

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA MAGDALENA DEL DISTRITO DE GUADALUPE, PROVINCIA DE PACASMAYO – UGEL PACASMAYO – LA LIBERTAD.

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

CHÁVEZ CHOTA, Jorge Elmo

La Libertad – Perú

2018

## Índice

Introducción .....	1
1. Identificación de la problemática .....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. Santa Magdalena.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico .....	8
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados .....	8
2.1.1. Resultados cuantitativos.....	8
2.1.2. Resultados cualitativos.....	8
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución .....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada .....	23
5.1. Marco Conceptual .....	23
5.1.1. Monitoreo, acompañamiento y evaluación. ....	23
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.1. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.1.2. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.1. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.3. Evaluación.....	25
5.1.1.3.1. Instrumentos de evaluación.....	26
5.1.2. Área curricular de Comunicación. ....	26
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	27
5.1.2.2. Competencia.....	27
5.1.2.3. Estrategias metodológicas en la aplicación del enfoque comunicativo textual.....	27
5.1.2.3.1. Estrategias de la comprensión lectora. ....	28
5.1.2.4. Instrumentos de evaluación de acuerdo a las capacidades a evaluar.....	30
5.1.2.5. Prácticas pedagógicas tradicionales, memorísticas y descontextualizadas.....	30

5.1.2.6. Monitoreo y acompañamiento a los docentes.....	30
5.1.2.7. Gestión inadecuada del clima escolar en el aula de clases.....	30
5.1.2.7.1. Elementos del clima escolar.....	31
5.2. Experiencia Exitosa.....	33
6. Diseño del Plan de Acción.....	34
6.1. Objetivos.....	34
6.1.1. Objetivo general.....	34
6.1.2. Objetivos específicos.....	34
6.2. Matriz del Plan de Acción.....	34
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	39
8. Presupuesto.....	45
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	47
10. Lecciones Aprendidas.....	49
Referencias.....	51
Apéndice.....	53

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i> Cuadro de caracterización del rol como líder pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	36
<i>Figura 5.</i> Matriz del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción .....	40
<i>Figura 6.</i> Cuadro de riesgos y medidas del Plan de Acción.....	44
<i>Figura 7.</i> Cuadro de presupuesto del Plan de Acción. ....	45

## **Introducción**

El presente trabajo académico que surge a iniciativa del Ministerio de Educación dentro de la formación a los directivos de las instituciones educativas a nivel nacional, sistematiza la información del problema priorizado Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Santa Magdalena” del distrito de Guadalupe – UGEL Pacasmayo, región La Libertad.

Este trabajo académico está elaborado con la finalidad de profundizar el conocimiento de la problemática detectada, a través del análisis de sus causas y consecuencias. Se revisó y sistematizó las diferentes fuentes de información como el Mapa de Procesos de la I.E., los Compromisos de Gestión Escolar, el Marco de Buen Desempeño Directivo; así como fuentes primarias recabadas a partir de la observación con la aplicación de instrumentos base: La ficha de monitoreo y la entrevista a docentes involucrados, los cuales me permitieron recoger información sustancial para elaborar el presente trabajo.

Este trabajo académico se ha organizado en diez acápites claramente precisados. En el primer acápite se presenta la identificación de la problemática dividida en dos aspectos: en el primero la caracterización del contexto socio – cultural de la I.E. y en el segundo aspecto encontramos el problema identificado, así como las causas, los factores y efectos. En el segundo acápite se plantea el diagnóstico del problema sub dividido en dos aspectos. En el primer aspecto se plantean los resultados de instrumentos aplicados a los docentes del área de comunicación del VI ciclo, tanto los resultados cuantitativos y los resultados cualitativos y en el segundo aspecto se ha planteado la relación existente del problema con la visión de cambio de los procesos de la I.E. que se encuentran implicados, los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño del directivo.

En el tercer acápite se establece la caracterización del rol del director como líder pedagógico, en la que se establece la relación existente entre las dimensiones según Viviane Robinson y el problema priorizado. En el cuarto acápite se plantean las alternativas de solución las cuales surgen de las conclusiones establecidas y de los objetivos específicos planteados. De igual manera, estas alternativas de solución se las

relaciona con los procesos de gestión escolar implicados, así como, los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño del directivo.

En el quinto acápite denominado sustentación de la alternativa de solución priorizada se incorpora la información del marco conceptual, en forma ordenada, entendible y práctica, así como brinda la indagación sobre la experiencia de un problema similar solucionada de manera exitosa. En el sexto acápite se proyecta el diseño del Plan de Acción planteándose el objetivo general y los objetivos específicos que influirán en la solución a la problemática detectada, así como la implementación Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación y se presenta la matriz del Plan de Acción.

En el séptimo acápite se especifica el plan de monitoreo y evaluación del plan de acción a través de una matriz en la que se detallan de manera minuciosa los aspectos considerados que buscan solucionar el problema institucional, así como se consideran los riesgos y medidas adoptadas para buscar la solución a los problemas que pudieran surgir en la implementación del Plan de Acción. En el octavo acápite se detalla el presupuesto del Plan de Acción en la que se proyectan los gastos de las distintas actividades planificadas, así como su financiamiento para su ejecución de manera satisfactoria.

En el noveno acápite se brinda una descripción detallada de todo el proceso de elaboración del Plan de Acción que de manera transversal se desarrolló a lo largo de todos los módulos del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. En el décimo y último acápite se determinan las lecciones aprendidas en el proceso de construcción del Plan de Acción identificando los aprendizajes más significativos que orienten a la mejora de los desempeños directivos en la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

## **1. Identificación de la problemática**

### **1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. Santa Magdalena**

La Institución Educativa “Santa Magdalena”, está ubicada en la calle Jequetepeque, lote 1, manzana X', a la altura del km. 695 de la Panamericana Norte en el Centro Poblado Menor Ciudad de Dios, comprensión del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región La Libertad, entre las ciudades de Pacasmayo y Guadalupe a 120 km al norte de la ciudad de Trujillo y aproximadamente a 250 metros de la carretera de penetración a la ciudad de Cajamarca. Geográficamente, se encuentra en la costa norte peruana, ubicada a  $8^{\circ}24'52''$  de latitud sur y  $79^{\circ}45'09''$  de longitud oeste y a una altitud de 33 m.s.n.m. La presencia de la carretera Panamericana sin señalización ni rompe muelles a escasos 50 metros crea un peligro y amenaza latente para nuestra población estudiantil y comunidad.

La comunidad de Ciudad de Dios, demanda a la institución educativa una educación de calidad, con valores éticos y morales que estén a la vanguardia del servicio que se ofrece. De igual manera que los docentes sean idóneos, cultos, agentes de cambio, que tengan mayores niveles de preparación y que los aprendizajes brindados les sirvan para la vida a los estudiantes. Los padres de familia requieren una institución donde los docentes entiendan que las aulas no son homogéneas por lo que deben individualizar su práctica educativa en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. La sociedad solicita que los docentes deben ser profesionales comprometidos, interdisciplinarios, investigadores, integradores, que impacten en la vida de sus alumnos y que actualice constantemente sus conocimientos.

El local de la Institución Educativa “Santa Magdalena” es propio y tiene un área de 17,000 m<sup>2</sup>, de los cuales 4,731 m<sup>2</sup> constituye el área construida y 12,269 m<sup>2</sup> el área sin construir. El cerco perimétrico es de adobe y los ambientes están construido de material noble, distribuidos de la siguiente manera: Pabellón A de dos pisos, con tres ambientes administrativos en el primer piso y tres en el segundo piso. El pabellón B de dos pisos, con cuatro aulas funcionales, un aula de clases y servicios higiénicos en el primer piso y cuatro aulas de clases y laboratorio de física, química y biología en el segundo piso. El pabellón C de dos pisos, con el aula de innovación tecnológica, dos aulas de clases y servicios higiénicos en el primer piso y en el segundo piso está ubicada la biblioteca, dos aulas de clases y servicios higiénicos. El pabellón C de dos

pisos con cinco aulas de clases y el quisco escolar en el primer piso y en el segundo piso cinco aulas. El pabellón D con tres aulas en el primer piso y otras tres en el segundo piso. Se cuenta con un amplio patio al centro de los pabellones B, C, D y E.

Actualmente, la Institución Educativa “Santa Magdalena”, por ser de característica polidocente completo, brinda servicios educativos en el nivel secundaria de menores, dentro del modelo Jornada Escolar Completa, con un total de 723 estudiantes de ambos sexos distribuidos en 26 secciones. El primer grado cuenta con 5 secciones y 169 alumnos; segundo grado, con 6 secciones y 154 estudiantes; el tercer grado tiene 147 alumnos en 5 secciones, cuarto grado con cinco secciones y 134 estudiantes y el quinto grado cuenta con 119 alumnos en 5 secciones. Para el servicio educativo se tiene 2 directivos, 51 docentes, de los cuales 32 son nombrados y 19 contratados, 5 auxiliares de educación y 13 personal administrativo. La Institución Educativa atiende en horario diurno de lunes a viernes de 7.15 a.m. a 3.00 p.m., teniendo dos recreos, el primero de 10.15 a.m. a 10:35 a.m. y el segundo de 12.50 p.m. a 1.30 p.m.

El Centro Poblado Menor “Ciudad de Dios” cuenta con un aproximado de 1,000 familias, la mayoría migrantes de sierra y selva. Las principales actividades económicas son la agricultura (predomina la siembra de arroz y en menor proporción maíz, alfalfa, hortalizas, etc.), el pilado de arroz a cargo de numerosos molinos y su comercialización a gran escala, también constituyen actividades principales, las que a su vez generan otros rubros empresariales como restaurantes, hoteles, variados comercios al por mayor y menor, empresas de transporte de pasajeros y de carga hacia el norte, sur y la sierra cajamarquina, que ocasiona diariamente un gran movimiento comercial. Los servicios básicos con lo que cuenta la población son: agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv. El poblado cuenta con instituciones educativas públicas y privadas en los niveles de inicial, primaria y secundaria.

La relación con la comunidad es cordial pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como Municipalidad de Centro Poblado, Municipalidad Distrital de Guadalupe, Teniente Gobernador, Policía Nacional, Centro de Salud y líderes de la comunidad, hemos sido considerados por el MINEDU dentro del modelo de Jornada escolar completa. También se cuenta con las organizaciones internas de la institución educativa como APAFA, CONEI, Equipo Directivo (Directora, Sub Director, Coordinadores pedagógicos, Coordinadores de Tutoría, Coordinador

Administrativo y de Recursos Educativos y Coordinadores de Innovación y Soporte Tecnológico), promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que le corresponde, caminando a alcanzar un solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

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

Después de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizajes de los estudiantes en las actas de evaluación y los registros oficiales 2015 - 2016 se formuló el siguiente problema: *“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Santa Magdalena” del distrito de Guadalupe – UGEL Pacasmayo, región La Libertad”*.

Las tres primeras causas están vinculadas con el factor de gestión curricular. La primera de ellas son las limitaciones que tienen los docentes al construir instrumentos de evaluación de acuerdo a las capacidades a evaluar. Entre los factores que se relaciona directamente es el desarrollo de las capacidades de los docentes debido a la escasa participación en eventos de capacitación profesional. Todo esto ha generado bajos niveles de desempeño de los estudiantes en el área de comunicación.

Otra de las causas que ha provocado este problema es el apego al desarrollo de prácticas pedagógicas tradicionales, memorísticas y descontextualizadas. Entre los factores que se relacionan a esta causa es la motivación de los docentes por la carencia de buscar los nuevos enfoques que trae el CNEB en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje para generar aprendizajes significativos en los estudiantes. Todo esto ha generado clases aburridas y estudiantes sin motivación por el estudio.

Una tercera causa detectada en este problema es la dificultad que presentan los docentes para implementar estrategias metodológicas en la aplicación del enfoque comunicativo textual. Entre los factores que se relacionan a esta causa son los procesos didácticos que deben estar presentes en la sesión de aprendizaje y que los docentes tienen dificultades en construir. Todo esto ocasiona que las clases no responden a las necesidades educativas de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos.

Otra de las causas generadas en este problema es el limitado monitoreo y acompañamiento a los docentes. Entre los factores que se relacionan a esta causa

tenemos las capacidades que se debe brindar a los docentes en función a sus necesidades identificadas durante el monitoreo. Todo esto genera docentes poco fortalecidos en su práctica pedagógica.

Una última causa detectada es la gestión inadecuada del clima escolar en el aula de clases. Entre los factores que se relacionan a esta causa es la gestión de manejo de normas de convivencia y medidas reguladoras, que deben establecerse y aplicarse oportunamente en las aulas y en toda la Institución Educativa. Todo esto ha provocado dificultades en el logro de aprendizaje de los estudiantes.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema identificado, es necesario considerar el monitoreo y acompañamiento pedagógico. De esta forma identificamos el diagnóstico de cada docente en la primera visita, estableciendo como fortalezas que tenemos docentes con estudios de maestría motivados para seguir capacitándose y deseosos de mejorar su práctica pedagógica, contamos con PEI, PAT y PCIE aprobados y consensuados de manera colegiada; y dentro de las oportunidades dos horas adicionales semanales para reunión colegiada de docentes del área, dos horas adicionales a los docente para elaboración de materiales y una para atención a padres, además tenemos implementados un aula funcional de comunicación. Es importante hacerlo porque mejorará el desempeño docente y de esta manera se tendrá mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

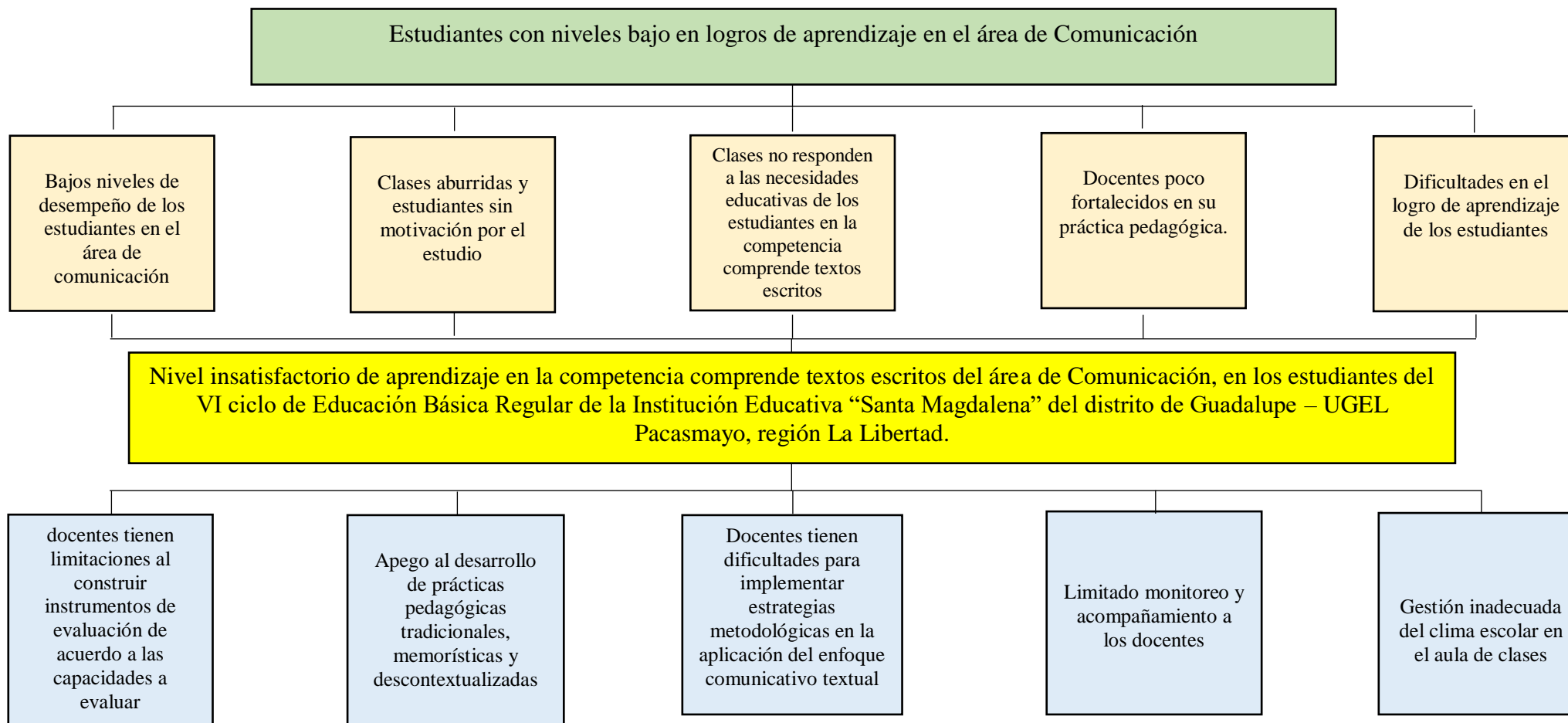


Figura 1. Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados

Para la realización del diagnóstico se aplicaron instrumentos como la ficha de monitoreo de la práctica pedagógica que permitió recoger información cuantitativa de los docentes, considerando los siguientes aspectos: planificación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, estrategias metodológicas en el área de Comunicación y la gestión de la convivencia escolar. Así mismo utilizamos el instrumento la guía de preguntas del grupo focal, aplicado también a los docentes que permitió recoger información cualitativa de los siguientes aspectos: Monitoreo y acompañamiento pedagógico y convivencia escolar.

**2.1.1. Resultados cuantitativos.** El 75 % de los docentes tienen dificultades para realizar su planificación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, al no incluir actividades contextualizadas en los procesos pedagógicos y didácticos e inadecuada dosificación del tiempo. Esto se debe a que no se ha realizado de manera conveniente el trabajo colegiado y no tienen claro el enfoque propuesto. Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados.

El 100 % de los docentes tienen dificultades en el desarrollo de estrategias metodológicas en el área de Comunicación, que los estudiantes deben conocer, aprender y practicar para que logren el manejo óptimo y pertinente de la lengua. Esto se debe a que los docentes desconocen el enfoque comunicativo textual y no promueven círculos de interaprendizaje y/o la realización de un trabajo colegiado.

Finalmente, el 50% de los docentes tienen dificultades para gestionar de manera conveniente la convivencia escolar generando niveles de comportamiento y de aprendizaje inadecuados; Esto se debe a que los docentes no usan estrategias pertinentes para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia. Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados.

**2.1.2. Resultados cualitativos.** Los docentes consideran que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y la asesoría ofrecida por los directivos no permite hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente para mejorar el desempeño en el aula. Para revertir esta situación se debe desarrollar trabajo colegiado permanente con la conformación de círculos de interaprendizaje, para desarrollar investigación e innovación pedagógica permanente y realizar el acompañamiento pedagógico

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 docente sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.

Finalmente, los docentes tienen dificultades para brindar soluciones adecuadas a situaciones problemáticas de convivencia ocasionadas por los estudiantes dentro de las sesiones de aprendizaje. Para revertir esta situación se debe promover la convivencia escolar adecuada, prevenir y resolver conflictos antes que se vuelvan incontrolables, buscando la participación de toda la comunidad educativa, vinculando a los padres de familia en la solución a las dificultades detectadas.

## **2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo**

El problema en torno al que gira el presente trabajo académico es *Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Santa Magdalena” del distrito de Guadalupe – UGEL Pacasmayo, región La Libertad.*

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para realizar su planificación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias. Asimismo, tienen dificultades en el desarrollo de estrategias metodológicas en el área de Comunicación, que los estudiantes deben conocer, aprender y practicar para que logren el manejo óptimo y pertinente de la lengua. Por otro lado, los docentes tienen dificultades para gestionar de manera conveniente la convivencia escolar generando niveles de comportamiento y de aprendizaje inadecuados. Esto se debe a que los docentes desconocen el enfoque comunicativo textual y no promueven círculos de interaprendizaje y/o la realización de un trabajo colegiado. Asimismo, no usan estrategias pertinentes para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia y no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido a realización de la programación curricular (PO02.1), el referido a desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), el referido a desarrollar

investigación e innovación pedagógica (PO03.2), el referido a realizar acompañamiento pedagógico (PO3.3), el referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1) y 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; también se relaciona con la competencia 6, Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje; así como con la competencia 2, promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I.E., las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión Compromiso 4, Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y el compromiso 5, Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la I. E.

El instrumento cualitativo me permitió obtener las siguientes conclusiones: El monitoreo se realiza con poca frecuencia y la asesoría ofrecida por los directivos no permite hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente para mejorar el desempeño en el aula. Asimismo, los docentes tienen dificultades para brindar soluciones adecuadas a situaciones problemáticas de convivencia ocasionadas por los estudiantes dentro de las sesiones de aprendizaje.

Estos hallazgos se vinculan con los procesos de gestión PO03.1, desarrollar trabajo colegiado, el PO03.2 referido a desarrollar investigación e innovación pedagógica, el PO03.3, referido a realizar acompañamiento pedagógico, el PO05.1, referido a promover la convivencia escolar; el PO05.2, referido a prevenir y resolver conflictos, el PO05.3, referido a promover la participación de la comunidad educativa y el PO05.2, referido a vincular la I.E. con la familia.

De la misma manera se relaciona con la competencia seis Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje; así como con la competencia dos Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento

de la diversidad del MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con los compromisos de gestión 4, acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa y el compromiso 5, gestión de la tutoría y la convivencia escolar de la I.E.

Frente a esta situación problemática mi visión de cambio es el siguiente reto: Incrementar el nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Santa Magdalena” del distrito de Guadalupe –UGEL Pacasmayo, región La Libertad.

Para hacer efectivo el reto propuesto se ha planteado cinco desafíos: el primero está dirigido al empoderamiento de los docentes en el enfoque formativo de la evaluación por competencias; el segundo es el fortalecimiento de la capacidad crítica reflexiva del docente para su cambio de su práctica pedagógica; un tercer desafío es el fortalecimiento en el desarrollo de estrategias metodológicas centradas en el enfoque comunicativo textual; asimismo, tenemos el desafío de la priorización del monitoreo y acompañamiento para mejorar el desempeño docente y como último desafío la gestión adecuada del clima escolar en el aula para garantizar progresos de aprendizaje de los alumnos.

A continuación, se presenta el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Santa Magdalena” del distrito de Guadalupe – UGEL Pacasmayo, región La Libertad</p>	<p><b>Resultados cuantitativos:</b> El 75 % de los docentes tienen dificultades para realizar su planificación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, al no incluir actividades contextualizadas en los procesos pedagógicos y didácticos e inadecuada dosificación del tiempo. Esto se debe a que no se ha realizado de manera conveniente el trabajo colegiado y no tienen claro el enfoque propuesto. Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados.</p>	<p>PO02.1 Realización de la programación curricular PO03.1, Desarrollar trabajo colegiado PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO04.1, Desarrollo de sesiones de aprendizaje.</p>	<p>Compromiso 4. Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica.</p>	<p><b>Competencia 6.</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
	<p>EL 100 % de los docentes tienen dificultades en el desarrollo de estrategias metodológicas en el área de Comunicación, que los estudiantes deben conocer, aprender y practicar para que logren el manejo óptimo y pertinente de la lengua. Esto se debe a que los docentes desconocen el enfoque comunicativo textual y no promueven círculos de interaprendizaje y/o la realización de un trabajo colegiado. Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados.</p>	<p>PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado PO 03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p>	<p>Compromiso 4. Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica.</p>	<p><b>Competencia 5.</b> 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 <b>Competencia 6.</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
	<p>Finalmente, el 50% de los docentes tienen dificultades para gestionar de manera conveniente la convivencia escolar generando niveles de comportamiento y de aprendizaje inadecuados. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias pertinentes para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia. Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados.</p>	<p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO 05.1 Promover la convivencia escolar</p>	<p>Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica. Compromiso 5. Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la I. E.</p>	<p><b>Competencia 2.</b> Promueve y sostiene 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. <b>Competencia 6.</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
	<p><b>Resultados cualitativos:</b> El monitoreo se realiza con poca frecuencia y la asesoría ofrecida por los directivos no permite hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente para mejorar el desempeño en el aula.</p>	<p><b>PO03.1</b> Desarrollar trabajo colegiado. <b>PO03.2</b> Desarrollar investigación e innovación pedagógica <b>PO03.3.</b> Realizar acompañamiento pedagógico</p>	<p>Compromiso 4. Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica.</p>	<p><b>Competencia 6.</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
	<p>Docentes tienen dificultades para brindar soluciones adecuadas a situaciones problemáticas de convivencia ocasionadas por los estudiantes dentro de las sesiones de aprendizaje.</p>	<p><b>PO05.1</b> Promover la convivencia escolar. <b>PO05.2</b> Prevenir y resolver conflictos. <b>PO05.3</b> Promover la participación de la comunidad educativa <b>PO05.4</b> Vincular la I.E. con la familia.</p>	<p>Compromiso 5. Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la I. E.</p>	<p><b>Competencia 2.</b> Promueve y sostiene 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.</p>

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

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

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson. La primera de estas es el 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 en los instrumentos oficiales de gestión institucional: PAT, PEI. Es necesario establecer metas de aprendizaje para que la comunidad educativa las conozca y pedir la colaboración de todos para alcanzarlas. Esto se debe realizar para que la comunidad educativa las cumpla, los estudiantes de la IE mejoren sus resultados de aprendizaje y se lleguen a las metas planteadas.

La segunda dimensión es usos estratégicos de los recursos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea mejorar las condiciones de la infraestructura, los servicios básicos y administrar adecuadamente los bienes, recursos y materiales educativos. Es necesario mejorar las condiciones porque una infraestructura en buenas condiciones y el uso adecuado de recursos y materiales educativos motiva el aprendizaje. Esto se debe realizar para potenciar el aprendizaje y generar condiciones necesarias para garantizar una buena enseñanza.

La tercera dimensión es planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea promover el trabajo colaborativo en los docentes orientados a los procesos de planificación curricular para contextualizar el diseño de la enseñanza, monitoreando y orientando el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje. Esto es necesario porque tenemos un currículo nuevo que tiene conceptos novedosos que los docentes deben conocer y logren incorporar la realidad local, nuestra cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos priorizando una enseñanza pertinente. Esto se debe realizar para que los docentes manejen de manera adecuada el nuevo currículo para mejorar su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea formar comunidades profesionales de aprendizaje con la finalidad de generar espacios y oportunidades de formación continua para estimular a los docentes a fin de que sistematicen sus experiencias exitosas e innovadoras para la mejora de su desempeño

en función del logro de las metas de aprendizaje. Esto es necesario porque los directivos debemos promover constantemente la autoevaluación y la mejora continua de la práctica docente para la mejora de los aprendizajes. Esto se debe realizar para que la gestión pedagógica y democrática promueva espacios y mecanismos de participación.

La quinta dimensión es aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea asumir actitudes asertivas y empáticas en el manejo de situaciones conflictivas fomentando un clima laboral favorable al diálogo, trabajo en equipo, promoviendo altas expectativas para un desempeño eficiente de su personal. Esto es necesario porque es imprescindible promover acciones que fomente una sana convivencia entre los diversos actores de la comunidad educativa priorizando la prevención de situaciones de violencia física y psicológica. Esto se debe realizar para fortalecer la relación asertiva y empática en la comunidad educativa.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro que resume la caracterización del rol del director como líder pedagógico, relacionando las dimensiones de liderazgo según Viviane Robinson y las estrategias para resolver el problema detectado.

<b>Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson</b>	<b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>	<b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>
Establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación en los instrumentos oficiales de gestión institucional: PAT, PEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establece las metas de aprendizaje para que la comunidad educativa las conozca y pedir la colaboración de todos para alcanzarlas.</li> <li>- Para que la comunidad educativa las cumpla, los estudiantes de la IE mejoren sus resultados de aprendizaje y se lleguen a las metas planteadas.</li> </ul>
Usos estratégico de los recursos	Mejorar las condiciones de la infraestructura, los servicios básicos y administrar adecuadamente los bienes, recursos y materiales educativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque una infraestructura en buenas condiciones y el uso adecuado de recursos y materiales educativos motiva el aprendizaje.</li> <li>- Para potenciar el aprendizaje y generar condiciones necesarias para garantizar una buena enseñanza.</li> </ul>
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Promover el trabajo colaborativo en los docentes orientados a los procesos de planificación curricular para contextualizar el diseño de la enseñanza, monitoreando y orientando el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque tenemos un currículo nuevo que tiene conceptos novedosos que los docentes deben conocer y logren incorporar la realidad local, nuestra cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos priorizando una enseñanza pertinente.</li> <li>- Para que los docentes manejen de manera adecuada el nuevo currículo para mejorar su práctica pedagógica.</li> </ul>
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	Formar comunidades profesionales de aprendizaje con la finalidad de generar espacios y oportunidades de formación continua para estimular a los docentes a fin de que sistematicen sus experiencias exitosas e innovadoras para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque los directivos debemos promover constantemente la autoevaluación y la mejora continua de la práctica docente para la mejora de los aprendizajes.</li> <li>- Para que la gestión pedagógica y democrática promueva espacios y mecanismos de participación .</li> </ul>
Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte	Asumir actitudes asertivas y empáticas en el manejo de situaciones conflictivas fomentando un clima laboral favorable al diálogo, trabajo en equipo, promoviendo altas expectativas para un desempeño eficiente de su personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque es imprescindible promover acciones que fomente una sana convivencia entre los diversos actores de la comunidad educativa priorizando la prevención de situaciones de violencia física y psicológica.</li> <li>- Para fortalecer la relación asertiva y empática en la comunidad educativa.</li> </ul>

Figura 3. Cuadro de caracterización del rol como líder pedagógico.

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

Al concluir el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática detectada: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Santa Magdalena” del distrito de Guadalupe – UGEL Pacasmayo, región La Libertad”; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación del VI ciclo. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje de los estudiantes teniendo en cuenta el contexto en el que se desenvuelven, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento (retroalimentación formativa) y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha, asumiendo los compromisos de gestión escolar determinados por el Ministerio de Educación.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, considera demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación identificadas en la visita diagnóstica; su contextualización tendrá en cuenta las características de ubicación de la institución educativa, es decir, al centro poblado Ciudad de Dios, distrito de Guadalupe, teniendo presente los problemas territoriales como presencia de la carretera Panamericana sin señalización ni rompe muelles a escasos 50 metros de la institución, creando un peligro y amenaza latente para nuestra población estudiantil y comunidad, de igual manera calles sin asfaltar y un sistema de agua y alcantarillado deficiente. Se tendrá en cuenta las principales actividades económicas, como: la siembra de arroz, su pilado y comercialización. Como centro poblado en constante crecimiento demográfico se presentan problemas sociales como pandillaje, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales y desorden del comercio ambulatorio. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión de textos escritos en los estudiantes y afrontar curricularmente las particularidades determinadas, para revertir el problema planteado, mejorando los aprendizajes de los estudiantes.

El acompañamiento es un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos mediante el cual un docente experimentado (docente

acompañante) enseña, aconseja, guía y ayuda a un docente novel (docente acompañado), en una relación horizontal de uno a uno, destinando tiempo, energía y conocimientos, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través de la observación y valoración del trabajo en el aula y la reflexión conjunta, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente (Román, 2014).

Por otro lado, el Ministerio de Educación señala que “el Monitoreo pedagógico es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (MINEDU, 2014, p. 50).

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que de manera pertinente favorecen en la implementación del Plan anteriormente mencionado; es el caso de (Aranda, M. y Muñoz, N., 2015) que sistematizan sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes de la institución educativa “Nuestra Señora de Lourdes” de Pampas – Tayacaja – Huancavelica del año 2015. Así como la Experiencia en el efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú, elaborado por un equipo de investigadores del Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima; desarrollada en el 2016 (Rodríguez, J.; Leiva, J. y Hopkins, A, 2016).

La reforma de la escuela requiere configurar el rol del directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influya, que inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, acompañando y evaluando el desempeño del personal a su cargo. Asimismo, el líder pedagógico debe gestionar el currículo promoviendo el trabajo en equipo con sus docentes. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y la comunidad (MINEDU, 2014b, p.14)

En este contexto, el rol del líder pedagógico requiere plantear metas y expectativas para el logro de aprendizajes y la generación de las condiciones básicas del aprendizaje, por ello es imprescindible sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la I.E Santa Magdalena; así como de asegurar y optimizar los recursos del entorno y/o de las que existen en la institución educativa. De igual manera, es inevitable reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y afirmar su identidad y responsabilidad profesional; también participar en las horas de planificación colegiada y las comunidades profesionales de

aprendizaje 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 en superar las dificultades encontradas, teniendo como objetivo central el aprendizaje de los estudiantes que garanticen el desarrollo óptimo del año escolar, en concordancia a Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU, Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica. Esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula como el acompañar y estimular el trabajo de los docentes en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, creando las condiciones básicas que promuevan el logro de los estándares de aprendizaje, el desarrollo integral y la culminación oportuna de los estudiantes.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera una cadena de valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar. En el Proceso Estratégico denominado Dirección y Liderazgo, se considera el PE01 Desarrollar planeamiento institucional, teniendo como procesos involucrados a la formulación del PEI (PE01.1), formulación del PCI (PE01.2) y formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.3).

En el Proceso Operativo: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar, se implican tres procesos. El primero de ellos es el PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, el cual involucra al proceso disponer espacios para el aprendizaje (PO02.3). El segundo es el PO03 fortalecimiento del desempeño docente, donde se consideran los procesos desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), desarrollar investigación e innovación pedagógica (PO03.2) y realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3). Por último, el PO04 Gestionar los aprendizajes, que tiene como proceso involucrado el certificar aprendizajes (PO04.5).

De igual manera también se encuentra implicado los Procesos de Soporte: Soporte al funcionamiento de la I.E., que involucra a dos procesos de nivel 1. El primero de ellos es el PS01 Administrar recursos humanos, que considera el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) y fortalecer capacidades (PS01.3). Por último, el PS03 administrar los bienes, recursos y materiales educativos, que

involucra el registrar, almacenar y dar de baja (PS03.1) y distribuir y preservar (PS3.2).

Es importante establecer la interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos de la Institución Educativa que permitirá conocer de manera detallada y profunda el funcionamiento de los procesos y las actividades desarrolladas al implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, generando una secuencia de valor con una orientación a objetivos por resultados que nos lleven a lograr la visión de cambio establecida: Incrementar el nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Santa Magdalena” del distrito de Guadalupe - UGEL Pacasmayo región La Libertad.

Asimismo, el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar tienen una relación concurrente. El MAE tiene como finalidad mejorar la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera específica 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 cercana relación con la alternativa de solución. Además, permite el cumplimiento del cuarto compromiso de la Gestión Escolar, monitorear y acompañar (retroalimentar) la práctica pedagógica en la I.E., que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como el acompañamiento docente y las reuniones de interaprendizaje y en cuanto a la evaluación de la práctica pedagógica es necesario la implementación de la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que generar espacios de participación democrática, de manera directa y comprometida, que permitan a los padres de familia y la comunidad educativa en general involucrarse en favor de los aprendizajes de los estudiantes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD), a través de mecanismos como asambleas de padres de familia, reuniones colegiadas con docentes, jornadas de reflexión, rendición de cuentas sobre resultados de gestión escolar, para tomar decisiones que conlleven a la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas y/o necesidades que se presentan en el quehacer educativo.

Consolidar efectivas comunidades en las escuelas públicas pasa por una mayor estabilidad en el personal, pero también por una mejor capacidad de trabajo colaborativo entre directivos, maestros, alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad en general. Dentro de las condiciones para el trabajo colaborativo destaca el tiempo dedicado por los maestros a la planeación, la autoevaluación y a la capacitación en su propia escuela (Loera, 2006, p.12).

Es importante establecer las responsabilidades a los actores externos y de la comunidad educativa. A los docentes, en su rol de profesionales en la educación, les corresponde diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados de la comprensión lectora, así como lo mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. A los padres de familia les incumbe trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la comprensión lectora, en coherencia a lo prescrito por la Ley General de educación, Ley N° 28044, que enfatiza la necesidad de fomentar la participación de los padres de familia en las cuestiones relacionadas con la escuela. En cuanto al personal administrativo mantener y velar por el buen funcionamiento de la institución en las labores que les toque desempeñar empezando por la limpieza y la buena presentación, y a las autoridades de los diferentes sectores, brindar el apoyo necesario y oportuno para la solución a los diversos problemas que aquejan a la I.E. desde el sector que conducen.

Los directivos de la Institución Educativa Santa Magdalena, son conscientes que existen dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; por ello deberán asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada y establecer los compromisos que desarrollarán tanto el docente como los directivos hasta la próxima visita, situaciones que se afrontarán con cronogramas consensuados con los docentes, para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad, para ello se debe generar espacios de reflexión de la práctica pedagógica, durante la etapa de planificación escolar, en las jornadas de reflexión y los trabajos colegiados, donde directivos y docentes trabajen de manera colaborativa para elevar los aprendizajes y solucionar los problemas detectados de manera oportuna, eficaz y eficiente.

Se presagia modificaciones en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de

comunicación, motivándolos permanentemente para trabajar enfocados en el logro y mejora de los aprendizajes de los estudiantes; así como promoviendo la mejora continua, sugiriendo, impulsando y poniendo en práctica ideas innovadoras o experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.

El presente Plan de Acción diseña acciones que aseguran la centralidad del liderazgo pedagógico del directivo, que están presente en la alternativa de solución planteada, desde la cual se han propuesto objetivos específicos, indicadores, metas de atención, así como las estrategias, actividades, los responsables y el debido cronograma para lograr alcanzar la visión de cambio proyectada con lo que se busca fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos que se llevará a cabo con el monitoreo pedagógico, mediante la observación de clases, recogiendo la información pertinente para brindar el asesoramiento adecuado y lograr la mejora de los aprendizajes estudiantiles.

De igual manera, se han propuesto estrategias de retroalimentación y evaluación, para lo cual, en primer lugar, se analizarán los resultados de la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación. La heteroevaluación mediante la observación de clases, para lo cual se socializará el instrumento de evaluación formativa, se observará las clases y se analizaran los resultados. La coevaluación se efectuará a través de una jornada de análisis documental de portafolios entre pares, en la cual previamente se socializará el uso pertinente de los instrumentos de evaluación (ficha de monitoreo, ficha de autoevaluación) y rúbrica para evaluar carpeta pedagógica. En la autoevaluación los docentes harán uso de las evidencias recogidas durante el desarrollo de sus clases, para detectar sus debilidades y fortalezas. En relación a la estrategia de retroalimentación se propone las siguientes actividades: jornadas de círculos de interaprendizaje en procesos pedagógicos y didácticos; así como a través de jornadas de reflexión sobre la práctica pedagógica y los aprendizajes de los estudiantes apoyados por profesionales expertos para mejorar la práctica docente y lograr mejores resultados de aprendizaje en nuestros estudiantes.

Para asegurar que la alternativa de solución elegida cumpla con el objetivo que se busca en la institución educativa, también prevemos riesgos y adoptamos medidas para hacer frente a algunas circunstancias adversas que puedan presentarse durante la ejecución del Plan de Acción.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1. Marco Conceptual

La principal preocupación del Ministerio de Educación es la mejora de la calidad educativa en las instituciones educativas contribuyendo al desarrollo de los estudiantes, motivo por el cual, se está tratando de mejorar la calidad de la enseñanza en los maestros. En este escenario es importante plantear alternativas de solución viables a los diferentes problemas que se presentan en el quehacer educativo teniendo siempre presente la importancia de la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes en las diferentes áreas de nuestro sistema escolar.

**5.1.1. Monitoreo, acompañamiento y evaluación.** El liderazgo pedagógico de los directivos es un factor significativo en los logros de aprendizaje de los estudiantes, después de la acción desarrollada en el aula por los docentes; por eso es importante organizar y ejecutar procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los maestros, para fortalecer su desempeño, garantizando los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes.

**5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.** “En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones.” (MINEDU, 2016, p. 9), en este aspecto es importante que los directivos recojan la información de la práctica docente en el aula en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes de educación secundaria del VI ciclo para identificar logros de aprendizaje y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción, teniendo en cuenta que, el monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes».

En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (MINEDU, 2014, p.51).

5.1.1.1.1. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Existen múltiples estrategias que pueden implementarse en el monitoreo para obtener información relevante en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje para la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

- *Visita al aula.* implican un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes (MINEDU, 2014), en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora.

- *Autogestión.* Viene a ser la autoevaluación efectuada por el docente sobre su propio desempeño de conformidad a los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta conseguir para el logro de una buena práctica pedagógica.

5.1.1.1.2. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Dentro de los instrumentos empleados para recoger información que permitan comprobar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes podemos encontrar:

- *Ficha de observación.* Es un instrumento que permite al directivo registrar las acciones pedagógicas observadas al docente durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

- *Cuaderno de campo.* Es un cuadernillo de anotaciones en el que se registran de manera detallada y objetiva, las observaciones, información y reflexiones que se producen en el aula de clases, durante la visita al docente monitoreado. Permite el registro de aspectos relevantes de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

5.1.1.2. *Acompañamiento pedagógico.* “Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para

mejorar su práctica pedagógica” (MINEDU, 2014, p. 50). Esta información le permitirá al docente identificar sus fortalezas y debilidades a través de la deconstrucción y reconstrucción de su práctica buscando un cambio cualitativo que lo transforme en un facilitador de los procesos de aprendizaje.

*5.1.1.2.1. Estrategias de acompañamiento pedagógico.* “El acompañamiento precisa de estrategias que faciliten la interacción y construcción permanente del conocimiento las cuales deben adecuarse a los requerimientos de cada uno de los docentes” (MINEDU, 2017, p. 49). Por las características peculiares de la institución educativa y de los docentes del área de comunicación del VI ciclo, las estrategias más adecuadas a utilizar son las siguientes:

- *Visitas a aula.* Son actividades que facilitan la identificación de las limitaciones del docente acompañado en su práctica pedagógica y permite que, a partir de esta identificación, se concreten acciones propias de orientación que permita superar las dificultades del docente. Se utilizará como instrumentos la ficha de observación y cuaderno de campo.

- *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios para que docentes y directivos intercambien experiencias sobre experiencias pedagógicas exitosas a través de la discusión y la reflexión. Los instrumentos a emplearse serán: hoja de planificación del evento, bitácora personal del docente, material de información elaborada para la actividad, portafolio docente y vídeos de situaciones pedagógicas.

- *Talleres de seguimiento.* Son organizados para superar aspectos de prácticas educativas o institucionales que requieran ser mejoradas, bajo el liderazgo y orientación de un experto. Requieren planificación participativa y apoyo logístico, así como indicadores que ofrezcan información sobre los resultados de los talleres ofrecidos. Los instrumentos más indicados para ser empleados son: listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, hoja de planificación del evento y material de información relevante al aspecto pedagógico a mejorar.

*5.1.1.3. Evaluación.* Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (MINEDU, 2008, p, 10).

La evaluación del desempeño docente pretende asegurar que los docentes se desempeñen a toda su capacidad para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Al mismo tiempo, busca mejorar la propia práctica del docente al identificar fortalezas y debilidades para conseguir un mayor desarrollo profesional (Ocde, 2011).

*5.1.1.3.1. Instrumentos de evaluación.* Destacan tres tipos de instrumentos de recojo de información para el desarrollo de una evaluación objetiva. Se les denomina métodos cerrados dado que enfatizan en la reunión de datos alrededor de aspectos específicos del comportamiento. Son los siguientes:

- *Lista de control.* Consiste en un listado de ítems que hacen referencias a las características referidas a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen.
- *Escalas de observación.* Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características referidas a observar en los docentes.
- *Códigos de categorías.* La categorización permite asignar lo que se observa a un sistema de categorías que puedan clasificarse y permitir distinguir qué conductas son relevantes para nuestro problema de estudio (MINEDU, 2017, p. 68).

**5.1.2. Área curricular de Comunicación.** Tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar 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 permite tomar conciencia de nosotros mismos al organizar y dar sentido a nuestras vivencias y saberes. “Los aprendizajes que propicia el área de Comunicación contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida” (MINEDU, Resolución Ministerial N° 649-2016-MINEDU, 2016).

Teniendo en cuenta que el numeral 6.1 Aplicación del Diseño Curricular Nacional 2009, de la Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU, expresa que en las II. EE. de inicial, primaria y secundaria, se continuará aplicando el Diseño Curricular Nacional 2009, con las modificaciones que sean pertinentes, según la R.M. N.° 199-2015-MINEDU, el área de Comunicación requiere el desarrollo de cinco competencias:

- Comprende textos orales
- Se expresa oralmente
- Comprende textos escritos
- Produce textos escritos

- Interactúa con expresiones literarias

**5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.** Es el enfoque comunicativo o enfoque comunicativo-textual o enfoque comunicativo funcional, que orienta el desarrollo de competencias comunicativas a partir de usos y prácticas sociales del lenguaje, situados en contextos socioculturales distintos. En efecto, nuestros estudiantes emplean su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos en contextos específicos.

En una comunicación real, en sus distintas variedades dialectales y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses. Por ello, bajo este enfoque, en la escuela se concibe el lenguaje en pleno funcionamiento y la práctica pedagógica toma en cuenta textos completos, reales o verosímiles (MINEDU, 2015, p. 14-15).

**5.1.2.2. Competencia.** De manera general una competencia es la facultad que tiene una persona para actuar conscientemente en la resolución de un problema o el cumplimiento de exigencias complejas, usando flexible y creativamente sus conocimientos y habilidades, información y herramientas, así como sus valores, emociones y actitudes (MINEDU, 2015, p. 5).

En el presente trabajo académico la competencia vinculada al problema es el de “*comprende textos escritos*”. En esta competencia el estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído. Esta competencia requiere la selección, combinación y puesta en acción de cuatro capacidades, todas ellas referidas a procesos que ocurren simultáneamente en la mente de nuestros adolescentes mientras leen textos escritos.

Las capacidades de esta competencia son las siguientes: recupera información de diversos textos escritos, reorganiza información de diversos textos escritos, infiere el significado de los textos escrito; y reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos.

**5.1.2.3. Estrategias metodológicas en la aplicación del enfoque comunicativo textual.** Para desarrollar las competencias comunicativas en la escuela es importante

desarrollar el enfoque comunicativo textual para que nuestros estudiantes empleen de manera apropiada su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos en contextos específicos y reales, donde emiten y reciben textos completos que respondan a sus necesidades e intereses (MINEDU, 2015, p. 14).

Es importante concebir este enfoque comunicativo de manera integral, sin perder de vista dos perspectivas: una perspectiva cognitiva en la que el lenguaje se convierte en un instrumento para la construcción de conocimientos, donde la lengua materna es primordial y contribuye en la estructuración de la experiencia de los estudiantes y contribuye a determinar su visión del mundo, que está íntimamente ligada a sus convenciones culturales. En ello radica precisamente el gran valor pedagógico de la variedad materna de nuestros estudiantes: es justamente a partir de esos saberes previos lingüísticos y culturales encarnados en sus lenguas y variedades maternas que los estudiantes se acercan y exploran prácticas escolares del lenguaje con la finalidad de apropiarse de ellas. La otra perspectiva es la sociocultural, que a través de la comunicación en diferentes situaciones, los estudiantes establecen diversos tipos de relaciones con los demás y crean distintas identidades que conforman su vida social (MINEDU, 2015, p. 16-17).

*5.1.2.3.1. Estrategias de la comprensión lectora.* Lo más recomendable en la enseñanza de la comunicación en secundaria es:

“... enseñar la comprensión considerando que la lectura es un proceso, es decir, que la comprensión se da integrando tres fases. Por lo tanto, las estrategias que se deben enseñar pueden ser clasificadas en tres grupos: estrategias para usar antes de leer, estrategias para usar durante la lectura; y estrategias para utilizar después de leer” (MINEDU, 2006, p. 39).

- *Estrategias para usar antes de leer.* Conocida como la prelectura o la etapa previa a la lectura misma del texto (preparándose para leer) tiene como uno de sus propósitos reconocer los diferentes contextos, experiencias, sesgos, creencias y conocimientos previos de los estudiantes (llamados ‘lo dado’) que pueden tener un impacto sobre cómo leen y aprenden de un texto (‘lo nuevo’). Al saber qué están trayendo las alumnas y los alumnos a la lectura de un texto, los docentes pueden proporcionarles puentes o andamiajes entre ‘lo dado’ y ‘lo nuevo’ aclarando vocabulario y conceptos poco familiares, y ofreciendo durante el proceso otra información necesaria.

Las actividades de prelectura también promueven que los estudiantes se involucren y se interesen al proveerles de herramientas para tener una idea general del

texto y anticipar su contenido. Esta actividad preparatoria es crítica para que pueda darse la comprensión. Se deben de utilizar tres tipos de estrategias: estrategias para activar la información previa y traer a la mente conceptos, ideas y experiencias propias o ajenas directamente vinculadas al tema del texto; estrategias con el fin de ponerse metas para la lectura, decidir con qué fin se va a leer; y, estrategias para aprender a hacer algunas predicciones iniciales sobre el contenido del texto que van a empezar a leer.

- *Estrategias para usar durante la lectura.* Es la segunda fase del proceso de leer, conocida como la "lectura guiada" o la etapa en la cual se lee el texto. En esta fase los estudiantes necesitan integrar el conocimiento y la información que traen a la lectura del texto con 'lo nuevo' que el texto contiene. Estas actividades deben involucrar a los estudiantes en el texto más allá de su significado literal para lograr una comprensión más profunda. Deben, asimismo, incluir la enseñanza de puntos de vista múltiples, algo que demandan los estadios avanzados de la lectura. Los estudiantes deben tener la oportunidad de revisar sus preguntas preliminares; buscar respuestas tentativas; reunir, analizar y sintetizar evidencia, y empezar a hacer generalizaciones o afirmaciones sobre su nueva comprensión.

Hay dos tipos de estrategias metacognitivas durante la lectura. En primer lugar, están las estrategias de monitoreo de la comprensión. Son las actividades mentales que se llevan a cabo para asegurar la comprensión del texto, verificar las predicciones hechas antes de leer e ir las cambiando de acuerdo con el contenido que va encontrando en el texto. Sirven, además, para seguir el relato o la lógica de la información nueva que está trayendo el texto; para entender el mensaje del autor e ir reaccionando el contenido. En segundo lugar, están las estrategias de reparación o recuperación de la comprensión. Estas son acciones mentales se ponen en acción cuando el alumno se da cuenta que no está entendiendo nada del texto, que en algún momento han perdido la comprensión que estaban logrando.

- *Estrategias para usar después de leer.* La tercera fase del proceso de leer es la poslectura o etapa posterior a la lectura del texto. En este periodo los docentes dan al alumno maneras de articular su comprensión de lo que han leído, poner a prueba su validez, que la apliquen a una situación nueva o que argumenten defendiéndola contra una aseveración opuesta. Las estrategias que los estudiantes utilicen después de la lectura deben servir para organizar y reestructurar el mensaje del autor. Se requiere

utilizar el razonamiento estratégico sobre la información que trae el texto con relación a lo que ya se sabía sobre el tema.

En las actividades posteriores a la lectura no se trata solamente de hacer preguntas sobre el texto recién leído y algunos aspectos importantes. Se trata, también, de conectar de nuevo el texto directamente con la experiencia del alumno. Con lo que sabe respecto de cómo obtener la idea principal y separar lo importante de lo secundario, cómo resumir, cómo desarmar y rearmar de otra manera lo leído. Tiene que reorganizar el texto, encontrar sus unidades de significado, identificar las intenciones del escritor, etc.

**5.1.2.4. Instrumentos de evaluación de acuerdo a las capacidades a evaluar.** Es importante el empoderamiento a los docentes en el enfoque formativo de la evaluación por competencias; así como en la adecuada elección de los instrumentos de evaluación de aprendizaje que serán utilizados, teniendo en cuenta que la efectividad de las evaluaciones está supeditada en gran medida a la pertinente adecuación y calidad de los instrumentos de evaluación de los aprendizajes que los docentes utilicemos. “Tomar la decisión de evaluar y medir los aprendizajes requiere considerar varios factores, evaluar los pros y contras de cada uno de los instrumentos disponible, y decidir cuál de ellos es el más adecuado para la situación concreta” (Covacevich, C, 2014).

**5.1.2.5. Prácticas pedagógicas tradicionales, memorísticas y descontextualizadas.** Es necesario el fortalecimiento de la capacidad crítica reflexiva de los docentes durante los acompañamientos, así como durante las jornadas de reflexión y el trabajo colegiado para replantear el diseño de su enseñanza buscando mejorar el desarrollo de sus prácticas pedagógicas centradas en el aprendizaje.

**5.1.2.6. Monitoreo y acompañamiento a los docentes.** Se hace imprescindible que el monitoreo y acompañamiento se conviertan en “una práctica habitual en la institución educativa para facilitar los procesos de aprendizajes en los estudiantes y que ayuden a los docentes a tomar decisiones en la mejora de la enseñanza y de la propia gestión” (MINEDU, 2017, p. 11)

**5.1.2.7. Gestión inadecuada del clima escolar en el aula de clases.** “Las instituciones educativas deben garantizar a todos los estudiantes el cumplimiento de su derecho a una educación de calidad y la dirección de la escuela está para hacerlo posible centrando sus esfuerzos en dicha meta” (MINEDU, 2017b, p. 6), por este

motivo se hace imprescindible gestionar de manera adecuada el clima escolar favorable en las aulas para asegurar mejoras en los aprendizajes.

El clima escolar es un indicador de la calidad educativa y ha sido definido como “El conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos” (Cere, 1993, p. 30).

5.1.2.7.1. *Elementos del clima escolar.* De acuerdo a una concepción multidimensional se sintetizan en tres componentes (MINEDU, 2017b, p. 16):

- *Características físicas de la institución educativa.* Dentro de la que encontramos a:

- La apariencia del local institucional y de sus aulas
- El tamaño de la escuela
- El ratio de profesores y estudiantes en el aula
- El orden y la organización de las aulas en la escuela
- La disposición y calidad de materiales y recursos educativos
- Presencia de árboles, plantas y jardines
- Luminosidad del ambiente
- Limpieza y salubridad de las instalaciones
- Seguridad y comodidad de los estudiantes

- *El sistema social de relaciones entre los individuos y grupos.* Donde se incluyen:

- Las relaciones entre los estudiantes, entre estos y sus profesores y las que se dan entre maestros, directores y otros trabajadores de la institución
- Un trato equitativo y justo a los estudiantes por parte de los trabajadores y los docentes
- Los vínculos de pertenencia desarrollados o no hacia la institución por parte de sus distintos miembros
- El grado de comparación y de competitividad entre los estudiantes
- El grado en que la escuela involucra a los padres y madres
- El grado en el que los estudiantes, profesores y otros trabajadores contribuyen a la toma de decisiones en la institución educativa.

- *El sistema de creencias y valores que comparten los integrantes de la institución educativa.* Formado por los patrones de creencias, tradiciones y valores propios de la institución educativa y que se han ido transmitiendo a lo largo de los años:

- Los reglamentos y normas que regulan la vida comunitaria
- Los ritos y ceremonias que la escuela ha desarrollado para determinadas ocasiones
- Los procesos y estilos de comunicación
- Los valores explícitos y no explícitos
- Los supuestos básicos o creencias que tienen las personas sobre la institución

## 5.2. Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas para el desarrollo de capacidades de las estudiantes de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes”, se realizó en la ciudad de Pampas, capital de la provincia de Tayacaja, región Huancavelica (Aranda, M. y Muñoz, N., 2015).

El propósito planteado por los investigadores de la experiencia fue analizar y reflexionar sobre el fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas para el desarrollo de capacidades de las estudiantes de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes con el fin de mejorar la práctica docente; asimismo, compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia y contribuir con ello a la mejora del desempeño docente.

La experiencia se organizó en cuatro fases: En una primera etapa se eligió la experiencia a partir del Plan de Mejora denominada “Formación de una comunidad educativa líder e involucrada con las buenas prácticas pedagógicas”. reconociendo la importancia de mejorar los desempeños de los docentes para desarrollar en sus estudiantes capacidades, conocimientos y actitudes orientados a su desarrollo integral de aprendizaje considerando sus necesidades e intereses.

Posteriormente, se planificó y llevó a cabo un taller con todos los docentes sobre la sistematización de la experiencia. Seguidamente, se planificaron las actividades, a partir de la cual se realizó una investigación para recopilar y registrar información, que permitió la planificación y ejecución de monitoreos y acompañamientos a docentes; así como los círculos de interaprendizaje y talleres de socialización que permitió determinar la comprensión sobre los procesos seguidos, las limitaciones y alcances de la experiencia.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que se logró mayor sensibilización y conocimiento en los directivos y docentes. Se planificó y ejecutó los monitoreos, acompañamientos, así como círculos de interaprendizaje, resaltando la importancia de implicar a los docentes en todas las etapas del proceso; así como, 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.

## **6. Diseño del Plan de Acción**

### **6.1. 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 las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa “Santa Magdalena” del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo - UGEL Pacasmayo – La Libertad.

#### **6.1.2. Objetivos específicos.**

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos 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 comprensión lectora.
- 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.

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

El Marco de Buen Desempeño del Directivo, los Compromisos de Gestión Escolar, la R.M. N° 657-2017-MINEDU, orientaciones para el desarrollo del año

escolar 2018 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica, la R.S.G. N° 008-2016-MINEDU, Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica y su modificatoria la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU; así como el PEI, PAT, Plan de Monitoreo institucional, consideran al monitoreo pedagógico como la principal forma de intervención en la práctica del docente acompañado con el objetivo de mejorar y fortalecer su desempeño a partir de la observación de una sesión de aprendizaje en aula que permita la retroalimentación en las respectivas sesiones de reflexión sobre la práctica.

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	RESPONSABLES	CRONOGRAMA															
							M	A	M	J	J	A	S	O	N							
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación del VI ciclo	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Visitas a aulas para el recojo de información a 4 docentes del área de comunicación del VI ciclo	20 visitas a aulas atendidas sobre el total de docentes del área de comunicación del VI ciclo	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.E	Equipo directivo	X															
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo	X															
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo	X															
					1.4 Jornada de sensibilización a los padres de familia del VI ciclo sobre monitoreo, acompañamiento (retroalimentación) y evaluación	Equipo directivo	X															
					1.5 Primera visita y procesamiento de resultados	Equipo directivo		X														
					1.6 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Equipo directivo		X														
					1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 - 5)	Equipo directivo			X	X												
					1.8 Procesamiento y comunicación de resultados (Visitas 2 – 5)	Equipo directivo				X												
					Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención	Acompaña la práctica docente para brindar asesoramiento a 4 docentes del área de comunicación	20 acompañamientos atendidos para brindar asesoramiento al total de docentes	Asesorías personalizadas	2.1 Elaboración de Plan y cronograma de acompañamiento	Equipo directivo	X											
									2.2 Socializar el plan de acompañamiento con los docentes	Equipo directivo	X											

contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	del VI ciclo	del área de comunicación del VI ciclo		2.3 Ejecución de las asesorías personalizadas a los docentes monitoreados	Equipo directivo		X	X	X										
	Ejecuta círculos de interaprendizaje para enfrentar las causas de la comprensión lectora a 4 docentes del área de comunicación del VI ciclo	4 círculos de interaprendizaje atendidos con participación de todos los docentes del área de comunicación del VI ciclo	Círculos de interaprendizaje	2.4 Elaboración del Plan de implementación de los círculos de interaprendizaje	Equipo directivo	X													
				2.5 Selección y preparación de materiales pedagógicos (videos, separatas)	Equipo directivo	X													
				2.6 Ejecución de los círculos de interaprendizaje	Equipo directivo		X	X											
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento ofreciendo retroalimentación para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación del VI ciclo	Observa clases para recabar evidencias y evaluar la práctica pedagógica a 4 docentes del área de comunicación del VI ciclo	20 observaciones de clases para recabar evidencias y evaluar la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación del VI ciclo	Observación de clases – Heteroevaluación	3.1 Socializar el instrumento de evaluación formativa para la heteroevaluación	Equipo directivo	X												
					3.2 Ejecución de las observaciones de clases y análisis de resultados	Equipo directivo		X	X	X									
		Ejecuta jornada de análisis documental con asistencia de 4 docentes del área de comunicación del VI ciclo	1 jornada de análisis documental con participación de todos los docentes del área de comunicación del VI ciclo	Portafolio – coevaluación	3.3 Socializar el uso pertinente de instrumentos de evaluación: ficha de monitoreo, ficha de autoevaluación, rúbrica de desempeño y rúbrica para evaluar carpeta pedagógica para coevaluación	Equipo directivo				X									
					3.4 Ejecución de una jornada de análisis documental de portafolios entre pares (coevaluación)	Equipo directivo			X										
	Ejecuta autoevaluaciones a 4 docentes del	20 autoevaluaciones a los docentes del	Autoevaluación docente	3.5 Elaboración del instrumento de la autoevaluación docente	Equipo directivo	X													

	área de comunicación del VI ciclo	área de comunicación del VI ciclo		3.6 Socializar el instrumento de la autoevaluación docente	Equipo directivo	X											
				3.7 Autoevaluaciones docentes utilizando las evidencias recogidas durante el desarrollo de clases	Equipo directivo		X	X	X								
	Ejecuta círculos de interaprendizaje y jornada de reflexión con 4 docentes de Comunicación del VI ciclo	2 círculos de interaprendizaje y una jornada de reflexión con participación de todos los docentes de comunicación del VI ciclo	Retroalimentación docente	3.8 Jornadas de círculos de interaprendizaje en procesos pedagógicos y didácticos	Equipo directivo		X		X								
				3.9 Jornada de reflexión sobre la práctica pedagógica y los aprendizajes de los estudiantes	Equipo directivo				X								
	Ejecuta evaluaciones a 323 estudiantes del VI ciclo en el área de Comunicación	2 jornadas de evaluaciones a estudiantes del VI ciclo en el área de Comunicación	Evaluación de estudiantes	3.10 Elaboración de dos prueba estandarizada para los estudiantes del VI ciclo	Docentes del área de Comunicación		X										
				3.11 Aplicación de dos pruebas estandarizadas a los estudiantes del VI ciclo	Docentes del área de Comunicación		X	X									
				3.12 Elaboración del informe y socialización de resultados	Docentes del área de Comunicación				X								

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

**LEYENDA:**

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

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

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción es un instrumento importante de la institución educativa que sirve para medir el avance y logros del plan de acción, asegurando el cumplimiento de los objetivos enunciados, valiéndose de técnicas, instrumentos y recursos que permitirá el descubrimiento oportuno de 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; 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 emergente de este proceso permitirá completar todas aquellas deficiencias que se detecten o vayan surgiendo con el paso del tiempo para asegurar que el plan de acción se lleve a cabo.

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.
- Principales dificultades: Referido a la identificación de los principales problemas que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido 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:

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Visitas a aulas para el recojo de información a 4 docentes del área de comunicación del VI ciclo	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.E.E	-Directivos -Coordinadores pedagógicos -Docentes					X		- Planilla de asistencia - Panel de productos - Acta de jornada	- Planilla de asistencia - Libro de actas - Ficha de monitoreo - Rúbricas de observación de desempeño docente - Cuaderno de campo	-Proyector multimedia -Laptop -Video -Diapositivas	75% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	-Directivos -Coordinadores pedagógicos				X		- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	-Proyector multimedia -Video -Diapositiva			
			1.3 Elaboración del Plan y Cronograma de Monitoreo	-Directivos -Coordinadores pedagógicos					X	- Plan de monitoreo y acompañamiento	-Laptop -Impresora -Papel			
			1.4 Jornada de sensibilización a los padres de familia del VI ciclo sobre monitoreo, acompañamiento (retroalimentación) y evaluación	-Directivos -Coordinadores pedagógicos -Docentes -Padres de familia -Comunidad (retroalimentación) y evaluación -Estudiantes					X	- Planilla de asistencia - Panel de productos - Acta de jornada	-Proyector multimedia -Laptop -Video -Diapositivas -Equipo de sonido			
			1.5 Primera visita y procesamiento de resultados	-Directivos -Coordinadores pedagógicos -Docentes					X	- Matriz evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento	-Cámara de video con permiso del docente			
			1.6 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	-Directivos -Coordinadores pedagógicos -Docentes					X	- Informe fortalezas y debilidades del desempeño docente.	-Proyector multimedia -Diapositiva -Laptop			
			1.7 Observación de sesiones de aprendizaje	-Directivos -Coordinadores pedagógicos		X				- Informe de monitoreo.	-Cámara de video con permiso del docente			

			(Visitas 2 - 5)													
			1.8 Procesamiento y comunicación de resultados (Visitas 2 – 5)	-Directivos -Coordinadores pedagógicos -Docentes									- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para acompañamiento	- Proyector multimedia -Laptop -Diapositiva -		
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.	Acompaña la práctica docente para brindar asesoramiento a 4 docentes del área de comunicación del VI ciclo	Asesorías personalizadas	2.1 Elaboración del Plan y Cronograma de acompañamiento	-Directivos -Coordinadores pedagógicos									- Plan de monitoreo y acompañamiento	- Planilla de asistencia - Libro de actas - Ficha de monitoreo - Rúbricas de desempeño docente - Cuaderno de campo	-Laptop -Impresora -Papel	
			2.2 Socializar el plan de acompañamiento con los docentes	-Directivos -Coordinadores pedagógicos -Docentes											- Acta de asistencia - Panel de productos	- Proyector multimedia -Laptop - Video -Diapositiva
			2.3 Ejecución de las asesorías personalizadas a los docentes monitoreados	-Directivos -Coordinadores pedagógicos											- Informe de asesorías y acompañamiento.	-M. B. D. Directivo docente -M. B. D. Docente -Plan de Monitoreo
Ejecuta círculos de interaprendizaje para enfrentar las causas de la comprensión lectora a 4 docentes del área de comunicación del VI ciclo	Ejecuta círculos de interaprendizaje para enfrentar las causas de la comprensión lectora a 4 docentes del área de comunicación del VI ciclo	Círculos de interaprendizaje	2.4 Elaboración del Plan de implementación de los círculos de interaprendizaje	-Directivos -Coordinadores pedagógicos									- Plan de Implementación de círculos de interaprendizaje	-M. B. D. Directivo -M. B. D. Docente -Plan de Monitoreo		
			2.5 Selección y preparación de materiales pedagógicos (videos, separatas)	-Directivos -Coordinadores pedagógicos											- Separatas, videos, PPTs	-M. B. D. Directivo -M. B. D. Docente -Plan de Monitoreo
			2.6 Ejecución de los círculos de interaprendizaje	-Directivos -Coordinadores pedagógicos -Docentes											- Acta de asistencia. - Trabajos individuales grupales - Fotografías.	-M. B. D. Directivo -M. B. D. Docente -Plan de Monitoreo
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y	Observa clases para recabar evidencias y evaluar la práctica pedagógica a 4 docentes del	Observación de clases- Heteroevaluación	3.1 Socializar el instrumento de evaluación formativa para la heteroevaluación	-Directivos -Coordinadores pedagógicos -Docentes									- Acta de asistencia - Panel de productos	-M. B. D. Directivo -M. B. D. Docente -Plan de Monitoreo		
			3.2 Ejecución de las observaciones de clases y análisis	-Directivos -Coordinadores pedagógicos											- Fotografías de participación	-M. B. D. Directivo -M. B. D. Docente -Plan de Monitoreo

acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación del VI ciclo	área de comunicación del VI ciclo		de resultados	- Docentes							docente - Cuaderno de campo		
	Ejecuta jornada de análisis documental con asistencia de 4 docentes del área de comunicación del VI ciclo	Portafolio-coevaluación	3.3 Socializar el uso pertinente de instrumentos de evaluación: ficha de monitoreo, ficha de autoevaluación, rúbrica de desempeño y rúbrica para evaluar carpeta pedagógica para coevaluación	- Directivos - Coordinadores pedagógicos - Docentes					X	- Acta de asistencia - Panel de productos - Fotografías de participación	- Planilla de asistencia - Libro de actas - Rúbrica de coevaluación - Cuaderno de campo	- M. B. D. Directivo - M. B. D. Docente - Plan de Monitoreo	80% de las coevaluaciones ejecutadas
			3.4 Ejecución de una jornada de análisis documental de portafolios entre pares (coevaluación)	- Directivos - Coordinadores pedagógicos - Docentes				X		- Acta de asistencia - Panel de productos - Fotografías de participación	- M. B. D. Directivo - M. B. D. Docente - Plan de Monitoreo		
	Ejecuta autoevaluaciones a 4 docentes del área de comunicación del VI ciclo	Autoevaluación docente	3.5 Elaboración del instrumento de la autoevaluación docente	- Directivos - Coordinadores pedagógicos					X	- Plan de Observación de clases	- Planilla de asistencia - Libro de actas - Ficha de monitoreo - Rúbricas de desempeño docente	- M. B. D. Directivo - M. B. D. Docente - Plan de Monitoreo	70% de autoevaluaciones docentes ejecutadas
			3.6 Socializar el instrumento de la autoevaluación docente	- Directivos - Coordinadores pedagógicos - Docentes				X		- Acta de asistencia - Panel de productos - Fotografías de participación	- Cuaderno de campo - Rúbrica de autoevaluación	- M. B. D. Directivo - M. B. D. Docente - Plan de Monitoreo	
			3.7 Ejecución de las autoevaluaciones docentes	- Directivos - Coordinadores pedagógicos - Docentes		X				- Informe de autoevaluación.		- M. B. D. Directivo - M. B. D. Docente - Plan de Monitoreo	
	Ejecuta círculos de interaprendizaje y jornada de reflexión con 4	Retroalimentación docente	3.8 Jornadas de círculos de interaprendizaje en procesos pedagógicos y didácticos	- Directivos - Coordinadores pedagógicos - Docentes					X	- Acta de asistencia. - Trabajos individuales y grupales - Fotografías.	- Planilla de asistencia - Libro de actas - Ficha de	- M. B. D. Directivo - M. B. D. Docente - Plan de Monitoreo	90% de docentes retroalimentados

docentes de Comunicación del VI ciclo	Ejecuta evaluaciones a 323 estudiantes del VI ciclo en el área de Comunicación	Evaluación de estudiantes	3.9 Jornada de reflexión sobre la práctica pedagógica y los aprendizajes de los estudiantes	-Directivos -Coordinadores pedagógicos -Docentes						X	- Acta de asistencia. - Trabajos individuales grupales - Fotografías.	monitoreo -Rúbricas de desempeño docente -Cuaderno de campo	-M. B. D. Directivo -M. B. D. Docente -Plan de Monitoreo	
			3.10 Elaboración de dos prueba estandarizada para los estudiantes del VI ciclo	-Directivos -Coordinadores pedagógicos -Docentes					X	- Acta de asistencia - Dos pruebas - Fotografías de participación -	-Planilla de asistencia -Pruebas de actas -solucionario	-Laptop -Papel -Impresos -Fotocopias -	80% de estudiantes evaluados	
			3.11 Aplicación de dos pruebas estandarizadas a los estudiantes del VI ciclo	-Directivos -Coordinadores pedagógicos -Docentes					X	- Registro de asistencia - Pruebas tomadas a los estudiantes - Fotografías de participación		-Fotocopias -Cámara fotográfica		
			3.12 Elaboración del informe y socialización de resultados	-Directivos -Coordinadores pedagógicos -Docentes					X	- Acta de asistencia - Informe de evaluación - Fotografías de participación		-Proyector multimedia -Laptop -Video -Diapositiva -Impresos		

Figura 5. Matriz del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

El presente Plan de Acción debe ser llevado a cabo de acuerdo a lo planificado; sin embargo, es importante prever situaciones que pueden poner en riesgo su aplicación, por lo que ante posibles circunstancias impredecibles que puedan suceder, se plantean las siguientes medidas a adoptarse:

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>MEDIDAS A ADOPTARSE</b>
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Fenómeno El Niño Terremoto Inundación Huelga de docentes Licencia por salud de docente(s)	Reprogramar cronograma de monitoreos hasta el cumplimiento de las metas propuestas en el Plan de Acción. Gestionar ante la UGEL-Pacasmayo el reemplazo oportuno del personal con problemas de salud permanente.
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.	Fenómeno El Niño Terremoto Inundación Huelga de docentes Licencia por salud de docente(s)	Reprogramar acompañamientos hasta el cumplimiento de las metas propuestas en el Plan de Acción.
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.	Fenómeno El Niño Terremoto Inundación Huelga de docentes Licencia por salud de docente(s)	Reprogramar actividades de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación hasta el cumplimiento de las metas propuestas en el Plan de Acción.

Figura 6. Cuadro de 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. La última fila está destinada para el total de costos.

Figura 7. Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la ILEE	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	APAFA
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.4 Jornada de sensibilización a los padres de familia del VI ciclo sobre monitoreo, acompañamiento (retroalimentación) y evaluación	Tercera semana de marzo	Ninguno	
1.5 Primera visita y procesamiento de resultados	Primera semana de abril	Ninguno	
1.6 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Tercera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 - 5)	Mayo - Junio	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
1.8 Procesamiento y comunicación de resultados (Visitas 2 – 5)	Junio	Ninguno	
2.1 Elaboración de Plan y cronograma de acompañamiento	Segunda semana de marzo	Ninguno	
2.2 Socializar el plan de acompañamiento con los docentes	Tercera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
2.3 Ejecución de las asesorías personalizadas a los docentes monitoreados	Abril, mayo y junio	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	APAFA
2.4 Elaboración del Plan de implementación de los círculos de interaprendizaje	Segunda semana de marzo	Ninguno	
2.5 Selección y preparación de materiales pedagógicos (videos, separatas)	Tercera y cuarta semanas de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Convenio con Universidad César Vallejo
2.6 Ejecución de los círculos de interaprendizaje	Abril y mayo	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
3.1 Socializar el instrumento de evaluación formativa para la heteroevaluación	Tercera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	APAFA
3.2 Ejecución de las observaciones de clases y análisis de resultados	Abril, mayo y junio	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PERIODO</b>	<b>COSTOS</b>	<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>
3.3 Socializar el uso pertinente de instrumentos de evaluación: ficha de monitoreo, ficha de autoevaluación, rúbrica de desempeño y rúbrica para evaluar carpeta pedagógica para coevaluación	Tercera semana de junio	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
3.4 Ejecución de una jornada de análisis documental de portafolios entre pares (coevaluación)	Cuarta semana de mayo	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	APAFA
3.5 Elaboración del instrumento de la autoevaluación docente	Segunda semana de marzo	Ninguno	
3.6 Socializar el instrumento de la autoevaluación docente	Tercera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	APAFA
3.7 Autoevaluaciones docentes utilizando las evidencias recogidas durante el desarrollo de clases	Abril, mayo y junio	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
3.8 Jornadas de círculos de interaprendizaje en procesos pedagógicos y didácticos	Cuarta semana de abril y primera semana de junio	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
3.9 Jornada de reflexión sobre la práctica pedagógica y los aprendizajes de los estudiantes	Cuarta semana de junio	S/ 1.00 de fotocopia por 4 docentes	Recursos propios
3.10 Elaboración de dos prueba estandarizada para los estudiantes del VI ciclo	Primera semana de abril	NINGUNA	
3.11 Aplicación de dos pruebas estandarizadas a los estudiantes del VI ciclo	Cuarta semana de abril y tercera semana de mayo	S/ 1.00 de fotocopia por 150 estudiantes	APAFA
3.12 Elaboración del informe y socialización de resultados	Segunda semana de junio	NINGUNA	
<b>TOTAL DE COSTOS</b>		<b>S/. 218.00</b>	

Figura 7. Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

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

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa Santa Magdalena.

En el Módulo de inducción logré conocer, relacionarme y emplear las herramientas tecnológicas para el ejercicio de la función directiva; así como fui internalizando el proceso para la elaboración del trabajo académico denominado Plan de Acción; asimismo, tomé conocimiento de los lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió el acercamiento a la realidad educativa, identificando los principales problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logré identificar como problema “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Santa Magdalena” del distrito de Guadalupe –UGEL Pacasmayo, región La Libertad”.

En el Módulo 1 tomé conocimiento de la normatividad vigente y los contextos (internacional, nacional, y regional); de igual manera, empecé a construir la formulación de la visión institucional y las alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de comprensión lectora.

Con relación al Módulo 2, reconocí cada uno de los procesos de gestión escolar, para posteriormente determinar aquellos que están directamente implicados en la propuesta de solución al problema priorizado; exploré cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una cadena de valor para asegurar la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz orientado a favorecer las condiciones que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional me permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; y además elaboré el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello procedí a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Planifiqué un cronograma para la aplicación de los

instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello logré recoger información sobre el desempeño de los docentes del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento llevado a cabo por el equipo directivo a los docentes del área curricular indicada; además, sobre el involucramiento de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos como elemento de apoyo para el logro de esta competencia.

Por otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico me permitió procesar los resultados obtenidos en el módulo 3, los que fueron interpretados considerando los niveles: literal, inferencial y crítico; además, realicé el análisis y la reflexión en torno a la información recogida para tomar decisiones que conduzcan a superar los desempeños estudiantiles en la competencia comprende textos escritos.

En el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente me permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, tomé conocimiento de la estructura del Plan de Acción y su importancia para formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora 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 que servirán para tener una visión de cómo reconocer y priorizar de manera consensuada situaciones problemáticas en nuestra institución educativa, para buscar alternativas de solución pertinentes de acuerdo al contexto institucional y así superar con éxito los diversos problemas presentados, reconociendo que:

Es necesario partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa.

Es imprescindible contar con técnicas (FODA, árbol de problemas, etc.) e instrumentos (encuestas, entrevistas, etc.) que permitan el recojo de información de datos y hechos que caractericen el problema de manera real y concreta y que faciliten la intervención con propuestas de solución.

Es fundamental plantear dos o más alternativas de solución frente a la situación problemática planteada y al diagnóstico realizado, luego evaluar los pro y contra para elegir la mejor opción que sea viable.

Es indispensable plantear un objetivo general para dar solución a la problemática y también objetivos específicos que permitirán alcanzar el objetivo general, los cuales deben ser bien formulados y contar con indicadores que permiten verificar el resultado esperado.

Es importante plantear acciones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos para solucionar la situación problemática identificada, así como determinar los recursos materiales y económicos necesarios para su implementación y ejecución.

Se hace necesario empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación.

Es importante que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes.

Es imprescindible elaborar un cronograma o calendario de trabajo para organizar y distribuir el tiempo para ejecutar las acciones planteadas, así como revisarlo periódicamente para hacer reajustes al logro de los objetivos.

Es importante implementar y mantener la cultura de monitoreo, acompañamiento (retroalimentación) y la evaluación de la práctica docente para garantizar los aprendizajes fundamentales de los estudiantes.

## Referencias

- Aranda, M. y Muñoz, N. (2015). *Fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas en Pampas - Tayacaja. Perú.* . Huancavelica. Recuperado de: <http://www.monografias.com/docs111/practicaspedagogicaspampas-tayacaja-peru/practicaspedagogicaspampas-tayacaja-peru.shtml>
- Cere. (1993). *Evaluar el contexto educativo.* Gobierno Vasco. España: Ministerio de Educación y Cultura.
- Congreso de la República. (2012). *Ley N° 29944. Ley de Reforma Magisterial.* Lima. Diario Oficial El Peruano.
- Covacevich, C. (2014). *Cómo seleccionar un instrumento para evaluar aprendizajes estudiantiles.* Madrid: Banco Inteamericano de Desarrollo.
- Loera, A. (2006). *Lecciones para la política educativa derivadas de los resultados de la evaluación cualitativa del PEC en cuanto a la gestión escolar.* Distrito Federal, México: Revista Latinoamericana de Estudios Educativos.
- MINEDU. (2006). *Guía de estrategias metacognitivas para desarrollar la comprensión lectora.* Lima: Metrocolor S.A.
- MINEDU. (2008). *Evaluación anual del desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guía metodológica.* Bogotá: MENC.
- MINEDU. (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes.* Lima: Minedu.
- MINEDU. (2014b). *Marco de Buen Desempeño del Directivo.* Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2015). *Rutas de aprendizaje versión 2015. VI ciclo. Área curricular de Comunicación.* Lima: Quad/Graphics Perú S.A.
- MINEDU. (2016). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo.* Lima: Minedu.
- MINEDU. (2016b). *Resolución Ministerial N° 649-2016-MINEDU. Programa Curricular de Educación Secundaria. Anexo 3.* Lima: Normas Legales. Diario Oficial El Peruano, 15 de diciembre de 2016.
- MINEDU. (2017). *Texto Módulo 5. Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.* Lima: Punto Digital S.R.L.
- MINEDU. (2017b). *Texto del Módulo 3. Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva.* Lima: Punto Digital S.R.L.

- Ocde. (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México*,. México: OECD.
- Rodriguez, J.; Leiva, J. y Hopkins, A. (2016). *Acompañamiento pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Román, J. (2014). *Acompañamiento pedagógico en Aula*. Recuperado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos101/acompanamiento-pedagogico-aula/acompanamiento-pedagogico-aula.shtml>

## Apéndice



Monitoreando a la docente Guadalupe Mercedes Ventura Poémape del aula 2° C, de la I.E. “Santa Magdalena”



Realizando acciones de monitoreo al docente Johny Paul Romero Salirrosas, en el aula del 1° grado, sección C de la I.E. “Santa Magdalena”



Directivo Jorge Elmo Chávez Chota, realizando Jornada de Reflexión sobre práctica pedagógica y los aprendizajes de los estudiantes con docentes, estudiantes y padres de familia de la I.E. “Santa Magdalena”



Directivo Jorge Elmo Chávez Chota, realizando Jornada de sensibilización a los padres de familia sobre monitoreo, acompañamiento y evaluación en la I.E. “Santa Magdalena”