mental de la estructura global más elaborada.”
(Gutiérrez, C y Salmerón, H. 2012, p. 189)

- *Actividades después de la lectura.* En este momento el lector debe estar en condiciones de identificar la idea principal y secundaria por medio de interrogantes. Para esto, se puede organizar la información seleccionada mediante actividades como resúmenes, síntesis y luego mapas conceptuales. También se puede, durante la lectura, subrayar en cada párrafo las ideas principales, escribir comentarios al costado de los párrafos, colocar títulos y/o subtítulos a los párrafos para poder ir empoderándose de lo que pretende transmitir el texto que estamos leyendo. En este momento “podemos distinguir tres finalidades: una, relacionada con la revisión del proceso lector y consciencia del nivel de comprensión alcanzado; otra, dirigida a elaborar una representación global del texto, es decir una finalidad expresiva; y por último una finalidad comunicativa.”(Gutiérrez, C y Salmerón, H. 2012, p. 186)

En este momento de la lectura también se puede

“Dialogar grupalmente sobre la secuencia de hechos que sigue el texto a comprender, donde nosotros seremos quienes organicen el turno de palabra y proponga ideas. Resumir por escrito u oralmente. Organizar actuaciones o dramatizaciones basadas en el texto leído, donde por grupos los niños creen el guion y los diálogos. Crear diferentes producciones con diferentes géneros discursivos como cartas, noticias, postales, poemas, etc., vinculados con las ideas principales del texto a comprender.” (Gómez M. y Palacios A.2014 p. 24)

5.1.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.* La comprensión lectora en textos cotidianos: Es importante que los estudiantes se enfrenten a todo tipo de textos no solo aquellos extraídos de libros; es decir, también a otros tomados del día a día, como etiquetas, mapas, instrucciones, anuncios.

- *Plan Lector a la carta.* La lectura aporta información para el estudio de diferentes áreas y también debe acercar al estudiante a la práctica de valores éticos y sociales.

- *Ejercicios interactivos de comprensión lectora.* Mediante el uso del ordenador se puede realizar actividades de ordenar las oraciones, completar palabras, encontrar los errores.

5.1.2.2.3. *Planificación de sesiones de aprendizajes*

. *Procesos didácticos para la comprensión de textos escritos.* Estos procesos son tres:

- *Antes de la lectura.* Que comprende el propósito de la misma, la movilización de saberes previos y la formulación de hipótesis o predicciones.

- *Durante la lectura.* Se lee de diferentes maneras y se va contrastando las hipótesis formuladas.

- *Después de la lectura.* En este momento se aplican estrategias que permitan saber cuánto se entendió lo leído. Se utiliza la interrogación, los ordenadores de información, incluso las ilustraciones.

5.1.2.2.4. *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones.*

- Promover un clima escolar adecuado para el aprendizaje y convivencia en un contexto de democrático que estimule la libre participación.

- Estimular la responsabilidad y la autonomía para el estudio en los alumnos mediante una permanente motivación.

- Fomentar el aprendizaje colaborativo y proporcionando a los estudiantes diversos materiales concretos y audiovisuales.

- Estimular la regulación de conflictos mediante vías pacíficas.

5.2 Experiencias Exitosas

“Sistematización de La Experiencia Sobre Monitoreo y Acompañamiento a Docentes en Aula de 54 Instituciones Educativas Unidocentes y Multigrado de 06 Redes Educativas Rurales de Ayabaca”, es una experiencia exitosa y se realizó en la región, norteña, de Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.(2015)

Se realizó para estudiar la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para optimizar el trabajo pedagógico de los maestros, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron alcanzar los objetivos programados en el Plan de monitoreo y acompañamiento, así como a través de esta experiencia optimizar la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico apropiado a docentes de otras comunidades profesionales.

Se organizó en cuatro fases. La primera estuvo relacionada a la organización del equipo de acompañamiento, la segunda a la formulación del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados;

la tercera fase se desarrolló en dos momentos: la realización del plan de monitoreo y acompañamiento y el monitoreo a docentes en aula. La cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

De esta experiencia se aprende que se debe involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además también se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó el importante impacto de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento.

“Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” en la IE “Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez” del distrito de La Banda de Shilcayo, de Tarapoto, provincia y región San Martín, tuvo el privilegio de contar con el apoyo de Fundación Telefónica, de Tarea y de la Federación Internacional “Fe y Alegría” en el asesoramiento sobre la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa en nuestro centro educativo, el cual fue ejecutado durante tres años consecutivos logrando avanzar hacia nuestros objetivos propuestos como institución.

La ejecución, se realizó por fases: en la primera se logró realizar un diagnóstico del centro educativo tanto interna como externamente. Los resultados del diagnóstico y las evaluaciones hechas a la institución educativa fueron analizados por toda la comunidad educativa. Se organizó equipos y se realizaron varias jornadas de reflexión. En ellas se determinó que el problema central en la Institución eran “Las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje que generan bajo rendimiento académico”. Como respuesta a este problema se elaboró un Plan de Mejora que planteó como Meta: “Contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso de enseñanza -aprendizaje y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes. Finalmente, se llegó a la conclusión que se debe tomar en cuenta en la práctica pedagógica todos los estilos de aprendizaje, porque existen estudiantes de todos los estilos, pero observando los estilos que predominantes. Vásquez, J. y Quispe, M. (2015).

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

A continuación presentamos el objetivo general y los objetivos específicos planteados en el plan de acción para mejorar la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.

6.1.1 Objetivo general. Mejorar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 66 César A. Vallejo Mendoza del distrito, provincia y UGEL Chepén – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación, por medio de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada y con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.
- Evaluar la práctica docente por medio de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación para el desarrollo de la capacidad de comprensión de textos escritos.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la labor pedagógica de los docentes del área de Comunicación, es la alternativa de solución priorizada. El desarrollo de este plan conlleva realizar estrategias y actividades para mejorar la labor docente en el desarrollo de la comprensión de textos escritos. El propósito se alcanzará con el monitoreo mediante visitas de observación al aula para recabar datos sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el salón de clase. Con esta información se realizarán intervenciones contextualizadas por parte del

equipo directivo para poder desplegar el soporte técnico según la realidad pedagógica de los docentes con el objetivo de optimizarla.

El Marco del Buen Desempeño Docente guía y da parámetros para el trabajo de los maestros en el aula, también para la interacción con sus pares y con toda la comunidad educativa. El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente se formula, implementa y ejecuta con la finalidad de mejorar los aprendizajes, basándose para ello en la R.S.G. N° 008-2016- MINEDU y en la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU.

La ejecución del presente plan de acción pretende mejorar la práctica pedagógica de los docentes a través del monitoreo, acompañamiento y evaluación de su trabajo en el aula. Aunque este no el objetivo final, una labor pedagógica adecuada, pertinente, contextualizada asegura una mejora en el aprendizaje en cuanto se refiere a la competencia comprende textos escritos y con ello el logro del objetivo más alto que se pretende con este trabajo académico.

Seguidamente presentamos la matriz del Plan de Acción, la que nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y el cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre el impacto del monitoreo en los aprendizajes.	Directivo Equipo de Monitoreo	x								
					1.2 Jornada de revisión y elaboración de los instrumentos de monitoreo	Directivo Equipo de Monitoreo	x	x							
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directivo Equipo de Monitoreo		x							
					1.4 Observación de sesiones de aprendizajes	Directivo Equipo de Monitoreo				x				x	
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo Equipo de Monitoreo					x	x	x		
		Porcentaje de visitas entre pares	100% de visitas entre pares	Visita entre pares	1.6 Jornada de sensibilización	Directivo Equipo de Monitoreo docentes			x						

					1.7 Socialización de instrumentos de observación	Directivo Equipo de Monitoreo docentes				x						
					1.8 Difusión de cronograma de visita al aula	Directivo Equipo de Monitoreo docentes				x						
					1.9. reuniones de reflexión	Directivo Equipo de Monitoreo docentes						x				
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada y con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje realizados.	100 % círculos realizados según planificación	Círculos de interaprendizaje	2.1 elegir los temas de interés	Directivo Equipo de Monitoreo docentes		x								
					2.2 Planificación y cronograma de actividades a realizar y registro de asistencia	Directivo Equipo de Monitoreo docentes		x	x							
					2.3 Intercambio de experiencias y establecimiento de consensos	Directivo Equipo de Monitoreo docentes		x	x	x	x	x	X	X		
					2.4 Difusión de los consensos	Directivo Equipo de Monitoreo			x		x			x		
		Porcentaje de docentes que participan en la comunicación en el espacio virtual	100 % de docentes del que participan en la comunicación virtual	Comunicación Virtual	3.1. Jornada de sensibilización sobre el impacto de la comunicación virtual en el desempeño	Directivo Equipo de Monitoreo	x									

					docente.												
					3.2. Acuerdos sobre vías de comunicación y temática a comunicar.	Directivo Equipo de Monitoreo docentes	x										
					3.3. Firma de compromisos de participación de la comunicación virtual	Directivo Equipo de Monitoreo docentes	x										
					3.4. Ejecución de las estrategias de comunicación virtual. Heteroevaluación.	Directivo Equipo de Monitoreo docentes		x	x	x	x	x	x	X	x	X	
	Evaluar la práctica docente por medio de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación para el desarrollo de la capacidad de	Porcentaje de portafolios evaluados por el equipo de monitoreo.	100% de portafolios evaluados y procesados.	Portafolio	4.1 Jornada de capacitación y sensibilización sobre la importancia del portafolio	Equipo de monitoreo	x										
					4.2 Consensuar la estructura del portafolio	Equipo de monitoreo	x										
					4.3 Cronograma para implementación y revisión de portafolio en todas las áreas	Equipo de monitoreo	x					x					x
					4.4 Implementación	Equipo de monitoreo											

	comprensión de textos escritos.				del portafolio en todas las áreas.											
					4.5 Jornadas de autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación de portafolio	Directivo Equipo de Monitoreo Docentes	x				x					x
	Evaluar el aprendizaje de los estudiantes en el área de Comunicación en el desarrollo de la capacidad comprensión de textos escritos.	Porcentaje de estudiantes evaluados	100 % de estudiantes evaluados	Heteroevaluación Evaluación de los estudiantes	5.1 Sensibilizar a los docentes y a los estudiantes	Directivo Equipo de Monitoreo	x									
					5.2 Planificación del proceso de evaluación de los estudiantes	Directivo Equipo de Monitoreo	x									
					5.3 Elaboración de los instrumentos	Directivo Equipo de Monitoreo Docentes	x									
					5.4 Aplicación de los instrumentos	Directivo Equipo de Monitoreo	x				x					x
					5.5 Análisis de los resultados	Directivo Equipo de Monitoreo	x				x					x
					5.6 Toma de decisiones Plan de Acción 2019	Directivo Equipo de Monitoreo Docentes	x				x					x

Figura 4 Matriz del Plan de Acción

7. Plan de monitoreo y evaluación

La implementación del Plan de monitoreo y acompañamiento y evaluación del plan de acción constituyen elementos fundamentales para asegurar el logro de los objetivos trazados. Las acciones de implementación y el seguimiento a las actividades planificadas son la base sobre la que descansarán los resultados que se buscan como respuesta a la problemática encontrada en la Institución Educativa N° 66 Cesar A. Vallejo Mendoza de Chepén, departamento de la Libertad.

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta mediante una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Objetivos específicos: Que resumen la finalidad de la organización del Plan.
- Indicadores: Constituyen pruebas de que las acciones programadas se ejecutan para conseguir lo que se ha planificado.
- Estrategias: Son la combinación de técnicas y métodos que utilizaremos para alcanzar los objetos y por medio de ellos la mejora de la educación.
- Nivel de implementación de las actividades: Es una escala evaluativa que permite establecer el grado de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Son los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Recursos: Constituidos por todo aquel material o herramienta de la que nos tengamos que servir para llevar adelante lo planificado.
- Porcentaje de logro de la meta: Permite estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta.

Seguidamente tenemos el plan de monitoreo, constituido por todos aquellos elementos necesarios de visualizar para lograr el propósito de mejorar los aprendizajes de comprensión de textos escritos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en la I.E. N° 66	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre el impacto del monitoreo en la mejora de la enseñanza - aprendizaje	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	- Registro de asistencia - Panel fotográfico - Periódico mural	Lista de cotejo cuaderno de campo	Proyector multimedia Fotocopias Papel Lapiceros Pizarra	90 % de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión y elaboración de los instrumentos de monitoreo	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	- Registro de asistencia. - Instrumentos contextualizados			
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	- Plan de monitoreo			
			1.4 Observación de sesiones de aprendizajes	Director Docentes Equipo de monitoreo					x		- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento			
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	- Informe de monitoreo con fortalezas y debilidades del desempeño docente.			

	Porcentaje de visitas ejecutadas entre pares	Visita entre pares	1.6 Jornada de sensibilización	Director Docentes Equipo de monitoreo					x		Actas de reunión	Fichas de visita	Proyector multimedia Fotocopias Papel Lapiceros	85 % de visitas entre pares ejecutadas
			1.7 Socialización de instrumentos de observación	Director Docentes Equipo de monitoreo					x		- Fichas diseñadas			
			1.8 Difusión de cronograma de visita al aula	Director Docentes Equipo de monitoreo					x		- Cronograma elaborado			
			1.9. reuniones de reflexión	Director Docentes Equipo de monitoreo					x		- Actas de compromiso			
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada y con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión	Porcentaje de docentes acompañados para brindar asesoría técnico pedagógica.	Círculos de interaprendizaje	2.1 elegir los temas de interés	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	- Consolidado de necesidades y demandas pedagógicas	Lista de cotejo cuaderno de campo	Proyector multimedia Fotocopias Papel Lapiceros Pizarra	85 % de docentes participantes
			2.2 Planificación y cronograma de actividades a realizar y registro de asistencia	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	- Cronograma de actividades			
			2.3 Intercambio de experiencias y establecimiento de consensos	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	- Portafolio docente - acta de reunión			

lectora.			2.4 difusión de los consensos	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	-Plan de monitoreo - Fichas de monitoreo		Plumones	
	Porcentaje de docentes que participan en la comunicación en el espacio virtual	Comunicación virtual	3.1. Jornada de sensibilización sobre el impacto de la comunicación virtual en el desempeño docente.	Director Docentes Equipo de monitoreo					x		- Acta de reunión	Lista de cotejo	Proyector multimedia Fotocopias Papel Lapiceros Pizarra Plumones	75 % de docentes comunicados de manera virtual
			3.2. Acuerdos sobre vías de comunicación y temática a comunicar.	Director Docentes Equipo de monitoreo					x		-Acta de reunión			
			3.3. Firma de compromisos de participación de la comunicación virtual	Director Docentes Equipo de monitoreo					x		- Acta de compromisos			
			3.4. Ejecución de las estrategias de comunicación virtual. Heteroevaluación	Director Docentes Equipo de monitoreo					x		- Bandeja de mensajes enviados			
Evaluar la práctica docente por medio de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el	Porcentaje de portafolios evaluados por el equipo de monitoreo	Portafolio docente	4.1 Jornada de capacitación y sensibilización sobre la importancia del portafolio	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	- cuaderno de campo - archivos Excel	Plan de monitoreo	Proyector multimedia Fotocopias	- 90 % de docentes capacitados en rubricas de
			4.2 Consensuar la estructura del portafolio	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	- fichas de monitoreo - informes -Actas de	lista de cotejo		

desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación para el desarrollo de la capacidad de comprensión de textos escritos.											reunión - archivo fotográfico	cuader no de campo Infor mes libro de actas	Papel Lapiceros Pizarra Plumones	
			4.3 Cronograma para implementación y revisión de portafolio en todas las áreas	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	- Acta de reunión - archivo fotográfico			
			4.4 Implementación del portafolio en todas las áreas.	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	- Acta de reunión - archivo fotográfico			
			4.5 Jornadas de autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación de portafolio	Director Docentes Equipo de monitoreo						x	- Acta de reunión - archivo fotográfico			
	Porcentaje de estudiantes evaluados	Evaluacion Heteroevaluación de los estudian tes	5.1 Sensibilizar a los docentes y a los estudiantes	Directivo Equipo de Monitoreo						x	- Acta de reunión	Registro de califica ciones Informe	Proyector multimedia Fotocopias Papel Lapiceros Pizarra Plumones	-100 % de estudiantes evaluados
			5.2 Planificación del proceso de evaluación de los estudiantes	Directivo Equipo de Monitoreo						x	- Acta de reunión			
			5.3 Elaboración de los instrumentos	Directivo Equipo de Monitoreo Docentes						x	- Acta de reunión - Instrumentos			

			5.4 Aplicación de los instrumentos	Directivo Equipo de Monitoreo						x	-Evaluaciones			
			5.5 Análisis de los resultados	Directivo Equipo de Monitoreo						x	- Acta de reunión -Informe			
			5.6 Toma de decisiones Plan de Acción 2019	Directivo Equipo de Monitoreo Docentes						x	- Acta de reunión - Plan de acción 2019			

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%)

Como toda planificación, el plan de acción tiene riesgos que es necesario tener en cuenta para adoptar medidas correctivas durante su ejecución. Tener esta previsión hará posible que durante la ejecución siempre se tenga a la mano acciones que nos den la posibilidad salvar dificultades propias de la acción.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación, a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia	Presencia de paradigmas tradicionales respecto al monitoreo y la labor pedagógica.	Jornadas de reflexión sobre el trabajo realizado en aula y el impacto positivo del monitoreo a la labor docente.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada y con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Disponibilidad de tiempo para participar en jornadas extracurriculares por motivos de desempeñar otras labores.	Organizar horarios accesibles, alternos a su jornada laboral y aprovechar las horas adicionales de los maestros para acompañarlos.
Evaluar la práctica docente por medio de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación para el desarrollo de la capacidad de comprensión de textos escritos.	Participación parcial de los docentes	Capacitar y empoderar al maestro sobre estrategias de enseñanza-aprendizaje y concientizarlo mediante la reflexión crítica sobre la importancia de la evaluación de la labor docente.

Figura 6 Riesgos y medidas del plan de acción

8. Presupuesto

El presupuesto del Plan de Acción permite tener una proyección y estimación de los recursos financieros destinados a su ejecución. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la realización de cada una de las acciones 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 en la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre el impacto del monitoreo en la mejora de la enseñanza - aprendizaje	Primera semana de marzo	S/ 40 en fotocopias y refrigerio	Recursos propios, APAFA
1.2 Jornada de revisión y elaboración de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 60 en fotocopias y refrigerio	Recursos propios, APAFA
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Última semana de marzo	Ninguno	
1.4 Observación de sesiones de aprendizajes	Primera semana de abril	S/ 100 en materiales y pasajes	Recursos propios APAFA
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Tercera semana de junio	Ninguno	
2.1 elegir los temas de interés, para círculos	Mayo a octubre	S/ 60 en fotocopias y refrigerio	Recursos propios APAFA
2.2 Planificación y cronograma de actividades a realizar y registro de asistencia	Mayo a octubre	Ninguno	
2.3 Intercambio de experiencias y establecimiento de consensos	Mayo a noviembre	Ninguno	
2.4 difusión de los consensos	Junio -noviembre	ninguno	
3.1. Jornada de sensibilización sobre el impacto de la comunicación virtual en el desempeño docente.	primera semana de marzo	S/ 100 en materiales y pasajes	Recursos propios APAFA
3.2. Acuerdos sobre vías de comunicación y temática a	Segunda semana de	s/ 100 para materiales	Recursos propios

comunicar.	marzo	y refrigerio	APAFA
3.3. Firma de compromisos de participación de la comunicación virtual	Segunda marzo y primera de agosto	Ninguna	
3.4. Ejecución de la comunicación	De abril a noviembre	ninguno	
4.1 Jornada de capacitación y sensibilización sobre la importancia del portafolio	Segunda de marzo	s/ 100 materiales	Recursos propios APAFA
4.2 Consensuar la estructura del portafolio	Segunda de marzo	ninguna	
4.3 Cronograma para implementación y revisión de portafolio en todas las áreas	Segunda de marzo	Ninguna	
4.4 Implementación del portafolio en todas las áreas.	abril	ninguna	
4.5. Jornadas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de portafolio	Marzo	Ninguna	
5.1 Sensibilizar a los docentes y a los estudiantes	Marzo	ninguna	
5.2 Planificación del proceso de evaluación de los estudiantes	Marzo	Ninguna	
5.3 Elaboración de los instrumentos	Marzo	ninguna	
5.4 Aplicación de los instrumentos	Marzo, julio, noviembre	100 materiales	Recursos propios APAFA
5.5 Análisis de los resultados	Marzo, julio, noviembre	100 materiales y refrigerio	Recursos propios APAFA
5.6 Toma de decisiones Plan de Acción 2019	Marzo, julio, noviembre	100 materiales y refrigerio	Recursos propios APAFA

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

Los módulos formativos permitieron brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la decisión estratégica para elegir una alternativa de solución que comprometió la acción de todos actores de la Institución Educativa Cesar Vallejo Mendoza.

El Módulo de inducción brindó orientaciones para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar las dificultades que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Gracias a este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de comprensión lectora en los estudiantes de los estudiantes del VI Ciclo de la I.E N° 66.

En el Módulo 1 se organizó todo lo necesario para construir y formular la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución que se adecúen al problema priorizado, en este caso las dificultades en lectura. En cuanto al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; por lo que en el Plan de Acción se procedió a asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una cadena de valor.

Participación y clima institucional es el Módulo 3 que permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para obtener información de diferentes grupos de interés, para lo que se procedió a la elaboración de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres en el desarrollo de la comprensión lectora de los alumnos.

El Módulo 4 trató la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se realizó el procesamiento de los resultados recabados con la

aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como a analizar y reflexionar la información recogida para tomar decisiones acertadas.

Finalmente, 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 la formulación del Plan de Acción. De otro lado, este módulo nos ha permitido conocer el enfoque crítico reflexivo como una herramienta decisiva para optimizar el acompañamiento y el trabajo de los profesores en el aula. A pesar de que persisten ideas y prejuicios sobre el monitoreo, acompañamiento y evaluación, el módulo 5 nos ha mostrado como proceder para ir cambiando esa visión hasta convertirla en la que queremos y que nos permita mejorar los aprendizajes.

El módulo 6, es transversal y ofrece las orientaciones y la estructura para la formulación del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar superar el bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su formulación hasta su realización. El Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretar con el decisivo aporte de cada módulo de estudio del Diplomado y Segunda Especialidad brindado por el IPNM.

10. Lecciones aprendidas

En la elaboración del Plan de Acción se pudo desarrollar un conjunto de aprendizajes basado en aciertos y desaciertos del proceso vivenciado, reconociendo que:

- El liderazgo más importante de una institución educativa es el pedagógico, es decir el que se centra en promover la mejora permanente de los aprendizajes de los estudiantes.
- El líder pedagógico debe promover una comunidad de aprendizaje en la Institución Educativa para lograr un aprendizaje conjunto en el que todos los actores se sientan involucrados.
- Identificar a tiempo los problemas de una institución para plantear soluciones oportunas y pertinentes que permitan la buena marcha de la labor educativa y el logro de aprendizajes de calidad.
- Comprometer la participación de todos los actores educativos en la superación de un problema, con el establecimiento de metas claras, dentro una gestión basada en procesos y con definida visión de cambio.
- Controlar las emociones es fundamental para que un directivo pueda liderar la Institución Educativa en un marco de comprensión, empatía, comunicación asertiva y entendimiento.
- Promover en las instituciones educativas una cultura evaluativa en la que los docentes conozcan a plenitud los instrumentos de monitoreo y comprendan el impacto positivo que tiene este proceso en los aprendizajes.

Referencias

- Arizola, G y Torres, I. (2011) *Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca*. Recuperado de <http://siar.regionpiura.gob.pe/admDocumento.php?acción=bajar&docadjunto=913.pdf>
- Educarchile (2012) *Estrategias para lograr una buena comprensión lectora*. Recuperado de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Ficha_%206%C2%B0.pdf
- Gómez M. y Palacios A. (2014) *Estrategias para el desarrollo de la comprensión lectora* (tesis pos grado) Universidad de Valladolid, Valladolid, España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5127/1/TFG-B.465.pdf>
- Gutiérrez, C & Salmerón, H (2012, 29 de abril) *Estrategias de comprensión lectora: enseñanza y evaluación en educación primaria*. Profesorado. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev161ART11.pdf>
- MINEDU (2017a) Enfoque Crítico Reflexivo para Nueva Docencia. Lima: MINEDU
- MINEDU (2014a) Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima: MINEDU
- MINEDU (2017b) Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente. Trujillo: Punto digital S.R.L.
- MINEDU (2017c) Participación y Clima Institucional. Lima: Punto digital S.R.L.
- MINEDU (2016) Planificación Escolar. Lima: Inversiones G & M. Gráfica Lithos
- MINEDU (2014b) Protocolo de Acompañamiento Pedagógico. Lima: Editorial MACOLE S.R.L.
- MINEDU (2015) Rutas de Aprendizaje. Área Curricular Comunicación. Lima: Editorial Amauta Impresiones Comerciales SAC.
- Ley general de educación. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educación_28044.pdf
- Ortiz, A (2013) *Modelo de comunicación virtual para ambientes virtuales de aprendizaje*. Mi Ratón. Recuperado de <https://www.utp.edu.co/educación/ratón/ratón/documents/modelo.pdf>

Vásquez, J. y Quispe, M. (2015) *“Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”*. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=experiencias+exitosas+de+monitoreo+y+acompa%C3%B1amiento&oq=experiencias+exitosas+de+monitoreo+y+acompa%C3%B1amiento+&aqs=chrome.69i57j69i59l2j0.10282j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Apéndice



Director de la I.E. N° 66 “César Vallejo
Mendoza”, Mg. Telmo Quiroz Castro, en
acciones de monitoreo.



Director de la I.E. N° 66 “César Vallejo Mendoza”,
Mg. Telmo Quiroz Castro, realizando el
acompañamiento a un docente del área de Historia
Geografía y Economía.