

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80268 DEL DISTRITO DE SALPO, PROVINCIA OTUZCO, UGEL OTUZCO - LA LIBERTAD.

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

RODRÍGUEZ CARRANZA, Manfredo

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1 Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio - Cultural de la IE.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	6
2 Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	9
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	9
2.1.2 Resultados cualitativos.....	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	10
3 Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	15
4 Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
5 Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo y desarrollo de la comprensión lectora.....	22
5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.2. Estrategias de monitoreo.....	23
5.1.1.2.1. Visita al aula.....	23
5.1.1.2.2. Autogestión.....	24
5.1.1.3 Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión lectora.....	24
5.1.1.3.1. Ficha de observación.....	24
5.1.1.3.2. Cuaderno de campo.....	24
5.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.2.2. Estrategias de acompañamiento.....	25
5.1.3 Evaluación del desempeño docente	25
5.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño	25
5.1.3.2. Tipos de evaluación de la práctica docente.....	25
5.1.4 Área de Comunicación.....	26

5.1.4.1.	Enfoque del área.....	27
5.1.4.2.	Competencia: Comprende textos escritos	27
5.1.4.3.	Procesos didácticos de la competencia comprensión de textos escritos.....	27
5.1.4.4.	Utilización de materiales educativos.....	28
5.2	Experiencia Exitosa.....	29
6	Diseño de Plan de Acción.....	32
6.1	Objetivos.....	32
6.1.1	Objetivo general.....	32
6.1.2	Objetivos específicos.....	32
6.2	Matriz del Plan de Acción.....	33
7	Plan de Monitoreo y Evaluación.....	37
8	Presupuesto.....	43
9	Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	45
10	Lecciones Aprendidas.....	47
	Referencias.....	48

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i>	Puyas de Raimondi ubicadas en el místico cerro de Quinga.....	5
<i>Figura 2</i>	Brillante pueblo de El Sauco en las faldas del cerro Quinga a 3650 msnm.....	5
<i>Figura 3</i>	Institución Educativa N° 80268 El Sauco-Salpo.....	5
<i>Figura 4</i>	Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 5</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	13
<i>Figura 6</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	17
<i>Figura 7</i>	Matriz del Plan de Acción.....	34
<i>Figura 8</i>	Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación del Plan de Acción.....	38
<i>Figura 9</i>	Riesgos y medidas a adoptarse.....	35
<i>Figura 10</i>	Presupuesto de Plan de Acción.....	44

Introducción

El presente trabajo académico nace ante la carestía de mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes del III de Educación Básica Regular (EBR) de la Institución Educativa N° 80268 del caserío El Sauco, distrito de Salpo; el mismo que nos permite determinar desafíos, causas y alternativas relacionados al problema priorizado, para mejorar el nivel de comprensión lectora del área curricular de Comunicación, así como fortalecer la utilización de estrategias metodológicas, involucrando a los padres de familia en la educación de sus hijos.

Teniendo como insumo los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2015 ; 2016 y actas de evaluación se afirma que los estudiantes de segundo grado de educación primaria no logran el nivel satisfactorio, ubicándose en proceso e inicio y solo 2 estudiantes alcanzan el nivel satisfactorio en comprensión lectora, por lo tanto surge la necesidad de elaborar el diagnóstico; el mismo que se aplicó a los padres de familia y estudiantes, considerando los conocimientos adquiridos en las clases del diplomado en gestión escolar y el apoyo permanente de la Asesora de Gestión Educativa, se logró priorizar el problema y establecer el Plan de Acción institucional.

El presente trabajo contiene diez acápite, el primer acápite comprende la tipificación de la situación problemática, espacio que considera la caracterización del contexto sociocultural de I.E. y la enunciación del problema identificado, el segundo apartado está referido al diagnóstico, donde se describe los resultados cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados, además se considera la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo.

El tercer acápite visualiza la caracterización del rol como líder pedagógico, el cuarto acápite está referido al planteamiento de la alternativa de solución, el quinto apartado contiene la sustentación de la alternativa de solución priorizada, donde se considera el marco conceptual referido a Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente; así como todo lo referente al área de Comunicación como enfoque, competencia de comprensión de textos, procesos didácticos, utilización de materiales y experiencia exitosa.

El sexto acápite está referida al diseño de Plan de Acción, donde se considera el objetivo general y objetivos específicos, también se tiene la matriz del Plan de Acción donde se considera las metas y estrategias a ejecutarse durante su desarrollo. Después se presenta el sétimo apartado, el que contiene el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, además se agrega el cuadro que visualiza los objetivos específicos, riesgos y medidas a adoptarse; luego se muestra el octavo apartado relacionado con el presupuesto; en el noveno apartado se hace la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción seguidamente se tiene el décimo acápite referido a las lecciones aprendidas; y por último se concluye con las referencias.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80268

La Institución Educativa N° 80268 se encuentra ubicado en zona rural, en la parte central del caserío El Sauco, distrito de Salpo, provincia de Otuzco, región La Libertad; a 3650 metros sobre el nivel del mar, cuenta con un área de 2205 metros cuadrados; de los cuales se encuentra construida un área de 650 metros; en el espacio restante se ubica el patio de formación y lo demás está destinado para áreas verdes; el acceso es a través de vía carrozable.

El caserío El Sauco se encuentra ubicado en las faldas del cerro Quinga donde se encuentra un bosque de puyas de Raimondi y grandes vertientes de agua cristalina; presenta una geografía accidentada, clima frío, abundantes lluvias en los meses de enero a marzo, fuertes vientos en los meses de julio y agosto; existe gran variedad de flora y fauna silvestre. Los pobladores se dedican a la agricultura, ganadería y comercio, ubicándose en un nivel socio económico medio.

La institución educativa brinda servicio educativo en dos niveles de Educación Básica Regular. En primaria es multigrado, con cinco docentes nombrados y en secundaria polidocente completo, cinco maestros nombrados de 26 horas semanal/mensual, dos plazas eventuales de 24 y 21 horas respectivamente; atendiendo a un total de 168 estudiantes. La asistencia promedio oscila entre el 98 y 99 % en ambos niveles, esto se debe a la existencia de programa social Juntos, el mismo que promueve la participación activa de los padres de familia.

La institución cuenta con infraestructura de material noble construida en el año 2012 por el Gobierno Regional de La Libertad, tiene dos pabellones con dos niveles uno para el nivel primario y otro para el nivel secundario, ambiente para dirección, sala de profesores, biblioteca y servicios higiénicos para ambos niveles educativos, patio de formación y recreación pequeño. Además posee un aula para el centro de recursos tecnológicos; sin embargo no cuenta con cerco perimétrico ni ambientes destinados para cocina - comedor.

Las fortalezas existentes son: Director con actitud de mejora continua, docentes preparados para asumir los retos, estudiantes con visión de futuro, existencia de buen clima institucional y organizaciones internas como: Municipio Escolar, Consejo Educativo Institucional (CONEI), Consejo Directivo de la Asociación de Padres de Familia, Comité de Alimentación Escolar (CAE) los que coadyuvan al logro de la visión institucional.

Entre las oportunidades concurrentes en la institución, que nos permitirán mejorar el nivel de aprendizaje en los estudiantes se tiene: comunicación asertiva entre escuela - comunidad, convivencia armoniosa, existencia de programas de apoyo social, normas educativas legales vigentes y la ubicación de la institución. Además, existe convenio con el puesto de salud del pueblo de El Sauco que apoya en la realización de talleres sobre higiene personal y salud integral.

Todo lo antes indicado permitirá generar cambios substanciales en la institución educativa, mejorando el aprendizaje de los estudiantes; partiendo para ello de situaciones significativas centradas en las necesidades e intereses de cada uno de ellos; además es urgente absolver las perspectivas y demandas de los padres de familia haciendo uso del enfoque intercultural y el enfoque de derechos para garantizar una educación acorde con el contexto, formando futuros ciudadanos capaces de resolver problemas sin dificultad. La evidencia del contexto sociocultural del pueblo de El Sauco se sintetiza en las figuras 1; 2 y 3 que se presentan a continuación.



Figura 1. Puyas de Raimondi ubicadas en el mítico cerro de Quinga.



Figura 2. Brillante pueblo de El Sauco en las faldas del cerro Quinga a 3650 msnm.



Figura 3. Institución Educativa N° 80268 El Sauco-Salpo.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber estudiado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la Evaluación de Censal de Estudiantes (ECE) 2015 y 2016, así como los registros oficiales de evaluación; se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80268, distrito de Salpo, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad”.

Una de las principales causas que ha originado este problema es el escaso monitoreo y acompañamiento a los docentes por el director, la cual está asociada con el factor de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE), relacionado específicamente a la planificación, asesoría crítico reflexivo y retroalimentación formativa. Todo esto ha provocado el desarrollo descontextualizado y no planificado de las sesiones de aprendizaje, es decir, los docentes no realizan adecuadamente su trabajo pedagógico. Para darle solución a este problema es necesario conformar las comunidades profesionales de aprendizaje aplicando el liderazgo distribuido y compartido por niveles.

Otra de las causas es la deficiente aplicación del enfoque comunicativo textual, la misma que está asociada al factor gestión del currículo, referido a fortalecer las capacidades pedagógicas. Todo esto ha generado el uso inapropiado de estrategias al asociar los procesos pedagógicos y didácticos del área de Comunicación en la competencia comprende textos escritos durante la ejecución de las sesiones de aprendizaje. Esto se solucionará a través de la implementación de círculos de interaprendizaje sobre estrategias para la comprensión de textos escritos.

La tercera causa del problema es el uso inadecuado de materiales y recursos educativos del Minedu, está se relaciona al factor del currículo referente a mejorar la capacidad pedagógica de los docentes, lo que origina que no se desarrollen capacidades y habilidades en los estudiantes, poco interés en el estudio: Para revertirlo es necesario realizar talleres de capacitación orientados a fortalecer el uso adecuado de los materiales y recursos existentes en la institución educativa.

La cuarta causa relacionada al problema es la existencia de estudiantes con deficiente manejo de emociones, lo cual se relaciona con el factor referido a la

convivencia, específicamente la gestión del modelo de disciplina lo que ha dado lugar a la existencia de estudiantes con baja autoestima y poca práctica de valores. Para contrarrestarle se hará círculos de interaprendizaje para promover la comunicación asertiva, la escucha activa y el manejo de emociones.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema priorizado es importante considerar las fortalezas existentes como: docentes comprometidos en mejorar su trabajo pedagógico, estudiantes con deseo de superación, contar con materiales educativos dotados por el Minedu, conservar un buen clima institucional; dentro de las oportunidades presentadas tenemos: la permanencia de programas sociales, apoyo constante de los padres de familia, normas educativas vigentes y la ubicación de la institución. Es substancial reconocer la existencia del director con actitud de cambio promotor de la ejecución de trabajo colegiado, dispuesto a conformar las comunidades profesionales de aprendizaje y por ende formar ciudadanos íntegros que cultiven valores orientados al enriquecimiento cultural.

Para orientar mejor el trabajo se presenta el árbol de problemas cuyo contenido es el problema priorizado sobre el cual giran, las causas que lo originaron y las consecuencias a las que se ha llegado, delimitándole de manera sistematizada para ser tratadas desde el punto de vista educativo sin soslayar las normas educativas legales vigentes y los actores fundamentales involucrados en el origen y las posibles alternativas de solución.

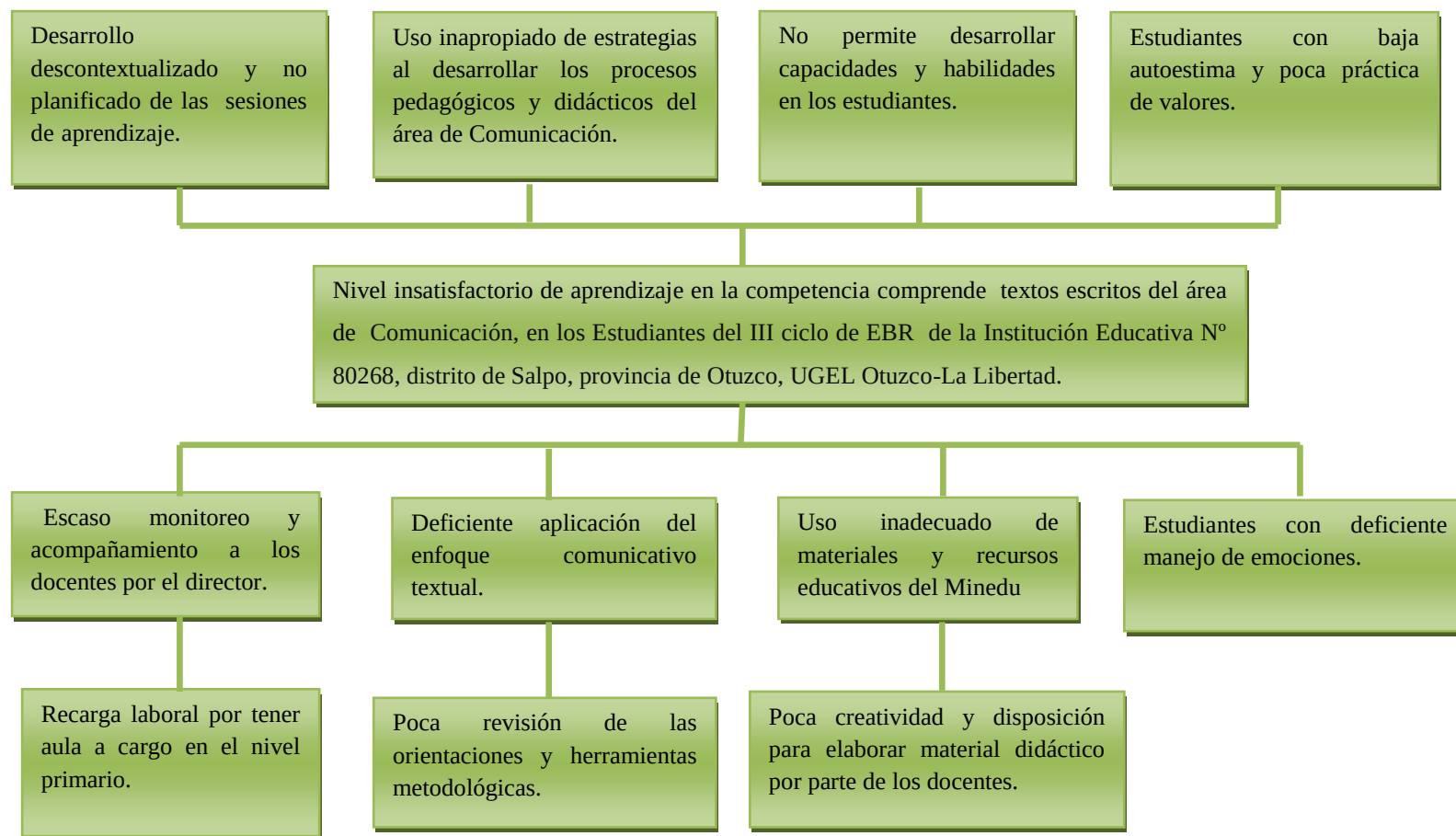


Figura 4. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Después del diagnóstico realizado en la institución educativa es de vital importancia presentar los resultados obtenidos de manera sistematizada de los hallazgos encontrados, todo esto ha dado lugar tener que considerar las bases científicas para que los resultados se consideren de forma cuantitativa detallándolo en porcentajes sin variación alguna y de modo cualitativo es para reafirmar corolarios sin perder la finalidad de dichos instrumentos aplicados.

2.1.1 Resultados cuantitativos. A partir de la aplicación de la ficha de monitoreo se ha encontrado que el 50% de docentes tienen dificultad en la aplicación del enfoque comunicativo, es decir, los docentes no consideran el propósito de lo que los estudiantes escriben; esto se debe al desconocimiento del enfoque del área. Para solucionar lo antes descrito se implementará círculos de interaprendizaje sobre el desarrollo del enfoque comunicativo textual en comprensión de textos escritos.

Por otro lado el 50% de los docentes tienen dificultad en el uso de materiales y recursos educativos proporcionados por el Minedu, Esto radica en el desinterés existente por parte de los docentes en buscar información y/o leer las instrucciones establecidas en los manuales respecto al uso pertinente y a la no realización del monitoreo y acompañamiento acorde a las necesidades de los docentes. Para revertir esta situación el director como líder pedagógico implementará talleres de capacitación.

2.1.2. Resultados cualitativos. Considerando al Monitoreo Acompañamiento y Evaluación (MAE), los docentes manifiestan que el directivo no cumple con el monitoreo y acompañamiento pedagógico. El Plan de Monitoreo se difunde pero no se ejecuta de acuerdo al cronograma de actividades; asimismo consideran que no se aplica las estrategias establecidas en el plan direccionado al docente en aula, asesoría, retroalimentación, talleres de fortalecimiento y Grupos de Interaprendizaje (GIAS).

La competencia 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo) aluce que la responsabilidad del líder pedagógico es gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del

acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con la finalidad de alcanzar las metas de aprendizaje planteadas en plan anual de trabajo de manera consensuada y democrática. (Minedu, 2015a)

Basado en los resultados obtenidos, es urgente restituir esta situación, a través de la organización de jornadas de reflexión de manera consensuada para la elaboración del Plan de Monitoreo, dentro de la ejecución nos permitirá descubrir las fortalezas y debilidades, el análisis será indispensable para remozar el acompañamiento relacionado con las necesidades de los docentes, implementar las Comunidades Profesionales de Aprendizaje con la finalidad de trabajar en equipo y optimizar el desempeño docente de manera pertinente.

También se aprecia que los estudiantes poseen un deficiente manejo de emociones, originando la baja autoestima y poca práctica de valores. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, es necesario que los acuerdos de convivencia sean establecidos por unanimidad, para fortalecer la convivencia escolar en la IE; además, considerando la competencia 2 del MBDDirectivo es ineludible efectuar estrategias que propicien la práctica de valores desde sus hogares, se practique la comunicación asertiva, la escucha activa y la crítica oportuna, con la finalidad de establecer un espacio ordenado, seguro que de soporte a los estudiantes.

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

El presente trabajo académico que se ha desarrollado gira en torno al problema priorizado en la institución educativa, siendo Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80268, distrito de Salpo, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad. Este problema fue priorizado con la finalidad de atender las demandas de los padres de familia y fortalecer la convivencia escolar.

El diagnóstico del problema se basa en la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos permiten afirmar que los docentes tienen dificultad en la aplicación del enfoque comunicativo, es decir, no

precisan a quién se escribe, para qué y sobre qué se escribe; esto se debe al desconocimiento del enfoque del área. Por otro lado se afirma que los docentes tienen dificultad en el uso de materiales y recursos educativos proporcionados por el Minedu, Esto radica en el desinterés existente por parte de los docentes en buscar información y/o leer las instrucciones establecidas en los manuales respecto al uso pertinente y a la no realización del monitoreo y acompañamiento acorde a las necesidades de los docentes.

Entre los procesos de gestión relacionados con lo antes descrito tenemos a los PO.04.1. Desarrollar sesiones de aprendizaje, PO03.1.Desarrollar trabajo colegiado, PO03.3. Realizar acompañamiento pedagógico, PS01.3 Fortalecer capacidades docentes, PS03.2 distribuir y preservar los materiales educativos de la institución (Minedu, 2016 a). Además se afirma, que no se ha cumplido el compromiso de gestión 1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes y el compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa.(Minedu,2016a)

Después de la aplicación del instrumento cualitativo se concluye que el directivo no cumple con el monitoreo y acompañamiento pedagógico. El plan de monitoreo se difunde pero no se ejecuta de acuerdo al cronograma de actividades; asimismo consideran que no se aplica las estrategias establecidas en el plan direccionado al docente en aula, asesoría, retroalimentación, talleres de fortalecimiento y Grupos de Interaprendizaje (GIAS). Asimismo se reafirma que los estudiantes poseen un deficiente manejo de emociones, originando la baja autoestima y poca práctica de valores. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, es necesario que los acuerdos de convivencia sean establecidos por unanimidad, para fortalecer la convivencia escolar en la IE.

Estas dificultades se relacionan con el Proceso Operativo 05.1 promoción de la convivencia escolar, resultando coherente relacionarlo con la competencia 5 del MBDD. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y afirmar entre logros de aprendizaje y la competencia 6.Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

El líder pedagógico tiene que enfrentar el reto de elevar el aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes de III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80268 del distrito de Salpo, provincia de Otuzco; para ello el director debe ejecutar actividades de sensibilización al personal docentes sobre el uso de estrategias y procesos didácticos en la competencia antes indicada, a través de la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje donde se compartan experiencias para mejorar el desempeño docente.

También se plantean desafíos como ejecutar el proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en el desarrollo de la sesión de aprendizaje brindando soporte técnico y afectivo a los docentes; implementar círculos de interaprendizaje sobre el desarrollo del enfoque comunicativo textual en comprensión de textos escritos; jornadas de reflexión para promover en los docentes el uso de materiales y recursos educativos , practicar el manejo de emociones con los estudiantes para vigorizar la autoestima y mantener la convivencia escolar armoniosa. Seguidamente se presenta el cuadro concerniente al análisis de resultados del diagnóstico.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicadas?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación, en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80268 del distrito de Salpo, provincia de Otuzco- UGEL-Otuzco- La Libertad.	Resultados cuantitativos: El 50% de docentes tienen dificultad en la aplicación del enfoque comunicativo, es decir, los docentes, no precisan a quién se escribe, para qué y sobre qué se escribe; esto se debe al desconocimiento del enfoque del área. Para solucionar lo antes descrito se implementará círculos de interaprendizaje sobre el desarrollo del enfoque comunicativo textual en comprensión de textos escritos. El 50% de los docentes tienen dificultad en el uso de materiales y recursos educativos proporcionados por el Minedu, Esto radica en el desinterés existente por parte de los docentes en buscar información y/o leer las instrucciones establecidas en los manuales respecto al uso pertinente y a la no realización del monitoreo y acompañamiento acorde a las necesidades de los docentes. Para revertir esta situación el director como líder pedagógico implementará talleres de capacitación	PO.04.1. Desarrollar sesiones de aprendizaje PO03.1. Desarrollar trabajo colegiado. PO03.3. Realizar acompañamiento pedagógico. - PS01.3 Fortalecer capacidades docentes. PS03.2 distribuir y preservar	1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes. 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa. .	5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.(Desempeño 7)
	Resultados cualitativos: Los estudiantes poseen un deficiente manejo de emociones, originando la baja autoestima y poca práctica de valores. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, es necesario que los acuerdos de convivencia sean establecidos por unanimidad, para	PO05.1 Promover la convivencia escolar. PS01.2. Monitorear el desempeño y	4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa.	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. 6: Gestiona la calidad de los procesos

	fortalecer la convivencia escolar en la IE. El Monitoreo Acompañamiento y Evaluación (MAE), los docentes manifiestan que el directivo no cumple con el monitoreo y acompañamiento pedagógico. El plan de monitoreo se difunde pero no se ejecuta de acuerdo al cronograma de actividades; asimismo consideran que no se aplica las estrategias establecidas en el plan direccionado al docente en aula, asesoría, retroalimentación, talleres de fortalecimiento y Grupos de Interaprendizaje (GIAS	rendimiento. PO03.1.Desarrollar trabajo colegiado. PSO1.3 Fortalecer capacidades docentes.		pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.
--	---	---	--	--

Figura 5. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Acorde con el diagnóstico realizado en la institución educativa es coherente que el rol del líder pedagógico tenga en cuenta las cinco dimensiones de Viviana Robinson, consultado en el primer fascículo del módulo 6 Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (Minedu, 2016b). La primera es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema señalado se plantea consensuar y socializar metas de aprendizaje en base a los compromisos de gestión, porque todos los agentes educativos deben trabajar para lograr el objetivo propuesto

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea distribuir, organizar y facilitar los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa, porque los docentes deben conocerlos y tenerlos a su entera disposición, para considerarlos en la planificación y desarrollo de la sesión de aprendizaje a fin de lograr a la visión institucional.

La tercera dimensión según Viviana Robinson se refiere a la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema tipificado, se formula Monitorear la práctica docente una vez por trimestre, porque esta acción nos permite identificar fortalezas y debilidades de los docentes, para fortalecer oportunamente su práctica pedagógica y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, realizar trabajo colegiado y conformar las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, porque propician la auto capacitación, permitiendo el intercambio de ideas y estrategias relacionadas con su trabajo, para elevar la calidad en su desempeño docente y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

En referencia a la quinta dimensión y al problema priorizado, se plantea Propiciar la empatía y escucha activa, establecer espacios adecuados e implementados en el ámbito pedagógico y administrativo, porque debe brindarse servicio de calidad, teniendo en cuenta que los estudiantes son el centro de aprendizaje, es necesario que

se sientan alegres, seguros y protegidos para tener una sólida formación en su aprendizaje, dentro de un ambiente acogedor.

A continuación se presenta el cuadro correspondiente a la caracterización del rol del líder pedagógico, considerando las dimensiones de liderazgo de Viviane Robinson; donde se establecen interrogantes como: ¿Qué debo hacer para solucionar el problema priorizado?, la respuesta a esta interrogante ayudará a encontrar diversas estrategias para consolidar las dimensiones; también es necesario contestar a las preguntas ¿Por qué? y ¿Para qué?, para tener claro las acciones que un líder pedagógico debe realizar.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas.	- Consensuar y socializar metas de aprendizaje en base a los compromisos de gestión.	- Porque todos los agentes educativos deben trabajar para lograr el objetivo propuesto.
2. Uso estratégico de recursos.	- Asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que haya en la IE para lograr los propósitos de aprendizaje y metas pedagógicas del área de Comunicación en comprensión lectora.	- Porque los docentes deben conocerlos y tenerlos a su entera disposición, para considerarlos en la planificación y desarrollo de la sesión de aprendizaje a fin de lograr a la visión institucional.
3. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	- Monitorear la práctica docente una vez por trimestre.	- Porque esta acción nos permite identificar fortalezas y debilidades de los docentes, para fortalecer oportunamente su práctica pedagógica y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
4. Promover y participar en aprendizaje y desarrollo de los docentes	- Realizar trabajo colegiado y conformar las Comunidades Profesionales de Aprendizaje.	- Porque propician la auto capacitación, permitiendo el intercambio de ideas y estrategias relacionadas con su trabajo, para elevar la calidad en su desempeño docente y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
5. Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	- Propiciar la empatía y escucha activa. - Establecer espacios adecuados e implementados en el ámbito pedagógico y administrativo.	- Porque debe brindarse servicio de calidad, teniendo en cuenta que los estudiantes son el centro de aprendizaje, es necesario que se sientan alegres, seguros y protegidos para tener una sólida formación en su aprendizaje, dentro de un ambiente acogedor.

Figura 6. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de Alternativas de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80268 del distrito de Salpo – UGEL Otuzco; se ha determinado como alternativa viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del III ciclo en el área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia, Escolar; así como el aprendizaje de los estudiantes, involucrando a la comunidad educativa para lograr los compromisos de gestión.

Partiendo de la firme convicción como líder pedagógico, ante la problemática detectada y priorizada es de entera responsabilidad restituirlo proponiendo metas y perspectivas para lograr aprendizajes satisfactorios, iniciando con la sensibilización y la difusión del monitoreo; tratando de remozar el desempeño docente y elevar el aprendizaje de los estudiantes; además es necesario involucrar a los entes educativos en todas las actividades que programa la institución educativa con la finalidad de mejorar la convivencia escolar.

También es importante participar en las horas adicionales establecidas para la planificación colegiada, orientar la labor docente así como difundir, promover la autocapacitación y difundir las actualizaciones que permitan la mejora de la enseñanza y aprendizaje. El líder debe propiciar un entorno acogedor a docentes, estudiantes y padres de familia quienes son responsables de la formación de los estudiantes, futuros integrantes de una nueva sociedad.

Considerando la problemática de la institución educativa, se debe remozar el desarrollo del compromiso 1 referido al progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y al compromiso 5 relacionado a la convivencia escolar, a través de jornadas de reflexión sobre el quehacer cotidiano en el aula, lo que permitirá determinar las fortalezas y limitaciones de los docentes siendo necesario ejecutar en forma eficaz el cuarto compromiso de gestión (MAE) para obtener logros significativos en el desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes.

El MAE atenderá a las demandas y necesidades de los docentes del III ciclo en el área de Comunicación; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al caserío El Sauco, distrito de Salpo zona dedicada a la ganadería y agricultura. El pueblo tiene algunos problemas sociales como por ejemplo: consumo de bebidas alcohólicas, hogares desintegrados. Este contexto será escenario para el planteamiento de situaciones reveladoras para desplegar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

El Ministerio de Educación, señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2017). Por otro lado, reconocen que

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

Siendo el acompañamiento pedagógico un paso importante que conduce a mejorar el desempeño docente, es necesario activarlo mediante la conformación de círculos de interaprendizaje, con el fin de intercambiar experiencias, establecer desafíos y promover la autocapacitación docente. Este acompañamiento le permitirá sentirse bien, renovar su trabajo y estar capacitado para mejorar el aprendizaje estableciendo nuevos retos en los estudiantes.

Asimismo, desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Minedu, 2018, p.10)

La Evaluación pedagógica es un proceso que para ser eficaz, debe iniciar de la autoevaluación, donde los docentes reflexionen sobre su trabajo pedagógico, esto le permitirá descubrir sus fortalezas y reconocer sus dificultades con el fin de establecer compromisos de mejora continua, siendo pertinente buscar asistencia técnica acorde a sus necesidades, para mejorar su desempeño y ejecutar una labor acorde a los intereses de los estudiantes.

Asimismo, existen experiencias sobre Monitoreo, Acompañamiento Y Evaluación que son coherentes y coadyuvan a la implementación a la implementación del plan antes sugerido; como presenta en el caso de la experiencia exitosa denominada “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, experiencia que se realizó en la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen Del Águila Sánchez”, La Banda de Shilcayo – Tarapoto - San Martín; desarrollada en el año 2015.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene relación directa con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otra parte, la correspondencia entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora permanente de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos; además teniendo en cuenta que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia estrecha relación con la alternativa de solución.

La alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora permanente de los aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos; así como considerando que la gestión curricular debe estar dirigida a la formación integral de los estudiantes, al desarrollo de sus habilidades, competencias y al mejoramiento de la práctica pedagógica.

El directivo, además de lo antes señalado, tiene que propiciar y sostener la colaboración democrática de los agentes educativos y comunidad en apoyo de los aprendizajes, así como un buen clima escolar basado en el respeto, y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa,

como afirma Loera (2016), están relacionados con la tarea fundamental de la escuela: Generar las condiciones, los ambientes y los procesos ineludibles para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los resultados de la comprensión de textos escritos; los padres de familia deben trabajar en coordinación con los docentes para contribuir a la mejora de la comprensión de textos.

El director como líder pedagógico, actualmente presenta dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; por lo tanto debe plantearse retos como establecer espacios para sistematizar experiencias exitosas, conformar las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, facilitar la auto capacitación docente y organizar el cronograma de manera consensuada para realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica.

Se anuncia cambios radicales en el MAE desde el enfoque crítico reflexivo, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo entre director-docentes que permita recoger carestías y demandas de aprendizaje utilizando la comunicación asertiva, escucha activa con la finalidad de elevar el desempeño docente mejorar y remozar el desempeño docente a la vez mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

En este acápite se considera las bases teórico científicas seleccionadas para respaldar el presente trabajo académico tal como corresponde hacerlo desde las instituciones educativas y darle la importancia respectiva de manera sistemática en concordancia con los fundamentos formulados por diferentes autores; todo lo indicado permitirá darle solidez a la alternativa de solución, optimizando su ejecución sin dificultades.

5.1.1 Monitoreo pedagógico. El monitoreo es considerado como proceso consecuente de recolección de información, que detalla con claridad lo que ocurre en el aula, que procesos pedagógicos ejecuta el docente para tomar decisiones acertadas que permitan efectuar el proceso de construcción de significados referidos al texto que deseamos comprender, siendo necesario que quien lee encuentre el sentido al leer y sepa que es lo que va a leer y para que debe hacerlo; requiriendo de conocimientos previos y recursos relevantes, confianza en las posibilidades del leyente y estar disponible para cualquier ayuda, (Solé 2 009).

5.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico. Es una tarea que debe realizar el director de la institución educativa, con el fin de buscar y recoger de manera oportuna, información confiable que le guíe a buscar del mejoramiento del desempeño de sus docentes. Su meta será elevar la calidad educativa de su institución, para esto escudriñará la ejecución de acciones de acompañamiento que le conduzcan a la excelencia educativa.

El monitoreo pedagógico considerado como una estrategia de la supervisión, consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño para asesorarlo y capacitarlo según sus resultados; busca el crecimiento profesional en conformidad con los estándares institucionales y nacionales; el monitoreo pedagógico se evaluó en cuatro dimensiones: pedagógica, didáctica, intervención y valorativa (Minedu, 2014^a).

5.1.1.2 Estrategias de monitoreo. Concurren varias estrategias de monitoreo que se puedan establecer para la recolección de información respecto al desarrollo de las

actividades, la utilización de recursos, el alcance de metas planteadas y la toma de decisiones trazadas referente al desempeño docente. Considerando las características relevantes del contexto, también las carestías de los docentes, las estrategias de monitoreo establecidas son:

5.1.1.2.1 Visita al docente en aula para observar la práctica pedagógica. El propósito de las visitas en aula es para tipificar las fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica a los docentes una vez mensual in situ, para contar con información confiable y oportuna, luego prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes brindando asesoría personalizada, esto implica un proceso de observación al participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos; siendo necesario tener presente los momentos de la visita:

a. Primer Momento – Antes de la visita: Coordinación, preparación y diálogo; siendo oportuno considerar las siguientes acciones: Trazar las metas de monitoreo y acompañamiento; procesar el cronograma de visitas al aula; detallar la caja de herramientas necesarias para el proceso de monitoreo y acompañamiento al personal docente; echar de ver los diversos instrumentos y materiales que se utilizan en los diferentes niveles; dominio y manejo de los insumos necesarios para el proceso de acompañamiento y evaluación; ligazón y diálogo con el docente sobre los propósitos de la visita de aula.

b. Segundo momento – Durante la visita: Observación, registro y observación. En este momento se debe ejecutar las siguientes actividades: Saludar al docente; dar a conocer el propósito de la visita al aula; realizar una observación participante, de acuerdo con lo planificado, e intervenir oportunamente cuando haya lugar a ello. Registrar en el cuaderno de campo y la ficha de monitoreo y acompañamiento los hechos pedagógicos observados en el proceso de enseñanza-aprendizaje; ejecuta un análisis de la situación de acuerdo con lo registrado y formular preguntas generadoras de diálogo para la reflexión de la práctica docente; proyectar y realizar con el docente el desarrollo de sesiones compartidas; al concluir la jornada de observación, coordinar con el docente un espacio para promover la reflexión sobre la práctica pedagógica desarrollada.

c. Tercer momento – Después de la visita. Asesoría personalizada: Se inicia la asesoría generando espacios que permitan al docente autoevaluar su práctica pedagógica (identificando fortalezas y debilidades). Es necesario hacer preguntas que

hagan referencia a las posibles causas que originaron cualquier hecho o acción puesto en cuestión; establecer los compromisos que desarrollarán tanto el docente como el director hasta la próxima visita, que se iniciará con la revisión de los compromisos establecidos y sistematizar la visita de aula.

5.1.1.2.2 Autogestión. En la presente estrategia el propio docente es quien realiza la evaluación de su desempeño teniendo en presente los indicadores señalados para conocer los niveles conseguidos y los que faltan conseguir para lograr buenamente la práctica pedagógica. La autogestión permite a cada docente conocer que actividades aún no domina y los indicadores que debe satisfacer para darle por logrado, pues toma nota de su avance. (Minedu, 2013)

5.1.1.3 Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión lectora. Las herramientas técnico pedagógicas a utilizar para la recolección de la información requerida que permita visualizar fortalezas y debilidades dentro del proceso de enseñanza posibilitando hacer uso de los siguientes:

5.1.1.3.1 Ficha de observación. Es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica. La ficha de observación consta de cuatro partes, entre ellas tenemos: Datos generales donde se considera el nombre de la I.E., del docente monitoreado, aula, número de visita, etc., luego se considera una breve descripción de la escala de valoración considerando uno cuando se evidencia el ítem propuesto y cero en caso de no evidenciarse el ítem; asimismo se debe considerar el área a evaluar y la puntuación obtenida.

5.1.1.3.2 Cuaderno de campo. Es una herramienta usada por investigadores de áreas diversas para hacer anotaciones cuando ejecutan trabajos de campo. • Es un ejemplo clásico de fuente primaria. Los Diarios o Cuadernos de Campo (CC) contienen un conjunto secuenciado y sistemático de observaciones y comentarios realizados por un observador experimentado, en este caso, el docente de aula. • Contiene anotaciones, registros gráficos y evidencias de hechos que posteriormente entrañarán a un proceso de análisis.

5.1.2 Acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico está orientado al fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de los docentes mediante el acompañamiento, asistencia, diálogo y reflexión de su propia práctica docente, siendo ineludible el factor afectivo, respeto mutuo originando mayor confianza, para

reajustar contenidos y dar paso a la retroalimentación para que finalmente se cumplan las metas

Del mejoramiento del aprendizaje, aplicando alternativas de solución que permitan resolver las dificultades que presentan los docentes y estudiantes. (Minedu, 2007)

5.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico. Es el acto de ofrecer asesoría continua, es el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica. No es dar consejos al paso mientras se supervisa o monitorea, es asesoría técnica para mejorar la enseñanza y la gestión del director, lo que exige poner en práctica un plan de asistencia técnica dirigida a resolver problemas previamente identificados. (R.S.G. N° 008- 2016)

5.1.2.2 Estrategias de acompañamiento. Entre las estrategias de acompañamiento para la comprensión lectora que como líder pedagógico realizaré en la institución educativa, para optimizar el desempeño de los docentes y mejorar el aprendizaje de los estudiantes en comprensión lectora será jornadas de autoformación docente.

5.1.3 Evaluación del desempeño docente. Es un proceso que permite mejorar la práctica docente y por ende el aprendizaje de los estudiantes. La evaluación de desempeño, debe realizarse durante todo el año escolar, siendo necesario que cada docente efectúe una reflexión permanente sobre su actuar en el aula y asuma compromisos de mejora frente a las debilidades encontradas; asimismo es pertinente que comparta su experiencia.

5.1.3.1 Definición de evaluación de desempeño. La evaluación docente es un procedimiento de apreciación de la práctica pedagógica basado en evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su práctica pedagógica y su compromiso frente a la calidad de la educación, así como identificar sus debilidades en el quehacer educativo para autocapacitarse y fortalecer su desempeño docente. (Minedu, 2018)

5.1.3.2. Tipos de evaluación de la práctica docente. Millan y Darling-Hammond (1997) indican que la evaluación de los profesores responde a dos propósitos: responsabilidad y desarrollo profesional. Es decir, para reunir datos que establezcan los niveles mínimos aceptables de competencia logrados por los maestros; y para obtener datos que ayuden a progresar a los docentes cuyo desempeño requiere avanzar

a niveles mayores de competencia; la evaluación a los profesores es para optimizar su desempeño, ya que la evaluación no es acción de un día: toma tiempo observar logros y fijarse metas. Entre los tipos de evaluación más conocidos tenemos:

a. Heteroevaluación. Es la evaluación que realiza el profesor sobre tu convivencia y aprendizaje durante todo el curso o lo que va de él. A diferencia de la coevaluación, aquí la persona que te evalúa pertenece a un nivel distinto del tuyo, por eso lleva ese nombre. La Heteroevaluación es un proceso importante dentro de la enseñanza, rico por los datos y posibilidades que ofrece y también complejo por las dificultades que supone enjuiciar las actuaciones de otras personas, más aún cuando éstas se encuentran en momentos evolutivos delicados en los que un juicio equívoco o "injusto" puede crear actitudes de rechazo (hacia el estudio y la sociedad) en el niño, adolescente o joven que se educa.

b. Coevaluación. Es la evaluación que realizan otras personas sobre ti, en base algunos criterios determinados. A diferencia de la autoevaluación, ésta evaluación persigue recoger la mayor información de qué ha sido tu proceder durante el curso. Se llama coevaluación porque las personas que te evalúan corresponden al mismo nivel que el tuyo. Conviene que las personas que te vayan a evaluar den un juicio objetivo, acertado y preciso. Recuerda que el mejor amigo es aquel que te ayuda a crecer como persona. El mejor amigo no te miente, te dice la verdad, te cuestiona y por último reconoce tus logros y méritos.

c. Autoevaluación. Es la evaluación realizada por uno mismo, a partir de algunos criterios determinados. Consiste en revisar mis actitudes durante lo que va del curso y con honestidad determinar un valor. Lo mejor es que corresponda el valor, respeté a mis compañeros, usé un vocabulario apropiado, etc. con mi realidad actitudinal. Para realizar esta Autoevaluación toma en cuenta mis actitudes personales durante el curso, por ejemplo, interrumpí la clase, hablé durante la explicación del profesor

5.1.4 Área Comunicación. El área de Comunicación busca que los estudiantes sean competentes en sus interacciones cuando se comunican oralmente (expresen o comprendan textos orales), cuando comprendan e interpreten textos escritos, y cuando produzcan textos adecuados a situaciones comunicativas diversas. Su propósito consiste en lograr que los niños y niñas puedan comunicarse de manera eficaz y eficiente. Asimismo desarrollar competencias comunicativas coadyuva al desarrollo del pensamiento. Finalmente con el lenguaje podrán representar el mundo que los rodea.

5.1.4.1 Enfoque del área. El enfoque comunicativo textual se desarrolla teniendo en cuenta el contexto, donde la noción de escritura que construye el niño es “objeto que sirve para la comunicación”, al leer un texto busca significado para satisfacer diversas necesidades: informarse, aprender, entretenerse, seguir instrucciones, etc., además es necesario tener a quién se escribe, para qué y sobre qué, así reconoce que la función fundamental escrito es establecer comunicación, intercambiar y compartir ideas, saberes, sentimientos y experiencias, en situaciones auténticas y por necesidad real.(Minedu, 2015b). Como líder eficaz concluyo que el enfoque comunicativo textual es de suma importancia para el estudiante porque le permite relacionarse con su entorno teniendo en cuenta su contexto.

5.1.4.2 Competencia comprensión de textos escritos. Según R.M.Nº199-2015, indica que el estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído. (Minedu, 2015c)

5.1.4.3 Procesos didácticos de la competencia comprensión de textos escritos.

a. Antes de la lectura. Este proceso es de gran excelencia en la comprensión lectora, porque el éxito de una lectura depende en buena parte de todo lo que hayamos podido prever antes de leerla: de la información previa que poseemos y podemos activar, de la motivación que tenemos para leer, de las expectativas que nos hemos planteado sobre el texto, etc. (Cassany, Luna y Sanz, 2008, p.214). Por tanto es inaceptable entender lo que leemos si no establecemos una relación inicial que nos permita conocer paso a paso el texto.

Esto implica que solicitemos a los estudiantes que observen las imágenes y la estructura del texto, conversamos respecto a lo que observan en el texto, a continuación indicamos que lean el título y algunos párrafos; luego hablamos con ellos para formular hipótesis sobre el contenido. Es relevante recoger saberes previos, saber si han leído otros textos similares, interrogarles sobre que les gustaría conocer del texto que leen; los estudiantes deberán establecer el propósito de la lectura y definir su estructura.

b. Durante la lectura. El docente debe ayudar en sus actividades la capacidad de enfocarse en los aspectos más significativos el texto, para poder comprenderlo y desarrollar diversas destrezas de lectura. Se espera que el estudiante logre construir un puente entre su conocimiento y conocimientos previos, sus hipótesis y predicciones con lo que va leyendo; para ello el docente debe centrarse en que el estudiante establezca un “diálogo interno con el texto”, que pueda auto interrogarse y verificar si está comprendiendo o no, con actividades como releer y volver atrás, responder a preguntas estructurales del texto y aplicar el conocimiento de la estructura del género que está leyendo, a través de preguntas claves que permitan comprender. Se puede trabajar, además destrezas, tales como vocabulario, función gramatical de las palabras, ortografía.

c. Después de la lectura. Se espera que el estudiante logre profundizar la comprensión de lo leído, desarrolle su capacidad crítica y su creatividad. Para este propósito, se propone que el docente aplique los tipos de preguntas relacionados con los niveles de comprensión. Desde mi punto de vista como líder eficaz, para poder dar solución al problema priorizado, es necesario que los docentes conozcan, comprendan y apliquen los procesos didácticos de comprensión lectora en el desarrollo de su sesión de aprendizaje, luego analicen y reflexionen sobre su quehacer docente para sacar conclusiones y tomar decisiones en las jornadas de reflexión. (Cassany, Luna y Sanz, 2008)

5.1.4.4 Utilización de materiales educativos. Los materiales educativos son recursos editados y precisos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Producen la expresión y comprensión oral, mueven el interés por los aprendizajes, estimulan la imaginación, despliegan la curiosidad, estimulan la participación activa, entre otros. Un material atractivo e interesante crea curiosidad. Además, si un docente lo usa bien motiva al niño para que aprenda y ayuda a desarrollar capacidades.

¿Cómo debe el docente utilizar el material educativo en el aula? El docente tiene un papel fundamental en el uso acertado de los materiales educativos, teniendo en cuenta lo establecido por el Minedu, 2012 en Materiales Educativos: Herramientas para que los estudiantes aprendan mejor, para lograrlo, es oportuno realizar las siguientes acciones: Conocer los tipos de materiales educativos distribuidos por el Ministerio de Educación; identificar el objetivo del material y relacionarlo con los

aprendizajes que espera que el estudiante logre; - Utilizar las actividades de los libros y cuadernos de trabajo de acuerdo a su programación.

Además se debe identificar los materiales concretos que puede usar en las actividades de aprendizaje planificadas; ubicar los materiales educativos en un lugar al alcance de los estudiantes, organizados en sectores del aula en el caso de inicial y primaria, para que los puedan leer, explorar o jugar con ellos y aprender autónomamente; explicar a los estudiantes cómo utilizar los materiales educativos y lo que van a aprender a través de ellos; observar y acompañar al estudiante mientras explora o interactúa con el material educativo, para brindarle el apoyo que necesita para aprender; orientar a los estudiantes para el buen uso y conservación de los materiales educativos.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, se llevó a cabo en la institución educativa N° 0523 “Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez”, distrito de la Banda de Shilcayo - Tarapoto, provincia y región de San Martín; se tuvo asesoramiento en la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa a la Fundación Telefónica de Tarea y de la Federación Internacional “Fe y Alegría”, ésta experiencia fue ejecutada por tres años consecutivos.

El propósito de esta experiencia fue mejorar la calidad educativa a través del acompañamiento pedagógico, determinando las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje que generan bajo rendimiento académico, contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso de enseñanza -aprendizaje y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes.

La implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa (SMCE) se realizó en fases: En la primera se plasmó un diagnóstico del centro educativo, donde se tuvo en cuenta contenidos como el contexto, recursos, gestión educativa, enseñanza y aprendizaje, convivencia y construcción de ciudadanía, interacción con la comunidad, evaluación en valores lengua y matemáticas; de los cuales se observó con

mayor profundidad los resultados referidos a la enseñanza y aprendizaje, teniendo en cuenta las estrategias de aula y el enfoque curricular.

La segunda fase corresponde al análisis de los resultados del diagnóstico y las evaluaciones, determinando el problema central de la Institución eran “Las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje que generan bajo rendimiento académico. La tercera parte está referida a dar respuesta a este problema, elaborando para ello un Plan de mejora, el cual tuvo como meta: “Contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso de enseñanza -aprendizaje y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes”.

Para el ejercicio de sistematización de una práctica en la Institución se escogió la línea de acción “Fortalecimiento al Consejo Académico”, debido a que el consejo académico no cumplía su rol de orientador y líder en el mejoramiento de la calidad educativa. La implementación de Sistema de Mejora y el trabajo con el consejo académico, se realiza en dos momentos: el primer momento donde cada docente trabajaba a su modo, sin ningún acompañamiento pedagógico, y sin tener en cuenta la unificación del trabajo docente, por tal motivo la labor docente era poco efectiva en la perspectiva de la visión institucional, además se contaba con estudiantes desmotivados, sin una visión de futuro, y con muy poca participación de los padres en el proceso de formación de sus hijos.

El segundo momento organizado en base a tres actividades: Actualización y socialización de la propuesta pedagógica institucional; Capacitación docente sobre estilos de aprendizaje y constructivismo así como Elaboración, socialización y ejecución del Plan de Acompañamiento a docentes. En la última actividad se realizó una autoevaluación a todo el personal docente, seguida de reuniones para reflexionar sobre el trabajo pedagógico, finalizando con el acompañamiento pedagógico realizado en el último trimestre después de la observación de la sesión de aprendizaje, brindando recomendaciones a los docentes para ayudar o enmendar algunos errores u omisiones.

En la ejecución de la experiencia de aprendizaje se tuvieron algunas dificultades como hacer que el personal docente se identifique y comprometa con la mejora de la calidad educativa, demora de los maestros en la devolución de la ficha de monitoreo y la intervención del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa “Fe y Alegría” (SMCEFA) presentó un alto grado de rechazo por parte de los docentes a trabajos adicionales y ad-honoren en la mejora de la calidad.

Entre las conclusiones se observa que es importante considerar en la práctica pedagógica todos los estilos de aprendizaje, tomando en cuenta los estilos que predominan; las capacitaciones fortalecieron y unificaron el trabajo pedagógico en las aulas; es necesario reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas; para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien clara nuestra propuesta pedagógica institucional, por último si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Considerando que una de las funciones del líder pedagógico es restituir la problemática identificada en la institución educativa, resulta sensato plantear diferentes acciones como por ejemplo implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica. Lo cual permitirá utilizar diversas estrategias las mismas que ayudaran a mejorar el desempeño docente en aula y por ende lograr los objetivos formulados en base a la visión institucional.

6.1.1 Objetivo general.

Remozar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del III ciclo 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° 80268, distrito de Salpo, provincia de Otuzco - UGEL – Otuzco – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la aplicación del enfoque comunicativo, uso de materiales y convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica al docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del III ciclo de Educación Básica Regular para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión de textos. Este propósito se concretizará con el monitoreo pedagógico que se realizará a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia escolar; a partir de ello se desarrollará la intervención contextualizada la finalidad de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de su labor docente.

A continuación se presenta la Matriz del Plan de Acción, la cual nos permite visualizar la alternativa de solución seleccionada, objetivos específicos planteados, indicadores de logro con sus respectivas metas y estrategias a desarrollar; también las actividades de manera secuencial señalando los responsables de ejecutarlo y su respectivo cronograma en correspondencia a los objetivos de la propuesta. Esto permitirá realizar un trabajo coherente y sostenible.

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 al docente en el área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en la competencia comprensión de texto escritos en el área de Comunicación con el fin de recoger información sobre la aplicación del enfoque comunicativo, uso de materiales y convivencia en el aula mediante las visitas de observación al aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas en el área de Comunicación	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo establecidos.	Directivo	x	x										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directivo		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directivo			x									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo				x								
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Directivo					x	x						
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación con	Numero de círculos de interaprendizaje para el	8 de círculos de interaprendizaje Realizadas	Circulo de interaprendizaje sobre estrategias	2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de	Equipo de monitoreo y acompañamiento.	x	x										

	el fin de mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, a través de círculos de interaprendizaje con liderazgo pedagógico.	intercambio de experiencias y la asesoría técnica.	con la docente.	para la comprensión de textos escritos.	interaprendizaje.												
					2.2. Coordinación con la docente quien dirigirá el círculo, planificación y previsión de recursos)			x									
					2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Equipo de monitoreo y acompañamiento.		X									
					2.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Equipo de monitoreo y acompañamiento.			x								
					2.5 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Equipo de monitoreo y acompañamiento.				x							
	Evaluar la práctica docente para el desarrollo de la competencia de comprensión de	Número de docentes evaluados.	01 docente evaluado.	Auto y Hatero evaluación de la práctica docente.	3.1. Difusión de la ficha de la ficha de monitoreo al desempeño docente.	Directivo		x									

	textos escritos del área de Comunicación mediante evidencias recogidas durante el proceso de monitoreo y acompañamiento.				3.2. Aplicación del instrumento de autoevaluación de la práctica docente.	Directivo			x							
					3.3. Aplicación de la ficha de monitoreo al desempeño docente para el recojo de evidencias sobre la práctica docente.	Directivo		x								
					3.4. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Directivo				x						
					3.5. Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua	Directivo				x						
					3.6. Entrega del informe de evaluación al docente.					x						

Figura 7. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación es el principal recurso para respaldar el logro de los objetivos formulados en el Plan, permitiendo reconocer las deficiencias y necesidades para reajustar las actividades planificadas; a partir del recojo de información e identificación de dificultades en el proceso de ejecución y luego tomar decisiones que modifiquen las acciones encontradas en el plan en su etapa de diseño. La información recogida en este proceso, permitirá lograr los compromisos de gestión mediante el monitoreo y asesoramiento eficaz.

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se sintetiza a través una matriz que contiene componentes siendo los siguientes: Nivel de implementación de actividades, escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción; evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa; principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

Asimismo se tiene la reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa; porcentaje de logro de la meta: Concerniente a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción. A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en la competencia comprensión de texto escritos en el área de Comunicación con el fin de recoger información sobre la aplicación del enfoque comunicativo y convivencia en el aula mediante las visitas de observación al aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Director y docente						X	- Acta de asistencia de - Panel de productos	Lista de cotejo de actividades	Papel Impresora proyector Laptop	70% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo establecidos.	Director y docente		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.		laptop	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Director y docente			X				- Plan de monitoreo		Laptop papel	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directivo			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Copias de Ficha de monitoreo del desempeño docente, cuaderno de campo.	
			1.5. Procesamiento y comunicación de los resultados de la primera visita	Director y docentes			X				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento		Laptop copias	
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Director y docente			X				- Fichas de monitoreo aplicadas - Cuaderno de campo		Ficha de monitoreo copias	

Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación con el fin de mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, a través de círculos de interaprendizaje con liderazgo pedagógico	Porcentaje de círculos de interaprendizaje para el intercambio de experiencias y la asesoría técnica	Círculos de interaprendizaje.	2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Director y docente					X			- Acta fotografías y	Lista de cotejo de actividades	papel	100 % de jornadas ejecutadas
			2.2. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Director y docentes							X	- Acta		Copias Laptop proyector	
			2.3. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Director							X	- Acta		copias	
			2.4. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategia de comprensión lectora.	Director y docente						X		- Acta		Papel copias	
Evaluar la práctica docente mediante evidencias recogidas durante el proceso de monitoreo y acompañamiento para el			3.1. Difusión de la ficha de monitoreo al desempeño docente.	Director							X	- Ficha monitoreo de	Lista de cotejo de actividades	Papel sábana, plumones y copias de la ficha	
			3.2. Aplicación del instrumento de autoevaluación de la práctica docente.	Director y docente						X		- Ficha autoevaluación de		Papel Laptop copias	

desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación.			3.3 Aplicación de la ficha de monitoreo al desempeño docente para el recojo de evidencias sobre la práctica docente.	Director y docente						X		- Ficha de monitoreo		copias	
			3.4. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias).	Director y docente						X		- Acta		copias	
			3.5. Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Director y docente						X		- Acta		Papel y copias	
			3.6. Entrega del informe de evaluación al docente.	Directivo							X	- Informe		copias	

Figura 8. Plan de Monitoreo, Acompañamiento 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%)

La inclusión del presente cuadro es considerado para una mayor comprensión de este acápite, el mismo que está formado por tres columnas, la primera considera objetivos específicos a lograr durante el desarrollo del Plan de Acción, en la segunda columna está referida a los riesgos que dificultan su ejecución y en la tercera columna se hace mención a las medidas a adoptarse para hacer realidad las actividades programadas y de ese modo no se vean interrumpidas durante la ejecución.

Objetivo Específicos	Riesgos	Medidas a adoptarse
Ejecutar visitas de observación para recoger información sobre la aplicación del enfoque comunicativo, uso de materiales y convivencia en el aula mediante las visitas de observación al aula.	- Director con aula a cargo, dificulta la realización del monitoreo - Visitas imprevistas de PPFF o entidad superior.	- Planificar las actividades de manera consensuada.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	- Falta de compromiso docente para asumir responsabilidades.	- Brindar un ambiente de confianza y asertividad. a los docentes para asumir compromisos de mejora.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	- Docentes ven al monitoreo como instrumento de despido o sancionador.	- Brindar soporte efectivo a los docentes.

Figura 9. Riesgos y Medidas a Adoptarse de los objetivos específicos.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite considerar la valoración de los recursos financieros consignados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades pretendidas y los plazos señalados del Plan de Acción; además permite conocer de manera prevista y ordenada, todos los recursos a invertirse, las fuentes de financiamiento.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción considerando la secuencia lógica y real, también se muestra la columna de periodos y los espacios de tiempo en que tendrán que cumplirse lo programado, luego se presenta los costos requeridos para viabilizar el plan sin dificultad y finalmente resulta necesario y oportuno presentar las fuentes de financiamiento para conocer su origen.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	S/ 2.00 en fotocopias para docentes	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 2.00 en Papel sábana	Recursos propios
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo	S/.2.00 en impresiones	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/.2.00 Fotocopias para docentes	Recursos propios
1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Julio-noviembre	Ninguno	Recursos propios
2.1 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	abril	S/.6.00 Papel sábana y plumones	Recursos propios
2.2 Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje	abril	S/.3.00 para copias e impresiones	Recursos propios
2.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Abril, julio y noviembre	S/.200 en fotocopias por docentes	Recursos propios
2.4 Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Abril, julio y noviembre	S/.5.00 para impresiones	Recursos propios

2.5 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Abril, julio y noviembre	S/.10.00 para papel sábana y plumones	Recursos propios
3.1. Difusión de la ficha de monitoreo al desempeño docente.	Marzo	S/.2.00 Fotocopias para docente.	Recursos propios
3.2. Aplicación de la ficha de monitoreo al desempeño docente para el recojo de evidencias sobre la práctica docente.	Abril, julio y noviembre	S/.2.00 Fotocopias por docentes	Recursos propios
3.3.Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Abril, julio y noviembre	S/.2.00 de fotocopias para docentes	Recursos propios
3.4. Entrega del informe de evaluación al docente.	Abril, julio y noviembre	S/.3.00 fotocopias e impresiones para docente	Recursos propios

Figura 10. Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la institución educativa de El Sauco- Salpo.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para identificar los problemas que afectan de manera directa el logro de los aprendizajes en los estudiantes. A partir de este proceso se logró tipificar como problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80268, distrito de Salpo- UGEL Otuzco- región La Libertad.

El Módulo 1 desarrolló lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, y alternativas de solución en concordancia al problema priorizado, en este caso referente al Nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación. Luego se analizó cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente estipular aquellos involucrados en la alternativa de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una correlación de valor.

Ulteriormente se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y 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 recolectar información sobre el desempeño docente del área de Comunicación, las apreciaciones de los maestros sobre el monitoreo, acompañamiento y evaluación del director a los docentes y de la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión de textos escritos en sus hijos.

Posteriormente, en el Módulo 4 se desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones

para concluir con el Diagnóstico; por lo tanto, se procedió al procesamiento de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones oportunamente.

Seguidamente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión de textos escritos del área de Comunicación planteando una alternativa de solución apoyada e involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el fruto del Plan de Acción es el resultado de una construcción gradual y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

Finalmente, el módulo 6 ha sido transversal a todos los módulos, estuvo dividido en dos fascículos; en este módulo se brindó las orientaciones para la elaboración del árbol de problemas, árbol de objetivos, así como en la determinación de las alternativas de solución y matrices respectivas, concluyendo en la formulación del Plan de Acción. Este módulo nos sirvió para precisar, clarificar y concretar nuestro liderazgo pedagógico, en busca de la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

10. Lecciones Aprendidas

En el intervalo de la implementación del Plan de Acción se ha logrado adquirir diversos aprendizajes, sobre aquellas reflexiones y equivocaciones vivenciadas en el proceso, reconociendo que como líder pedagógico se pueda establecer que:

Es inevitable que el líder pedagógico tenga amplio conocimiento respecto a la problemática institucional; razón fundamental para empezar de un diagnóstico e identificar los problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido es preciso el trabajo colaborativo y consensuado en la formulación y aplicación de los instrumentos que recojan información fidedigna y objetiva de la problemática institucional

Es necesario empoderar a los docentes sobre la gran importancia de la evaluación de su desempeño, porque es clave identificar sus aciertos y desaciertos en su práctica pedagógica, para que adquieran una cultura evaluativa sin prejuicios de considerarlo punitiva y de poca importancia, de tal manera que conozcan la estructura de los ítems que presenta el instrumento de monitoreo, se familiaricen con la evaluación y mejoren su desempeño docente.

Es relevante que en la institución educativa se promueva el cultivo de valores, la comunicación asertiva, escucha activa y la empatía entre los actores educativos para fortalecer la convivencia institucional y mejorar los aprendizajes de manera permanente en los estudiantes. Además para lograr el objetivo formulado es necesario aperturar el diálogo con fluidez y con serenidad de tal modo que los estudiantes convivan en un espacio cómodo, que de soporte para su formación integral.

Es importante implementar el Plan de Monitoreo y Acompañamiento pedagógico consensuadamente, involucrando a los docentes a participar activamente estableciendo acciones para asumir compromisos de trabajo direccionado a lograr un objetivo común, siendo conscientes que no solo es responsabilidad de director formular acciones de mejora que permitan enfrentar a los problemas que afectan el logro de los aprendizajes en los estudiantes.

Referencias

- Cassany, Luna y Sanz, (2008). *Enseñar lengua*. Barcelona-España: Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L .
- Loera. (2016). *Funciones y rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza*. Recuperado de educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510.
- Millan y Darlin H (1997) Tipos de Evaluación docente
- Ministerio de Educación (2007) *Formación docente en servicio 2*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2013) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación docente*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/365341756/Monitoreo-Acompañamiento-y-Evaluacion-Docentepedagogico>.
- Ministerio de Educación (2016a) *Planificación escolar- módulo 2*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2017b) *Participación y clima institucional- módulo 3*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2018). *Guía para el acompañamiento pedagógico en las regiones*. FONDEP 2018. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2015a) *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2014a) *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico. Programa de Educación “Logros de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica Regular”*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2015b) *Rutas de aprendizaje – Comunicación III ciclo*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2016b) *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico-módulo 6*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2017a) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2017a) *Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente- módulo 5*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación. (2015c) *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima. Minedu.
- Solé, I. (2009). *Estrategias de lectura*. Editorial GRAÓ. Barcelona.

- Vásquez, J. y Quispe, M. (2015). *Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico Entre Docentes, Para La Mejora De La Calidad Educativa*. San Martín: Perú.
- Vesub L. y Alliaud, (2012). *El Acompañamiento Pedagógico Como Estrategia De Apoyo Y Desarrollo Profesional De Los Docentes Noveles*. Uruguay.