

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA DE COMPRESIÓN DE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80040 “DIVINO MAESTRO” DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA - UGEL 02 – LA LIBERTAD.

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

CALIPUY GÁLVEZ, Américo Clodoaldo

La Libertad-Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	2
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80040 “Divino Maestro”	2
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico.....	7
2.1 Resultados de instrumentos aplicados	7
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	7
2.1.2 Resultados cualitativos	7
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.....	8
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	20
5.1 Marco Conceptual.....	20
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	20
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	21
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	21
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	21
5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento pedagógico....	22
5.1.1.3. Evaluación.....	22
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	22
5.1.1.3.2. Estrategias de evaluación.....	23

5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación.....	23
5.1.1.3.3. Tipos de evaluación	23
5.1.2 Área de Comunicación.....	24
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	24
5.1.2.2. Competencias	25
5.1.2.2.1.Estrategias de comprensión de textos escritos.....	26
5.1.2.2.2.Recursos y materiales para la comprensión de textos.....	26
5.1.2.2.3.Estrategias de convivencia.....	27
5.2 Experiencia exitosa.....	28
6. Diseño del Plan de Acción	30
6.1 Objetivos.....	30
6.1.1 Objetivo general.....	30
6.1.2 Objetivos específicos.....	30
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	31
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	36
8. Presupuesto.....	43
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	45
10. Lecciones Aprendidas.....	47
Referencias.....	48
Apéndices	

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas.....	06
Figura 2. Análisis del resultado del diagnóstico.....	11
Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	15
Figura 4. Diseño del Plan de Acción.....	33
Figura 5. Plan de Monitoreo y acompañamiento.....	37
Figura 6. Riesgos y Medidas a adoptar del Plan de Acción.....	41
Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.....	42

Introducción

Elaborar el presente trabajo académico para optar el título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, constituye un logro y reto al mismo tiempo para los directivos que tienen la visión de mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes. En tal sentido, la Institución Educativa N° 80040 “Divino Maestro” del distrito de La Esperanza, ha priorizado la alternativa de Implementar un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica para mejorar la práctica docente en la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación del VI ciclo de educación básica regular.

Observando los resultados bajos en comprensión de textos escritos se realizó el diagnóstico a partir de diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos. Se hizo el análisis de documentos como resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) y de las actas anuales, así como del monitoreo que se realizó a los docentes, también se aplicó guías de entrevistas para conocer que piensan los docentes del monitoreo, de sus estudiantes, así como a los padres de familia del apoyo que brindan a sus hijos.

El presente informe tiene diez acápite: el primero se refiere a la identificación de la problemática; el segundo a la elaboración del diagnóstico, que tiene los resultados cuantitativos y cualitativos; en el tercero se encuentra la caracterización del liderazgo pedagógico donde se describe la relación de los procesos de la institución educativa con los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño del Director; el cuarto es el planteamiento de las alternativas de solución, presentación donde se sustenta la pertinencia de autores, experiencias y su aplicación para dar solución al problema.

En el acápite cinco se presenta la sustentación teórica de la alternativa de solución elegida, luego en el acápite seis se detalla una experiencia exitosa sobre la aplicación del MAE; enseguida en el acápite siete se desarrolla el diseño del plan de acción y la matriz, a continuación viene el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica, en el acápite ocho viene la elaboración del presupuesto, en el acápite nueve se considera la descripción de elaboración del plan de acción y finalmente las lecciones aprendidas.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio –Cultural de la Institución Educativa N° 80040 “Divino Maestro”

La Institución Educativa N° 80040 “Divino Maestro”, se encuentra ubicada en el jirón Guadalupe Victoria N° 202, en la parte baja del distrito de La Esperanza, en el barrio denominado Santa Verónica que se constituye en la zona céntrica y comercial del distrito. Contamos con servicios básicos de agua, desagüe y luz, telefonía fija, internet, televisión por cable y transporte urbano. La mayoría de familias provienen de diversos distritos y provincias del Perú quienes se asentaron en esta zona por la década de los años 60 y con su esfuerzo y trabajo mancomunado lograron desarrollar su localidad.

El distrito de La Esperanza, se encuentra ubicado en la parte norte de la provincia de Trujillo, se conecta con este distrito por dos avenidas principales, la Avenida Nicolás de Piérola y la Avenida Túpac Amarú. El distrito posee gran cantidad de movimiento comercial, la mayoría de padres de familia, desarrollan actividades de comercio ambulatorio e informal, tienen ingresos económicos limitados y escasos, que influye en el rendimiento académico de sus hijos, ya que no pueden adquirir material educativo complementario además se cuenta con instituciones y agencias bancarias, institutos de educación superior, centros de salud y clínicas, mercados de abastos, etc.

Asimismo, tiene algunas carencias en infraestructura; sin embargo, con el esfuerzo de su población, ha logrado muchos avances que hoy lo catapultan como uno de los distritos más modernos de la Provincia de Trujillo. Su población total llega a cerca de 200 mil habitantes. Hay un pequeño porcentaje de ellos que produce productos manufactureros que ellos mismos lo comercializan en los mercados aledaños. Presenta la siguiente demanda territorial, tener una institución educativa que sea capaz de fomentar en sus estudiantes el emprendimiento para lograr enfrentar la pobreza y coadyuvar al desarrollo de su comunidad.

La institución inicia su funcionamiento en 1958, impartiendo la modalidad de educación primaria y luego en 1980, se amplía a secundaria de menores. En la actualidad cuenta con una infraestructura de un pabellón de 12 aulas construidas en el año 1999 para primaria y 15 aulas nuevas, construidas el 2014 para secundaria, que aún son insuficientes puesto que la mayor cantidad de estudiantes y programas de reforzamiento y soporte pedagógico ocupan estos ambientes.

La población escolar está conformada por 1730 alumnos entre primaria y secundaria distribuidos en 24 secciones del nivel primario y 25 secciones del nivel secundario, en turnos de funcionamiento de mañana para primaria y tarde para secundaria, además tiene una plana directiva, jerárquica, docente, auxiliares y trabajadores administrativos, que son en total 70 personas. Se cuenta con biblioteca, laboratorio de ciencias, aula de innovación pedagógica, ambiente para la coordinación de tutoría y orientación del educando (TOE) y centro de operaciones de emergencia (COE).

La institución cuenta con las siguientes fortalezas: estar ubicada cerca de otras instituciones públicas y privadas, destacándose entre ellas, la Comisaría Bellavista, farmacias y consultorios médicos, Parroquia “Madre de Cristo”, Instituciones Financieras, Clínica Madre de Cristo, Mercado “Modelo”, tiendas comerciales, bodegas, Notaría “Anticona”, restaurantes, farmacias, organizaciones vecinales, etc., que permite a los estudiantes lograr interactuar para aplicar sus conocimientos y asumir una actitud crítica reflexiva y poder enfrentar los problemas que se le presenten.

La comunidad educativa divinista está constituida por el conjunto de actores sociales que se vinculan y las fortalezas institucionales son: contar con la Asociación de Padres de Familia (APAFA), Consejo Educativo Institucional (CONEI), funcionamiento del programa de alimentación escolar QaliWarma, Asociación de Ex alumnos Divinistas, programa nacional de infraestructura educativa (PRONIED), los cuales brindan apoyo para atender necesidades de mantenimiento de la infraestructura, adquisición de equipos tecnológicos y alimentación complementaria a los estudiantes, para concertar acciones expresamente dirigidas a favorecer el desarrollo y el aprendizaje de los niños, niñas, y adolescentes que pertenecen a nuestra institución educativa.

1.2 Formulación del Problema Identificado

En la Institución Educativa N° 80040 “Divino Maestro” del distrito de la Esperanza, los estudiantes del VI ciclo de la EBR, presentan bajo nivel de logro de aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos, esta situación es observada en el resultado de la evaluación censal 2015, donde se percibe un ligero crecimiento; más de la mitad de los estudiantes (57.10%) se encuentran en el nivel de proceso e inicio, y similares resultados estadísticos reportan el procesamiento de las actas de evaluación de los últimos años.

La comprensión de textos escritos es una competencia del área de Comunicación, que es prioritaria desarrollarla en todos los estudiantes, en tal sentido se hace necesario asumir un compromiso de todos los agentes educativos para mejorar esta situación, sin embargo, en nuestra institución aún persiste esta problemática. Por ello se plantea el siguiente problema “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80040 “Divino Maestro” del distrito de La Esperanza – UGEL N° 02 – La Libertad.

La presente situación problemática ha sido analizada a través de la técnica del árbol de problemas, la cual permite identificar las causas que originan el problema, así como los efectos que se van a generar. Por ello, una de las causas que ha provocado este problema es el limitado monitoreo y acompañamiento a los docentes por parte de los directivos, debido a la excesiva labor administrativa de los directivos, lo cual no permite cumplir el cronograma del Plan de Monitoreo, además de tener limitado tiempo para participar y monitorear el trabajo colegiado con los docentes. Esta causa se relaciona con el factor del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica en el aspecto de la planificación en los propósitos y condiciones. Todo esto ha provocado que las sesiones se planifiquen sin tener en cuenta el desarrollo de capacidades críticas y reflexivas, en la competencia de comprensión de textos escritos.

Otra causa del problema es el deficiente control de la disciplina en el aula, esto se debe al limitado uso de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula y el factor relacionado es Convivencia en el aspecto Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha provocado que en las aulas exista desorganización y poca atención que constituye un problema que dificulta el

uso efectivo del tiempo y por ende influye negativamente en la mejora de los logros de aprendizaje.

Otra de las causas es la deficiente aplicación de estrategias de comprensión de textos, debido al desconocimiento de estrategias y técnicas de comprensión, y a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación. El factor que se relaciona es el factor de gestión del currículo en el aspecto capacidades de los docentes, lo cual ocasiona que las sesiones de clases sean rutinarias y no despierten interés en los estudiantes, porque no se toma en cuenta sus intereses, necesidades y sus estilos de aprendizaje.

Una cuarta causa del problema es la limitada utilización de manuales, textos y cuadernos de trabajo, antologías literarias, obras literarias y diccionarios otorgados por el Ministerio de Educación, se refiere a los docentes que no consideran dentro de la programación de sus unidades de aprendizaje, proyectos, módulos y sesiones de clase, el trabajo con material didáctico otorgado por el Ministerio de Educación. El factor que se relaciona es la gestión del currículo en el aspecto capacidades de los docentes, trayendo como consecuencia sesiones de clase monótonas y poco motivadoras.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar las capacidades profesionales que demuestran tener los maestros, su decisión de asumir un claro compromiso de cambio, su predisposición para capacitarse permanentemente en eventos programados por la UGEL N° 02 La Esperanza, Gerencia Regional de Educación La Libertad, universidades o Ministerio de Educación. Además del compromiso asumido por la Dirección para implementar, ejecutar y evaluar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica, lo cual repercutirá en un mejor desempeño de la labor pedagógica en aula, que será determinante para la mejora de los logros de aprendizaje en el área de comunicación. A continuación, se presenta el árbol de problemas.

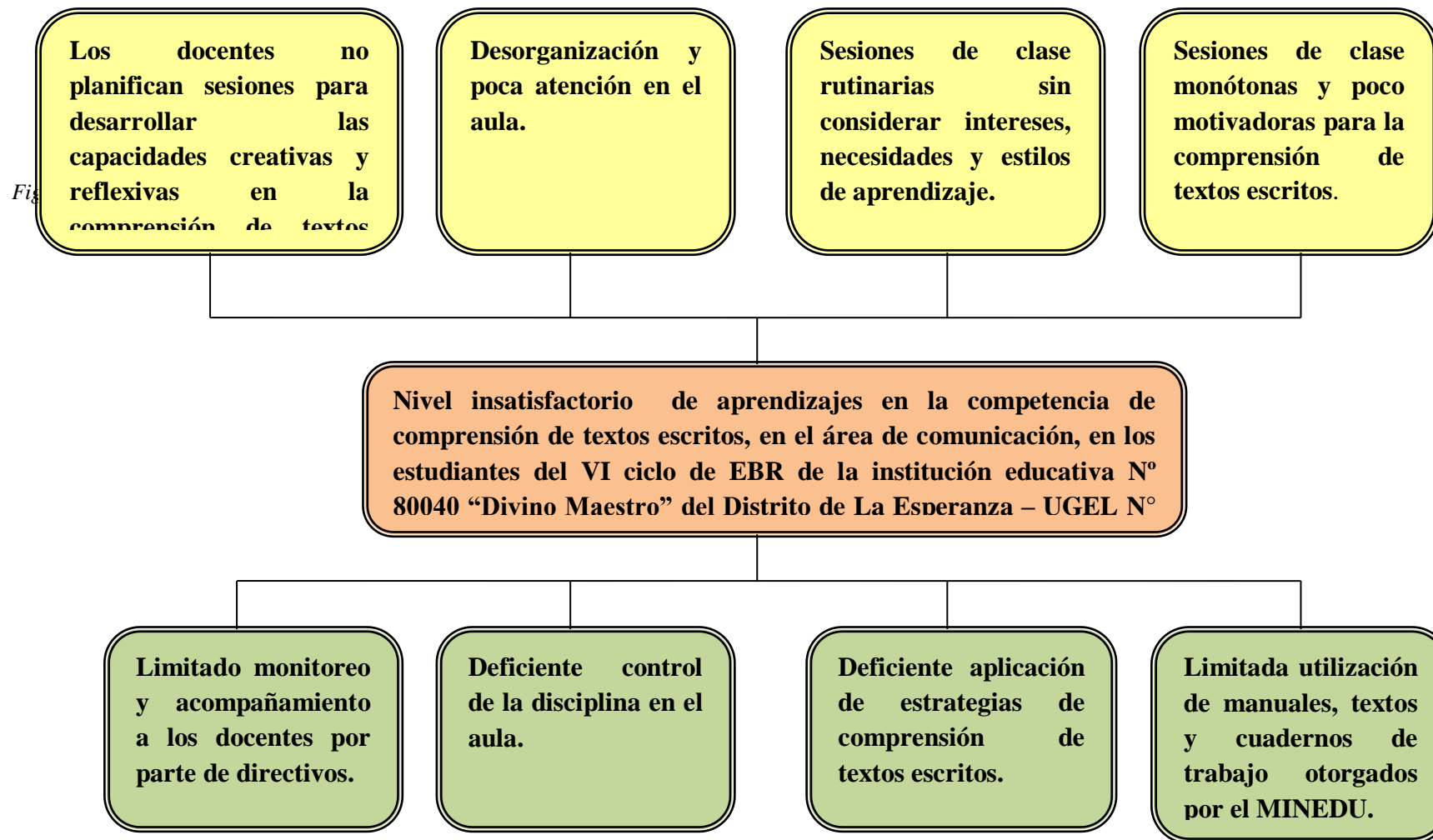


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. En el aspecto de estrategias se aplicó el instrumento Ficha de Monitoreo, obteniendo los siguientes resultados luego de realizar la observación a los docentes en las aulas, el 75 % están en proceso en lo que se refiere a la capacidad del manejo adecuado de estrategias, para el desarrollo de la competencia de la comprensión de textos escritos, resultado que está justificado por el trabajo colegiado que realizan, para intercambiar experiencias de los procesos pedagógicos y didácticos, lo que consolida sus conocimientos y práctica docente. Asimismo, estos colegas han mostrado mejor actitud de cambio y han recibido el monitoreo y asesoría de manera más asertiva.

Por otro lado, sólo el 50% de docentes del área de Comunicación están en proceso, en cuanto al uso adecuado de manuales, textos y cuadernos de trabajo, brindados por el Ministerio de Educación, para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos. Esto se debe al limitado interés mostrado por los docentes en el conocimiento, análisis y reflexión sobre las ventajas de hacer un uso óptimo de estos materiales educativos, para promover logros de aprendizaje de orden superior.

2.1.2 Resultados cualitativos. En el aspecto de monitoreo y acompañamiento se aplicó un cuestionario para realizar un focusgroup, obteniéndose los siguientes resultados: los docentes del área de Comunicación consideran que el plan de monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo, es el resultado de una planificación, pero deber ser socializado con ellos a través de GIAS (grupos de inter aprendizaje). Asimismo, indican que se debe priorizar en los objetivos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica la mejora del razonamiento, creatividad y la evaluación pedagógica. Finalmente se debe realizar una reflexión crítica para asumir compromisos de mejora con soporte pedagógico, desde el acompañamiento interno y la capacitación externa.

Al respecto, en el Marco del Buen Desempeño Directivo se precisa en el desempeño 6, que el Director “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos

metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.” (MINEDU, 2015, p. 47). Lo que se entiende que debe implementarse de manera adecuada y pertinente por el equipo directivo, para lograr la mejora de la calidad de los aprendizajes de nuestras alumnas y alumnos.

Con respecto al deficiente control de la disciplina en el aula, los profesores manifestaron lo importante que es considerar las opiniones de los estudiantes, pues permite llegar a establecer acuerdos de convivencia consensuados, los cuales facilitan que se optimice el uso efectivo del tiempo, para consolidar sus aprendizajes y atender sus necesidades y expectativas académicas; y si se generan conflictos el docente debe aplicar estrategias para lograr el cumplimiento de las normas, mediante el uso del diálogo, un trato cordial y utilizar la agenda escolar para comunicarse con los padres de familia; y así dar solución a los conflictos y promover un buen clima institucional. Así podemos concluir que el factor relacionado con este aspecto es Convivencia en el aspecto Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.

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

Existe una relación con los compromisos de gestión, el Marco del Buen Desempeño Directivo, los procesos de gestión escolar y la visión institucional que nos hemos trazado de brindar una formación integral a nuestros estudiantes para lograr aprendizajes significativos para la vida, con docentes bien preparados y competentes de acuerdo al avance de ciencia y tecnología, consolidándonos como una institución con Liderazgo Pedagógico participativo para brindar un servicio educativo de calidad, equidad y eco eficiencia.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que existe una mayoría de docentes con deficiente aplicación de estrategias para la comprensión de textos. Asimismo, los docentes tienen dificultades

para usar adecuadamente manuales, textos y cuadernos de trabajo, brindados por el Ministerio de Educación.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados, tenemos el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1) y el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO05.1). De la misma manera, se relaciona 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 asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión: compromiso 1 progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y compromiso 4 la gestión de la convivencia escolar.

Asimismo, con respecto a los hallazgos del instrumento cualitativo se llegó a la formulación de las siguientes conclusiones: El monitoreo y acompañamiento se realiza a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar acciones pertinentes, así como un espacio de asesoría. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente debido a la recargada labor administrativa del equipo directivo. Tampoco se han socializado los instrumentos de monitoreo con los docentes.

Por otro lado, los círculos de interaprendizaje sí se han realizado regularmente, pero muchas veces se han convertido en espacios de reuniones sobre temas ajenos a la intención del fortalecimiento de las capacidades del docente. Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO04.3 El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con la competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido integralmente con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa.

El reto que tiene el equipo directivo es mejorar los logros de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, planificando el monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica (MAE) de manera más eficiente y eficaz, lo cual permitirá verificar que los procesos didácticos y pedagógicos se realicen de tal forma que logren desarrollar en los estudiantes el

pensamiento crítico, el razonamiento y la creatividad. Ahora bien, los desafíos que va a asumir el equipo directivo es lograr en los docentes la práctica permanente de la reflexión crítica para valorar su práctica pedagógica y asuman compromisos conscientes para mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje de los estudiantes. A continuación, la presentación de los resultados.

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 implicadas?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje de la competencia comprender textos escritos, en el área de Comunicación, de los estudiantes del VI ciclo de la Institución Educativa N° 80040 “Divino Maestro” del distrito de La Esperanza – UGEL 02 La Esperanza.</p>	<p>RESULTADOS CUANTITATIVOS: Deficiente aplicación de estrategias de comprensión de textos escritos; El 75 % de docente monitoreado del área de Comunicación se encuentran en el nivel de proceso y el 25% en el nivel inicio. Significa que el 75% de docentes monitoreados aplica estrategias de comprensión de textos escritos, lo cual está justificado por el trabajo colegiado que realizan, para intercambiar experiencias de los procesos pedagógicos y didácticos, lo que consolida sus conocimientos y práctica docente. Los docentes que están en inicio presentan dificultades en la planificación curricular de actividades, no aplican las estrategias didácticas del enfoque comunicativo, no se tiene en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos en el área; por lo que requiere de reuniones de interaprendizaje, talleres de capacitación e impulsar el trabajo colegiado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PE01: Desarrollar planeamiento institucional. - PE01.2 Formular el PCI. - PE01.3 Formular el PAT. - PO04: Gestionar los aprendizajes. - PO04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje. - PS01: Administrar recursos humanos. - PS01.3: Fortalecer capacidades. 	<p>Compromiso 1 Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.</p> <p>Compromiso 2 Retención anual de los estudiantes</p>	<p>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. (Minedu, 2014, p.46)</p>
	<p>Limitada utilización de manuales, textos y cuadernos de trabajo, al respecto el 50% de docentes del área de Comunicación están en proceso, en cuanto al uso adecuado de estos materiales educativos, brindados por el Ministerio de Educación, para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PS03: Administrar los bienes, recursos y materiales educativos. - PS03.2: Distribuir y preservar. - PS04: Administrar recursos económicos. - PS04.1: Programar y ejecutar gastos. 		<p>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. (Minedu, 2014, p.47)</p>
			<p>Compromiso 1 Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.</p>	<p>Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. (Minedu, 2014, p.41)</p>

	<p>RESULTADOS CUALITATIVOS: Los docentes del área de Comunicación consideran que el plan de monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo, es el resultado de una planificación, pero deber ser socializado con ellos a través de GIAS (grupos de inter aprendizaje). Asimismo, se deben priorizar en los objetivos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica tiende a mejorar el razonamiento, creatividad y la evaluación pedagógica. Finalmente se debe realizar una reflexión crítica para asumir compromisos de mejora con soporte pedagógico, desde el acompañamiento interno y la capacitación externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PE03: Evaluar la gestión escolar. - PE 03.1: Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE. - PE03.2: Evaluar los procesos de la IE. - PE03.3: Adoptar las medidas para la mejora continua. - PO03: Fortalecer el desempeño docente. - PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. - PS01: Administrar recursos humanos. - PS01.2: Monitorear el desempeño y rendimiento. 	<p>Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE</p> <p>Compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar.</p>	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos, al interior de la institución educativa, a través del acompañamiento sistemático a los docentes y reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. (Minedu, 2014, p.47)</p> <p>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, es estímulo, la colaboración mutua y reconocimiento de la diversidad. (Minedu, 2014 p. 42).</p>
--	---	--	--	--

Figura 2. Análisis del resultado del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Teniendo en cuenta a Vivian Robinson, citada en el módulo introductorio (Minedu, 2016), el rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones. La primera se refiere al establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de Comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de inter aprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de inter aprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. Es 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.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - Jornadas de reflexión pedagógica en base a resultados obtenidos producto de la evaluación del avance de la competencia de comprensión de textos I, II y III trimestre para consensuar meta de elevar en 5 % el índice de estudiantes que alcanzan nivel satisfactorio en comprensión de textos escritos del área de Comunicación. 	<p>Algunos docentes asumen su rol como la responsabilidad de “dictar clases”, sin tener en cuenta procesos pedagógicos y estrategias que contribuyen al logro significativo de aprendizajes en los estudiantes; realidad que requiere sensibilizar e involucrar al equipo docente a asumir responsabilidad por los resultados y cambio en la gestión de los procesos pedagógicos para mejorar los resultados de aprendizaje; así mismo es necesario generar una visión compartida de las metas a lograr, de tal manera que sumen esfuerzos para lograrlo.</p>
Uso estratégico de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la participación de los docentes del área de comunicación y estudiantes para coordinar uso de biblioteca, tiempos de lectura libre, textos de lectura. Asignación de recursos económicos coordinado y en áreas priorizadas. 	<p>Los estudiantes y docentes no hacen uso de la variedad de textos y recursos existentes en la biblioteca de la IE, tampoco se promueve la lectura libre de acuerdo al interés de los estudiantes, ni se brinda los tiempos, ni espacios adecuados; ante ello es necesario involucrar a los actores educativos para que hagan uso de los materiales existentes en la biblioteca, desde una perspectiva de trabajo participativo, democrático y colaborativo. Optimizar el servicio en cuanto a infraestructura.</p>
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación curricular colegiada para el desarrollo de competencia de comprensión de textos escritos. 	<p>Algunos docentes todavía realizan un trabajo aislado, cada uno elabora su planificación incluso aquellas que comparten el mismo grado, presentando dificultades en el manejo de procesos pedagógicos y didácticos, razón por la cual es necesario realizar una planificación colegiada, esta actividad contribuye al intercambio de experiencias, conocimientos, materiales, enfatiza el trabajo colaborativo y en equipo en la toma de decisiones y definición de acciones para el logro de aprendizajes.</p>
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica mediante la visita en aula. - Círculos de interaprendizaje - Pasantías. - Acompañamiento pedagógico, mediante talleres de 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos que permite recoger información in situ sobre las fortalezas y dificultades en la ejecución de la práctica pedagógica, contribuir en la mejora brindando la orientación oportuna y pertinente; así como conocer las necesidades y demandas de fortalecimiento profesional docente - Las docentes vienen desarrollando su práctica pedagógica de manera

	capacitación sobre planificación didáctica, estrategias de comprensión de textos; círculos de inter aprendizaje y visita entre pares.	tradicional, haciendo énfasis en el desarrollo de contenidos, escaso uso de estrategias para promover la comprensión de textos escritos, situación que refleja demandas de fortalecimiento de conocimientos y capacidades profesionales para mejorar el desempeño docente en las aulas y por consiguiente de los aprendizajes de los estudiantes.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	<p>Implementar y practicar normas de convivencia democrática consensuadas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.</p> <p>- Jornadas de orientación a los padres de familia sobre la importancia de apoyo y orientación al estudiante en el uso de su tiempo libre.</p>	- Es fundamental gestionar las relaciones interpersonales en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, esto contribuye a brindar un buen trato a los estudiantes, fortalece los vínculos afectivos a partir de una comunicación asertiva, y crear el ambiente necesario para el aprendizaje de los estudiantes; situación necesaria a abordar considerando que en las sesiones observadas los estudiantes se burlan de las intervenciones o dificultades reflejadas por sus compañeros en su participación en la clase, también evidencian actitudes de agresividad.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego de realizar un análisis de las alternativas de solución frente al problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI de educación básica regular de la Institución Educativa N° 80040 “Divino Maestro” del Distrito de La Esperanza, provincia de Trujillo; se ha determinado como alternativa más adecuada y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación cambios de la IE y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia, el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE).

La implementación del plan del MAE, responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación; así mismo su contextualización se referirá a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al distrito de La Esperanza. Como uno de los distritos con mayor población a nivel regional, presenta una serie de problemas sociales como asalto a mano armada, extorsión y sicariato, micro comercialización de marihuana, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales, así mismo, problemas de crecimiento urbano desordenado, así como del comercio ambulatorio. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas, adecuándolas a su PEI.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015.

La alternativa priorizada exige que el líder pedagógico interpele el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes. Por ello, se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la institución educativa N° 80040 “Divino Maestro” del distrito de

La Esperanza. Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y sus colegas. También participar en las horas planificación colegiada para orientar la labor docente, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje.

El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables. La implementación del Plan de MAE de la práctica pedagógica tiene relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del PAT (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 otro lado, la relación 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 de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la comprensión de textos escritos; además considerando 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 correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las

condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

La Dirección de la Institución Educativa N° 80040 “Divino Maestro” del distrito de La Esperanza, en este momento presenta dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada y disposición de tiempo extra por parte de los docentes; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación.

Además, otra dificultad que se presenta es la falta de predisposición de los docentes para participar de forma comprometida en todos los procesos de ejecución del MAE, pues es necesario organicen su tiempo para realizar la reflexión crítica luego del monitoreo de sus sesiones de clase, y en varias oportunidades no es posible realizarla de manera continua por tener que atender temas personales, por ello será relevante dialogar con ellos para sensibilizarlos y lograr un cambio de actitud.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. El Director como líder pedagógico centra sus actividades en el logro de los aprendizajes, además la de planificar procesos que permitan el desarrollo de los docentes para la mejora de su práctica pedagógica. Tal como lo señala el Ministerio de Educación, el directivo debe comprender, organizar y ejecutar procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente para poder generar el diálogo y la reflexión sobre esta práctica, para orientar a la escuela en su conjunto hacia la mejora continua. (Minedu, 2017).

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Se define como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Minedu, 2014, p. 50). Por ello, es esencial la obtención de información relevante de la calidad de los procesos pedagógicos que se realizan en el aula, y como estos influyen en el desarrollo de la competencia de la comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación de los alumnos del 2° del nivel secundaria, para luego de identificar sus debilidades, las cuales podrían ser evaluadas para establecer su pertinencia o no y puedan sean considerados como aspectos a mejorar al aplicar un plan de acción.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa N° 80040 “Divino Maestro”, así como las necesidades formativas de los docentes, y el logro de la mejora de los aprendizajes; la estrategia de monitoreo más pertinente es la visita al aula.

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

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

5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión lectora. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de manera confiable deben haber sido validados por los especialistas, pues con ello nos aseguramos que los resultados no serán cuestionados por los docentes monitoreados y pueden ser:

- *Rúbrica de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas y afectivas observadas durante la visita al aula. La rúbrica contempla los siguientes desempeños: involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad.

- *Cuaderno de campo.* Es una herramienta utilizada por el investigador educativo donde se realizan anotaciones de manera detallada sobre las observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos afectivos y de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Según uno de los investigadores más reconocidos Rodríguez-Molina, consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela”. (Rodríguez, 2011, p.262) Por ello, es esencial que los directivos asumamos el compromiso convocar y motivar a nuestros docentes para que valoren las ventajas de la ejecución del acompañamiento.

5.1.1.2.2. Estrategias del acompañamiento pedagógico. Existen diversas estrategias que se pueden utilizar para la aplicación del acompañamiento, las que

deben adecuarse a las necesidades de cada docente, pues cada docente no recibirá la misma retroalimentación. Por ello considerando las características del contexto de la institución educativa N° 80040 “Divino Maestro”, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de acompañamiento más pertinentes serían: visitas a aula y los círculos de inter aprendizaje.

- Visitas al aula: Permite la observación directa de las prácticas pedagógicas e interacciones a lo largo de la sección de clases para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la IE, para llevar a cabo esta estrategia es recomendable el uso de instrumentos como fichas de observación y cuadernos de campo, con el fin de registrar el progreso del docente.

- Los círculos del interaprendizaje: Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes dirigido a los docentes y directivos, en los cuales, se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico, promoviendo la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión.

5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento pedagógico. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser: en el caso de visitas a aula (ficha de observación, cuaderno de campo); en los círculos de inter aprendizaje (hoja de planificación, bitácora, portafolio docente, videos de situaciones pedagógicas); en las pasantías (sesión de clase y cuaderno de campo); y en las jornadas de autoformación docente (hoja de planificación, material de lectura, portafolio docente, listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente).

5.1.1.3. Evaluación pedagógica.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación pedagógica. Según Valdes V.H. (2000), la evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien “una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”; desde esta definición, entendemos que la cultura de evaluación de la labor pedagógica de los docentes es una tarea que debería ser asumida como una oportunidad para valorar y reconocer las buenas prácticas y asimismo permiten que se fortalezca las

competencias profesionales de los docentes y se le revalore, como cualquier otro profesional en la sociedad.

5.1.1.3.2. Estrategias de evaluación pedagógica. Existen diversas estrategias que se pueden utilizar para la aplicación de la evaluación pedagógica, las que deben adecuarse a las necesidades de cada docente. Por ello considerando las características del contexto de la institución educativa N° 80040 “Divino Maestro”, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de evaluación pedagógica más pertinentes serían: observación de clases, autoevaluación, portafolio, encuesta de opiniones profesionales. Para precisar su mejor entendimiento a continuación detallamos algunas: como la observación de clases: que permite a los directivos visualizar las capacidades pedagógicas de los docentes, registrando las evidencias necesarias para valorar el desempeño docente y el portafolio: considerado también como carpeta de evidencias pedagógicas, donde se colocan de manera ordenada los documentos que contienen las actividades del docente y sirven para demostrar una parte de su ejercicio profesional.

5.1.1.2.3. Instrumentos de evaluación pedagógica. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y así verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser el informe de monitoreo y acompañamiento. Además, teniendo en cuenta las características y el contexto de la institución educativa y la práctica pedagógica docente, el Minedu (2017) sugiere entre otros métodos la Escala de Observación, instrumento que sirve para llevar un registro sistemático de los rasgos y peculiaridades de cada docente.

5.1.1.2.4. Tipos de evaluación. Los tipos de evaluación más convenientes para usar en un proceso de evaluación según el módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, son:

- Autoevaluación: Permite que el docente por sí mismo descubra sus fortalezas y debilidades las que pueden ser mejoradas, asumiendo compromisos para mejorar su labor técnico pedagógica.

- Coevaluación: Es la evaluación realizada entre pares, aporta información complementaria que permite reflexionar sobre los aspectos positivos y negativos de dicha observación.

- Heteroevaluación: Es la evaluación realizada por una persona sobre otra respecto de su trabajo, que no cumplen la misma función, es un proceso importante dentro de la enseñanza, pues permite retroalimentar los métodos, estrategias y

actividades pedagógicas en el aula y la IE.

5.1.2 Área de Comunicación. En el Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular (2009) se considera que “El área de comunicación tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para relacionarse con otras personas, comprender y construir la realidad y representar el mundo de forma real o imaginaria. Este desarrollo se da mediante el uso del lenguaje, una herramienta fundamental para la formación de las personas, pues les permite tomar conciencia de sí mismos al organizar y dar sentido a sus vivencias y saberes...” por ello entendemos que esta área es fundamental para el proceso de aprendizaje de los estudiantes de otros campos temáticos y además servirá de base para conocer de forma crítica y reflexiva su entorno social.

5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación. El área de comunicación fortalece la competencia comunicativa desarrollada por los estudiantes en el nivel primaria, para que logren comprender y producir textos diversos, en distintas situaciones comunicativas y con diferentes interlocutores, con la finalidad de satisfacer sus necesidades funcionales de comunicación, ampliar su acervo cultural y disfrutar de la lectura o la creación de sus propios textos. Así mismo, se promueve una reflexión permanente sobre los elementos lingüísticos y no lingüísticos que favorecen una mejor comunicación, la misma que, en este nivel, enfatiza los aspectos académicos y científicos.

El aprendizaje de la lengua y de cualquier código comunicativo se realiza en pleno funcionamiento, en situaciones comunicativas reales o verosímiles y a partir de textos completos que respondan a las necesidades e intereses de los estudiantes. Esto otorga al área un carácter eminentemente práctico, asociado a la reflexión permanente sobre el aprendizaje, lo cual exige del docente la generación de situaciones favorables para que los estudiantes dialoguen, debatan, expongan temas, redacten textos en forma crítica y creativa, lean con diferentes propósitos y aprendan a escuchar.

Por otro lado, las capacidades comunicativas permiten a los estudiantes acceder a múltiples aprendizajes, útiles para interactuar en un mundo altamente cambiante y de vertiginosos avances científicos y tecnológicos. El área también persigue que los estudiantes se familiaricen con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, lo cual implica conocer y manejar otros códigos, como las imágenes fijas o en movimiento, o los códigos necesarios para la comunicación de las personas con necesidades especiales, atendiendo así a la educación inclusiva.

5.1.2.1. Competencias. En las Rutas del Aprendizaje del área de Comunicación (2013) se define a la competencia "...como un aprendizaje complejo, pues implica la transferencia y combinación apropiada de capacidades muy diversas para modificar una circunstancia y lograr un determinado propósito. Es un saber actuar contextualizado y creativo, y su aprendizaje es de carácter longitudinal, dado que se reitera a lo largo de toda la escolaridad. Ello a fin de que pueda irse complejizando de manera progresiva y permita al estudiante alcanzar niveles cada vez más altos de desempeño". Por ello en el área de Comunicación se han considerado las siguientes competencias, para que los estudiantes cumplan con los estándares de aprendizaje adecuados.

- *Expresión y comprensión oral.* Consiste en expresarse con claridad, fluidez, coherencia y persuasión, empleando en forma pertinente los recursos verbales y no verbales. También implica saber escuchar y comprender el mensaje de los demás, respetando sus ideas y las convenciones de participación que se utilizan en situaciones comunicativas orales interpersonales y grupales. Como podemos inferir esta competencia es esencial para lograr una comunicación efectiva entre las personas para intercambiar nuestras opiniones y puntos de vista, haciendo uso de la práctica de valores.

- *Comprensión de textos.* Consiste en otorgar sentido a un texto a partir de las experiencias previas del lector y su relación con el contexto. Este proceso incluye estrategias para identificar la información relevante, hacer inferencias, obtener conclusiones, enjuiciar la posición de los demás y reflexionar sobre el proceso mismo de comprensión, con la finalidad de auto regularlo. Así será posible que los estudiantes tengan la capacidad de leer cualquier tipo de texto y logren entenderlo de acuerdo al conocimiento de su entorno social. Aquí nos detenemos para poner énfasis, pues el tema central de este trabajo académico está relacionado a esta competencia de la comprensión de textos escritos.

- *Producción de textos.* Consiste en elaborar textos de diferentes tipos con el fin de expresar lo que sentimos, pensamos o deseamos comunicar. Esta capacidad involucra estrategias de planificación, de textualización, de corrección, revisión y edición del texto. También incluye estrategias para reflexionar sobre lo producido, con la finalidad de mejorar el proceso. Por ello se puede precisar que el área de Comunicación tiene la gran ventaja de ser un área versátil, que puede tomar cualquier contenido temático para desarrollar las competencias del área.

5.1.2.2. Estrategias de comprensión de textos escritos. Existen diversas estrategias para desarrollar el proceso de la comprensión lectora se debe tener en cuenta básicamente las estrategias propuestas por Bringas (2015) que a continuación se detallan:

- Estrategias de selección de la información; consiste en reducir lo accesorio y destacar lo principal, utilizando los siguientes procedimientos: Selección del tópico o tema central de un texto, selección de los conceptos claves, identificación de ideas principales y secundarias a través de la técnica del subrayado (subrayado lineal, con signos gráficos, subrayado estructural – anotaciones al margen), esqueleto del texto (esquema numérico) y la toma de apuntes.

- Estrategias de organización de la información; conllevan a ordenar y estructurar una información relacionando sus elementos e integrándose en un todo, a través de los siguientes procedimientos: Análisis de la estructura interna del texto, organizadores gráfico esquemáticos (esquema de llaves, mapa conceptual, construcción de resúmenes).

- Estrategias de elaboración; ayudan a construir un puente entre lo conocido y la nueva información y favorecen la comprensión y el recuerdo: poner ejemplos, analogías o comparaciones, parafraseo.

Si durante el proceso de desarrollo de las capacidades de comprensión lectora, se hace uso de las estrategias mencionadas entonces los estudiantes aprenderán a comprender y construir activamente el sentido y significado global del texto.

5.1.2.3. Recursos y materiales para la comprensión de textos. El uso de recursos pertinentes según las características y demandas de los estudiantes, tiene relación con las metas de aprendizaje que se pretende lograr. (Tafur, R. & De la Vega, A. (2010), al respecto propone los siguientes recursos educativos para desarrollar la competencia comprensión de textos:

- Materiales convencionales:
 - Impresos (textos): libros, fotocopias, periódicos, documentos
 - Tableros didácticos: pizarra
 - Materiales manipulativos: recortables, cartulinas
 - Juegos: arquitecturas, juegos de sobremesa
 - Materiales de laboratorio

- Materiales audiovisuales: Imágenes fijas proyectables (fotos): diapositivas, fotografías
- Materiales sonoros (audio): casetes, discos, programas de radio
- Materiales audiovisuales (vídeo): montajes audiovisuales, películas, videos, programas de televisión.
- Nuevas tecnologías: Programas informáticos (CD u on line) educativos: videojuegos, actividades de aprendizaje, presentaciones multimedia, enciclopedias, animaciones y simulaciones interactivas.
- Servicios telemáticos: páginas web, weblogs, tours virtuales, webquest, cazas del tesoro, correo electrónico, chats, foros, unidades didácticas, cursos on line, tv y videos interactivos.

5.1.2.4. Estrategias de convivencia. Para que la convivencia en el aula sea armoniosa y acogedora, se debe establecer los acuerdos de convivencia, que son un instrumento pedagógico que permite regular el funcionamiento de la convivencia escolar en el aula. Los acuerdos de convivencia en el aula son un instrumento pedagógico que se elaboran de manera concertada con la participación de estudiantes y el docente que pasan a ser aceptadas por el directivo quién las reconoce con acto resolutivo y las incluye en el reglamento interno. Periódicamente se hace el seguimiento y evaluación a través del diálogo, concertación y reparación cuando hay situaciones que afectan el buen clima y no concuerdan con las normas de convivencia de la Institución Educativa.

La convivencia democrática implica reconocer y valorar las diversas experiencias, motivaciones, creencias, expresiones culturales, costumbres y formas de relacionarse entre personas y como consecuencia podemos decir que existe una diversidad de sujetos que integran la comunidad educativa por lo que ha sido muy necesario transformar las formas tradicionales de verticalidad autoritaria en la que los estudiantes se encontraban en situación de inferioridad con respecto a los adultos. Ahora, se busca que se priorice los valores y la educación ciudadana de los estudiantes para que ejerzan sus derechos y deberes y desarrollen sus competencias de acuerdo a las demandas actuales de nuestra sociedad.

Según lo considerado por el Ministerio de Educación (2017). Expresa que la capacidad para gestionar la convivencia escolar en la Institución Educativa, depende del liderazgo del equipo directivo que demostrará su capacidad para dinamizar, apoyar y animar la convivencia democrática que se verá reflejada en la mejora de los

aprendizajes y en el rechazo a cualquier forma de violencia. Entre los compromisos de gestión escolar se encuentra el compromiso N° 5 que considera la gestión del clima escolar y la convivencia democrática que implica la gestión de un entorno seguro, acogedor y colaborativo para lo cual se debe establecer relaciones interpersonales basadas en el buen trato entre los miembros de la comunidad educativa.

Un aula o salón de clase se convierte en un espacio de interacción entre el docente y sus estudiantes donde aprenden y practican los buenos tratos, la clase debe permitir que tanto los unos como los otros se expresen bajo la atmósfera del respeto, esto hace que conservemos la cordura y el buen proceder ante situaciones que en determinado momento pueden llegar a generar conflictos que dañan la sana convivencia; en el aula también se deben conocer los protocolos para la gestión de conflictos y prevención de situaciones de violencia.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “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”, se realizó en la región 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.

El propósito de la experiencia fue explicitar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de monitoreo y acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La experiencia se organizó en cuatro fases. La primera estuvo relacionada a la organización del equipo de acompañamiento, la segunda a la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y

multigrados; la tercera fase se desarrolló en dos momentos: la ejecución 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.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante 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 la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Para mejorar los aprendizajes de los estudiantes se ha planteado implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación teniendo los siguientes objetivos:

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la 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° 80040 “Divino Maestro” del distrito de La Esperanza, provincia de Trujillo- UGEL 02 – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos:

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

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora. Este propósito se concretizará con el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

Para enfrentar de manera acertada el problema priorizado, Nivel insatisfactorio de los aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, se ha considerado la siguiente alternativa de solución: Implementación del Plan de Monitoreo, acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación del VI ciclo de EBR. En la ejecución de este plan se trabajará estrategias metodológicas de comprensión lectora para fortalecer la práctica docente. Las visitas de observación al aula serán consideradas dentro del plan de monitoreo, permitirán recoger información directa sobre el desarrollo de las sesiones y la convivencia en el aula; lo que permitirá al equipo directivo brindar un asesoramiento contextualizado y un adecuado soporte técnico a los docentes.

El directivo con liderazgo pedagógico busca la práctica de la convivencia democrática basado en el respeto, diálogo entre los integrantes de la comunidad educativa. Promueve la institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva, es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, de los aciertos como de los errores.

El líder pedagógico promueve la autoevaluación, para que el docente reflexione sobre su propio trabajo educativo, lo cual le va a permitir mejorar su desempeño, la coevaluación, en la que los docentes entre pares observan sus clases y reflexionan sobre los aspectos positivos y negativos de dicha observación y finalmente se aplicará la heteroevaluación donde el directivo, podrá ingresar al aula para recoger las evidencias necesarias sobre el desempeño docente; en un ambiente de cordialidad para brindar al docente una retroalimentación reflexiva en base a la reflexión y análisis

sobre su desempeño, tomando las decisiones más adecuadas para la mejora continua del profesionalismo docente.

La matriz del Plan de Acción que se presenta a continuación está diseñada en base al problema detectado y la propuesta de solución, que con la aplicación de este Plan se busca resolverla, por lo tanto, los objetivos, metas y las actividades deben ser coherentes con el problema priorizado esta coherencia entre los componentes del Plan de Acción, permitirá la mejora continua de los aprendizajes de todos los estudiantes y de la gestión de la Institución Educativa. Además, se tiene el respaldo de los documentos normativos proporcionados por el Ministerio de Educación que orientan el trabajo del equipo directivo como es la R.S.G. N°008-2016-MINEDU que contiene las orientaciones para la realización del acompañamiento pedagógico.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPON-SABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Fortalecimiento de la práctica pedagógica para el desarrollo de la 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° 80040 “Divino Maestro” del distrito de La Esperanza, provincia de Trujillo- UGEL 02 – La Libertad.	1. Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias, uso de materiales y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	100 % de visitas ejecutadas	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo de monitoreo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo (ficha de monitoreo).	Equipo de monitoreo	x	x										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo de monitoreo		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo de monitoreo			x									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo de monitoreo				x								
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).	Equipo de monitoreo					x		x			x		
	2. Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el	2. Porcentaje de visitas al aula implementadas para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos	80% de visitas ejecutadas.	Visita a aula con acompañamiento	2.1 Sistematización de la ficha de monitoreo.	Equipo directivo			x									
					2.2 Elaboración del plan de acompañamiento.	Equipo directivo y jerárquico				x								
					2.3 Ejecución de la visita en el aula y aplicación de la rúbrica de observación/cuaderno de campo / lista de cotejo.	Equipo directivo y jerárquico					x	x	x	x	x			
					2.4 Asesoramiento al docente	Equipo					x	x	x	x	x			

desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de círculo de interaprendizaje implementados para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	100% de círculo de interaprendizaje implementados	Círculos de interaprendizaje.	brindándole asistencia personalizada sobre la base de la observación.	directivo																
				2.5 Elaboración del reporte de avance del acompañamiento.	Equipo directivo				x	x	x	x	x								
				2.6 Jornada de sensibilización sobre la importancia de organizar círculos de aprendizaje.	Equipo directivo							X									
				2.7 Planificación del círculo de interaprendizaje de acuerdo a las necesidades de los docentes.	Equipo directivo								x								
				2.8 Ejecución de círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo									X							
				2.9 Evaluación de acciones desarrolladas en los círculos de aprendizaje.	Equipo directivo										x						
	3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del desarrollo de la comprensión de textos escritos del área de	Porcentaje del nivel satisfactorio de evaluación de la práctica docente	100% de observación de clase ejecutada	Autoevaluación	3.1 Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes.	Equipo directivo	x						x					x			
					3.2 Coordinación con el equipo jerárquico para el apoyo del monitoreo.	Equipo directivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
					3.3 Socialización de los resultados del monitoreo.	Equipo directivo y jerárquico															x
					3.4 Socialización de los resultados de la aplicación lista de cotejos.	Equipo directivo															x
		Porcentaje de docentes con portafolio																			
		Porcentaje de estudiantes evaluados	100% docentes con portafolio	Heteroevaluación																	

	Comunicación.		lio 100% de estudi antes evalua dos	Portafolio	3.5 Toma de decisiones.	Comunida d educativa			x								
					3.6 Implementación de la toma de decisiones.	Comunida d educativa			x	x	x	x	x	x	x	x	x
					3.7 Retroalimentación de la práctica educativa.	Directivo			x		x		x				
					3.8 Prueba de entrada y salida a los estudiantes.	Directivo	x										x

Figura 4. Diseño del plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción en que se propone actividades que revertirán las situaciones encontradas en el trabajo técnico pedagógico actual tales como: Los docentes no aceptaban al MAE como un proceso de recojo de información para la toma de decisiones en la mejora de su desempeño, sino como una supervisión; actualmente tienen una nueva concepción del monitoreo, lo consideran como una oportunidad para mejorar su trabajo en el aula.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
1. Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias, uso de materiales y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivos						x	- Acta de asistencia de productos - Panel de fotografías	Lista de cotejo	Impresos fotografías	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Conformación del equipo del MAE, elaboración del Plan y cronograma de Monitoreo	Directivo Docentes						x	- Acta de instalación - Instrumentos contextualizados.		Impresos fotografías	
			1.3 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Equipo Monitoreo						x	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados		Acta de acuerdo	
			1.4 Socialización del plan y de los instrumentos de monitoreo a los actores educativos.	Equipo Monitoreo						x	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Plan de Monitoreo	
			1.5 Primera visita diagnóstica de la práctica	Equipo Monitoreo						x	- Matriz de evidencias - Lista de		Impreso	

			pedagógica.								prioridades			
			1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivos Equipo Monitoreo						x	- Informe de monitoreo.		Materiales de escritorio	
2. Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de visitas al aula implementadas para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	Visita a aula con acompañamiento	2.1 Jornada de sensibilización sobre importancia de acompañamiento y estrategias.	Directivos Equipo monitoreo						x	- Acta de asistencia - Acta de compromiso de participación - Fotografías	Lista de cotejo Ficha de monitoreo	Impresos Cámara fotográfica	100% de docentes visitados en aula
			2.2 Sistematización de ficha de monitoreo.						x	- Informe de la sistematización	Impresos			
			2.3 Elaboración y socialización del plan de acompañamiento	Directivos Equipo monitoreo						x	Plan de acompañamiento. Fotos.	Impresos Cámara fotográfica		
			2.4 Segunda visita al aula y aplicación de la ficha de observación Cuaderno de campo.	Equipo de monitoreo						x	Ficha de monitoreo Compromisos firmados	Ficha Cuaderno		
			2.5 Asesoramiento al docente brindándole asistencia personalizada sobre la base de la	Directivos Equipo de monitoreo						x	Acta de asistencia Acta de compromiso Fotografías	Guía de trabajo		

			observación.														
			2.6 Análisis y reflexión de la sistematización del avance del acompañamiento.	Directivos Equipo de monitoreo						x		Informe de la sistematización				Guía de trabajo	
Porcentaje de círculo de interaprendizaje implementados	Círculos de interaprendizaje.	2.7 Jornada de sensibilización sobre la importancia de organizar círculos de aprendizaje.	Directivos Equipo de monitoreo				x				Actas de asistencia Planes de estudios	Lista de cotejo	Portafolio	75% de círculo de interaprendizaje implementados			
		2.8 Elaboración y aprobación del plan de actividades de los círculos de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los docentes.	Directivos Equipo de monitoreo Docentes			x			Hoja de planificación Acta de asistencia Portafolio Fotografías	impresos							
		2.9 Ejecución del plan de actividades.	Directivos Equipo de monitoreo			x			Hoja de planificación Acta de asistencia	impresos							
		2.10 Evaluación de acciones desarrolladas en los círculos de aprendizaje.	Directivos Equipo de monitoreo		x				Portafolio Fotografías	impresos							

3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del desarrollo de la comprensión de textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje del nivel satisfactorio de evaluación de la práctica docente	Auto evaluación	3.1 Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes.	Directivos		x				Reunión de trabajo	Lista de cotejo	Impresos Cámara fotográfica	75% de observación de clase ejecutada
	Porcentaje de docentes con portafolio		Coevaluación	3.2 Coordinación con el equipo directivo para el apoyo del monitoreo.	Equipo de monitoreo			x				Actas de acuerdos para el apoyo en el monitoreo	
		Heteroevaluación		3.3 Socialización de los resultados del monitoreo.	Directivos			x			Acta de reunión	Impresos Cámara fotográfica	100% docentes con portafolio o 100% de estudiantes evaluados
			3.4 Socialización de los resultados de la aplicación lista de cotejos.	Directivos					x	Informe de resultado	Impresos portafolio		
			3.5 Toma de decisiones.	Directivos					x	El plan de trabajo institucional (PAT)	Impresos Impresos		
		Porcentaje de estudiantes evaluados	Portafolio	3.6 Implementación de la toma de decisiones.	Equipo Directivo					x	Informe de acciones programadas	Impresos Cámara fotog.	
	3.7 Informe final.			Equipo de monitoreo Docentes					x	Consolidado en informe final	Impresos portafolio		

			3.8 Retroalimentación a los docentes.	Directivo							x	Portafolio		Impresos
			3.9 Prueba de entrada y salida a los estudiantes.	Directivo							x	Pruebas		Impresos

Figura 5. Plan de Monitoreo y Acompañamiento

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

La aplicación de la estrategia del monitoreo, acompañamiento y evaluación, aun no es aceptada de una manera positiva por el pleno de los docentes, en tal sentido será de mucha importancia el trabajo previo de sensibilización, por ello el siguiente cuadro focaliza algunos puntos importantes a tomar en cuenta como son los riesgos y las medidas a adoptarse:

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre aplicación estrategias en comprensión de texto escritos con una convivencia de aula adecuada.	Prejuicio de considerar como acción punitiva. Alteración de cronograma por imprevistos.	Argumentación legal sobre MAE. Reprogramación oportuna.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Disponibilidad de tiempo del docente. Falta de predisposición del docente. Poco manejo de TIC.	Estructurar actividades contra horario. Sensibilización sobre importancia del acompañamiento. Soporte con docente de AIP.
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.	Poca práctica de acciones de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. Debilidad en asumir compromisos.	Sensibilización sobre la importancia de la evaluación. Responsabilidad sobre compromisos asumidos.

Figura 6. Riesgos y Medidas del Plan de Acción.

8. Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo.	S/ 100.00	Recursos propios
1.2 Conformación del equipo del MAE, elaboración del Plan y cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 10.00	Recursos propios
1.3 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Tercera semana de marzo.	Ninguno	Ninguno
1.4 Socialización del plan y de los instrumentos de monitoreo a los actores educativos.	Cuarta semana de marzo a última semana de abril.	S/ 20.00	Recursos propios
1.5 Primera visita diagnóstica de la práctica pedagógica.	Segunda semana de mayo.	Ninguno	Ninguno
1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Mayo – julio y Setiembre–octubre.	Ninguno	Ninguno
2.1 Jornada de sensibilización sobre importancia de acompañamiento y estrategias.	Primera semana de marzo.	Ninguno	Ninguno
2.2 Sistematización de ficha de monitoreo.	Primera semana de marzo.	S/ 50.00	Recursos propios
2.3 Elaboración y socialización del plan de acompañamiento.	Tercera semana de junio a noviembre.	S/ 100.00	Recursos propios
2.4 Segunda visita al aula y aplicación de la ficha de observación y cuaderno de campo.	Tercera semana de junio a noviembre.	Ninguno	Ninguno
2.5 Asesoramiento al docente brindándole	Cuarta	S/. 50 .00	Recursos propios

asistencia personalizada sobre la base de la observación.	semana de junio.		
2.6 Análisis y reflexión de la sistematización del avance del acompañamiento.	Primera semana de julio.	Ninguno	Ninguno
2.7 Elaboración del reporte de avance del acompañamiento.	Primera semana de agosto.	Ninguno	Ninguno
2.8 Jornada de sensibilización sobre la importancia de organizar círculos de aprendizaje.	Primera semana de marzo a diciembre.	S/ 100.0	Recursos propios
2.9 Elaboración y aprobación del plan de actividades de los círculos de aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los docentes.	Cuarta semana de setiembre.	Ninguno	Recursos propios
0 Ejecución del plan de actividades.	Cuarta semana de setiembre.	Ninguno	Recursos propios
2.11. Evaluación de acciones desarrolladas en los círculos de aprendizaje.	Marzo- mayo-agosto –octubre.	Ninguno	Ninguno
3.1 Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes.	Marzo – noviembre.	S/ 100.00	Recursos propios.
3.2 Coordinación con el equipo directivo para el apoyo del monitoreo.	Tercera semana de diciembre.	Ninguno	Ninguno
3.3 Socialización de los resultados del monitoreo.	Marzo – noviembre.	S/ 100.00	Recursos propios.
3.4 Socialización de los resultados de la aplicación lista de cotejos.	Marzo – noviembre.	Ninguno	Ninguno
5 Toma de decisiones.	Marzo – noviembre.	Ninguno	Ninguno
3.6 Implementación de la toma de decisiones.	Marzo – noviembre.	Ninguno	Ninguno
7 Informe final.	Marzo – noviembre.	Ninguno	Ninguno
8 Retroalimentación a los docentes.	Marzo – noviembre.	Ninguna	Ninguno
3.9 Prueba de entrada y salida a los estudiantes.	Marzo y diciembre.	S/100	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión de textos escritos y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80040 “Divino maestro” del distrito de La Esperanza.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo nivel de comprensión de textos escritos en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE N° 80040 “Divino Maestro” del distrito de La Esperanza.

El Módulo 1, desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de comprensión de textos escritos. En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor.

El Módulo 3, referido a la participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de comprensión de textos escritos; y además 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 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 de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos.

Por otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados 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.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se 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 planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido, el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- Es imprescindible tener un diagnóstico sobre los problemas priorizados que afectan directamente los logros de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido es importante tener un buen clima institucional que fomente las relaciones de trabajo colaborativo entre los docentes y equipo directivo. Esto permite formas de construir instrumentos de evaluación que permitan recoger información para aplicar cualquier plan de mejora de los aprendizajes.

- Se debe fortalecer en los docentes cultura evaluativa, como una práctica inherente a su función pedagógica, y que sirve para obtener información de primera mano, para mejorar su tarea educativa. Por ello es necesario socializar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica (MAE), sus instrumentos y técnicas a fin de romper mitos, esquemas o falsas percepciones sobre la finalidad de la evaluación de desempeño del docente.

- Es de vital importancia que todos los agentes educativos participen en la elaboración del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica (MAE) a fin de establecer acciones y compromisos consensuados. Por ello, se debe desterrar ideas desfasadas, como que solo el equipo directivo es el único responsable en el planteamiento de alternativas de solución y propuestas de actividades para lograr la mejora de los aprendizajes.

- Es fundamental que el Director de la institución educativa asuma el liderazgo pedagógico como su principal función, y promueva el empoderamiento en toda la plana docente de los enfoques pedagógicos y dominio de campos temáticos actualizados y sobre todo desarrollar estrategias para enseñar aprendizajes significativos diversificados a los estudiantes, así en este nuevo escenario la función del MAE será pues la de consolidar la cultura evaluativa, para cada día seguir bregando por la mejora de la calidad de los logros de aprendizaje.

Referencias

- Arias, F. (1998). *Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración)*. Caracas: Editorial Episteme.
- Balestri, M. (1997). *Cómo se elabora el proceso de investigación*. Caracas: Consultores asociados BL Servicio Editorial.
- Bringas, V. & otros (2015) *Desarrollo de la comprensión lectora desde el paradigma socio- cognitivo humanista*. Lima Perú
- Chávez, F. (1998). *Redacción avanzada. Un enfoque Lingüístico*. México: Editorial Pearson.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación del Perú. (2017 b). *Compromisos de Gestión escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017*. Lima Perú
- Ministerio de Educación, (2013). *Rutas del aprendizaje del área de comunicación. Lima, Perú*
- Ministerio de Educación, (2015). *Marco del buen desempeño directivo. Lima, Perú*.
- Ministerio de Educación, (2015). *Marco del buen desempeño docente. Lima, Perú*.
- Ministerio de Educación. (2009). *Diseño Curricular Nacional. LIMA*.
- Ministerio de Educación. (2016). *Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017. Lima*.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016 b). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo (local/regional)*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación del Perú. (2017 a). *Texto Módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima Perú
- Ministerio de Educación del Perú. (2017 b). *Compromisos de Gestión escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017*. Lima Perú
- Pérez, G. (2004). *Construcción científica e intervención práctica*. Madrid, España: Narcea Editores.
- Rodríguez – Molina, G. (2011). *Funciones y riesgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores. Universidad de Concepción, Chile*.

- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.
- Tafur Puente, Rosa – De la Vega Ramírez, Aurora. (2013). *El acceso a los recursos educativos por los docentes de educación secundaria: un estudio exploratorio*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Unesco (s/f). Página web oficial. *Normas en la redacción del informe*. Recuperado el 29 de junio de 2013 de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/underwater-cultural-heritage/unesco-manual-for-activities-directed-at-underwater-cultural-heritage/unesco-manual/reporting/report-writing-guidelines/>
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación.

APENDICE

JORNADA DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO
Y EVALUACIÓN PEDAGÓGICA

