

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

## **PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO**



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA DE COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EBR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80140 “JOSÉ F. SÁNCHEZ CARRIÓN” DEL DISTRITO DE CHUGAY, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN - UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN - LA LIBERTAD.

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

CHÁVEZ JARA, Elmer

La Libertad- Perú

2018

## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80140 José F. Sánchez Carrión.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados .....	9
2.1.1. Resultados cuantitativos .....	9
2.1.2. Resultados cualitativos .....	10
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E. Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo.....	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	16
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	20
5.1 Marco Conceptual.....	20
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	20
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	22
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	22
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico .....	22
5.1.1.3 Evaluación pedagógica de la práctica docente.....	23
5.1.1.3.1 Definición de evaluación .....	23
5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación .....	24
5.1.2 Área curricular de Comunicación.....	24
5.1.2.1 Enfoque comunicativo textual del área de comunicación ....	24
5.1.2.2 Competencia de comprensión de textos escritos.....	25
5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para desarrollar la	

competencia de comprensión de textos.....	26
5.1.2.2.2 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia de comprensión de textos.....	27
5.1.2.2.3 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de comunicación.....	27
5.2. Experiencia Exitosa.....	27
6. Diseño del Plan de Acción .....	29
6.1 Objetivos.....	29
6.1.1 Objetivo general.....	29
6.1.2 Objetivos específicos.....	29
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	30
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	34
8. Presupuesto.....	40
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción.....	42
10. Lecciones Aprendidas.....	44
Referencias.....	46

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Resultados de Evaluación Censal del Estudiante 2015 – 2016</i> .....	5
--	---

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de Problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	14
<i>Figura 4.</i> Análisis conceptual del monitoreo pedagógico.....	21
<i>Figura 5.</i> Análisis conceptual del acompañamiento pedagógico.....	22
<i>Figura 6.</i> Matriz del Plan de Acción.....	32
<i>Figura 7.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	37
<i>Figura 8.</i> Riesgo y medidas a adoptar .....	38
<i>Figura 9.</i> Presupuesto de Plan de Acción.....	40

## **Introducción**

El presente trabajo académico tiene por finalidad monitorear el desempeño docente en las sesiones de aprendizaje del área de Comunicación, porque se ha evidenciado un Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80140 José F. Sánchez Carrión del distrito de Chugay- UGEL Sánchez Carrión.

El interés por realizar este trabajo nace porque los estudiantes evidencian un nivel no satisfactorio de aprendizaje el cuál ha sido apreciado teniendo como referencia los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) durante los años 2015 y 2016. Toda esta investigación busca o tiene por finalidad brindar un aporte teórico – práctico que ayude a revertir los resultados de dicha evaluación a fin de que se aprecie en la realidad educativa un resultado de aprendizaje satisfactorio en el área de comunicación por parte de los estudiantes; es así que frente a esta problemática como líder pedagógico se convocó a la comunidad educativa para consensuar las metas y así trabajar en una misma dirección y alcanzar la visión de cambio de la institución educativa.

La alternativa de solución propuesta ha sido incorporar el plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación (MAE) y de esta manera reforzar la labor que los docentes vienen desempeñando para la mejora del aprendizaje de los estudiantes del segundo grado en el área de comunicación.

El trabajo académico consta de diez acápite, los cuales paso a explicar:

En el primero se aprecia el contexto socio cultural en el que se ubica la institución educativa; y luego de lo cual, se procede a formular el problema;

El segundo está referido al diagnóstico del problema, en donde se utilizó la ficha de observación de la sesión de aprendizaje y entrevista a los estudiantes a través del grupo focal con la finalidad de detectar las causas que dan origen al problema en mención.

En el tercer acápite se hace referencia al rol del directivo como líder pedagógico, para lo cual se indican aspectos teóricos que ayuden a desempeñar este papel y ser útil para la mejora de la enseñanza y aprendizaje.

En el cuarto acápite se planteó como alternativa de solución la aplicación del MAE del desempeño docente para la mejora del aprendizaje de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de comunicación.

El quinto acápite está referido a la alternativa de solución propuesta y sustentada en la presente investigación; y para su fundamentación teórica se ha elaborado un marco conceptual donde se desarrollan aspectos teóricos diversos que refuerzan la idea planteada como solución, asimismo, se emplean instrumentos de recojo de información, se incorpora un acápite en el que se describe una experiencia exitosa en otro ámbito social y cultural que ha sido efectivo.

En el sexto acápite de este trabajo académico se incorpora el plan de diseño de investigación donde se trazan objetivos generales y específicos para el MAE; además se traza la matriz del Plan de Acción donde se detallan las actividades en forma de cronograma que se va a realizar.

En el séptimo acápite, se incorpora a este trabajo un rubro relacionado al Plan de Monitoreo y Evaluación el cual va a servir de guía de todas las actividades a desarrollar durante el proceso del MAE.

En el octavo acápite se determinó el costo económico que implica llevar a cabo este trabajo académico.

En el noveno acápite se detalla una descripción de cada uno de los módulos formativos que permitieron brindar las orientaciones que favorecieron a mi gestión escolar y finalmente obtener las lecciones que beneficiarán el rol o la concepción que se tiene de líder pedagógico.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE. N° 80140 José F. Sánchez Carrión**

La Institución Educativa José Faustino Sánchez Carrión (80140) ESPM/A1 se encuentra ubicada en el distrito de Chugay, provincia Sánchez Carrión, región La Libertad a 45 Km de la ciudad de Huamachuco. Comenzó a funcionar aproximadamente en el año 1930 como escuela fiscal primaria de varones N° 268 y escuela fiscal primaria de mujeres N° 277, en el año 1965 se fusiona y da lugar a la Escuela Mixta N° 80140 de Chugay, diez años más tarde, es decir, en 1975 con la finalidad de contar con nivel secundaria se anexó al Colegio Nacional San Nicolás de Huamachuco. En el año 1983 fue creado mediante Resolución Directoral N° 0979 como Colegio “José F. Sánchez Carrión” (80140) ESPM/A1 de Chugay, teniendo como local el inmueble ubicado en la cuadra 8 de la Av. Huamachuco al frente del Estadio Municipal “Alfonso Sandoval Peña”.

La presencia de la carretera afirmada de tránsito sin señalización ni rompe muelles a 5 metros de la institución educativa, crea un peligro y amenaza latente para nuestra población estudiantil. No obstante, se está realizando gestiones ante la Municipalidad Distrital de Chugay y pro vías Nacional para la señalización de tránsito de la carretera al frontis de nuestra institución educativa.

En cuanto a infraestructura la institución educativa es propio y de material noble y cuenta con 4 pabellones: 01 pabellón de dos pisos de primaria, 01 pabellón de dos pisos de secundaria, 01 pabellón de dos pisos con aulas funcionales, 01 pabellón de dos pisos para las actividades administrativas, 01 sala para innovaciones pedagógicas, 01 teatrín, un auditorio, 01 cocina comedor y dos losas deportivas.

Actualmente la Institución Educativa N° 80140 “José F. Sánchez Carrión” brinda servicio educativo a dos niveles, se caracteriza por ser polidocente con trece docentes nombrados y un docente contratado en el nivel primario, con una población escolar de 334 estudiantes entre niños y niñas distribuidos en el 1° 4° 5° y 6° grado con dos secciones cada uno, 2° y 3° grado con tres secciones cada uno. En el nivel secundario se labora con jornada escolar completa, con siete docentes nombrados y quince docentes contratados y un director asignado por cuatro años; atiende a una población

escolar de 350 estudiantes, distribuidos en el 1° 3° 4° 5° grado con dos secciones cada una, 2° con tres secciones, contando con 401 padres y madres de familia.

La capital distrital de Chugay cuenta con un aproximado de 1500 familias, las principales actividades son la ganadería (ovinos, vacunos, porcinos) y en agricultura (papa, haba, trigo, lenteja, etc.). Los servicios básicos son: agua no potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv. También se cuenta con dos Instituciones Educativas de Inicial y dos PRONOEI.

La relación institución educativa y comunidad es cordial pues se cuenta con el apoyo de las organizaciones externas como Municipalidad Distrital, la DEMUNA, el Puesto de Salud, Juzgado de Paz, Destacamento Policial, Ronda Campesina, Subprefecto, Tenientes Gobernadores, JASS y líderes de la comunidad. También se cuenta con las organizaciones internas de la IE. como la APAFA, el CONEI, el Programa de QaliWarma, el Municipio Escolar y otras organizaciones estudiantiles; promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que le corresponde con la finalidad de alcanzar un solo objetivo que es la mejora de los aprendizajes en nuestros estudiantes.

Sobre la gestión directiva se viene impartiendo un liderazgo pedagógico basado en el mejoramiento de la calidad educativa para lo cual se está fomentando un trabajo en equipo a través de los círculos de interaprendizaje, propiciando siempre un buen clima institucional entre los entes educativos, asimismo se viene promoviendo el uso adecuado de los recursos y medios con que cuenta la institución educativa a fin de que las sesiones de aprendizaje sean más significativas para los estudiantes y atender de ésta manera las demandas educativas de la población. Así mismo se pretende implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE), lo cual nos va a permitir reflexionar sobre el liderazgo pedagógico que debe asumir el director con la finalidad de involucrarse en el desarrollo del currículo y alinear la enseñanza con los objetivos y metas de aprendizaje consensuados.

## 1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado los resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2015 Y 2016 y los registros oficiales de evaluación subidos al SIAGIE sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes de los años académicos se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80140 “José F. Sánchez Carrión” del distrito de Chugay - UGEL - Sánchez Carrión - La Libertad.

RESULTADOS ECE	LECTURA 2015	LECTURA 2016
Nivel de logro	% de estudiantes en cada nivel de logro	
Satisfactorio	4,2 %	4,3 %
En proceso	6,9 %	25,7 %
En Inicio	54,2 %	48,6 .%
Previo al Inicio	34,7 %	21,4 %
TOTAL	100 %	100 %

*Tabla 1.* Resultados de la ECE en la Institución Educativa N° 80140 “José F. Sánchez Carrión” en Comprensión de Textos Escritos.

El problema ha sido analizado a través de la técnica del árbol de problemas. Una de las causas que ha provocado este problema es la Planificación centrada en contenidos aislados en la que los docentes no aplican los enfoques por competencias propuestos en el CNEB y los enfoques de las diversas áreas curriculares. Entre los factores que atribuyen a la Gestión Curricular que se relacionan a esta causa tenemos: la improvisación de las sesiones de aprendizaje, tampoco utilizan las herramientas pedagógicas emitidas por el Ministerio de Educación. Todo esto ha provocado que las sesiones se desarrollen logrando aprendizajes poco significativos en la competencia de comprensión de textos escritos. Por ello, pocos estudiantes estén ubicados en nivel satisfactorio, permitiendo que en cada bimestre exista un alto índice de estudiantes desaprobados debido principalmente a que no se logra los aprendizajes esperados de acuerdo a los mapas de progreso del aprendizaje.

Otra de las causas es el uso de estrategias didácticas desfasadas para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia de comprensión textos escritos del área de comunicación y el desconocimiento de los procesos didácticos como el antes,

durante y después de la lectura. Entre los factores que atribuyen a la Gestión Curricular que se relacionan a esta causa se encuentran la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación. Todo esto genera que las clases ejecutadas por los docentes sean aburridas y poco significativas ya que los estudiantes no tienen motivación porque no se toma en cuenta sus intereses, necesidades y sus estilos de aprendizaje.

Una tercera causa del problema es el inadecuado proceso de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación a los docentes. Un factor importante relacionado con esta causa es la Planificación del monitoreo y acompañamiento, que no se cumple en la realidad. Si bien es cierto la institución educativa cuenta en su organización con dos coordinadores pedagógicos, pero tampoco es suficiente por la carga numerosa de docentes y el dictado de horas pedagógicas que tienen a su cargo, entonces al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, los docentes han terminado improvisando en la ejecución de la sesión. Por otro lado, según la atribución del MAE otro factor que se tiene es una firme creencia por parte de los docentes, que la función del Director es velar por los aspectos administrativos y la disciplina de la Institución Educativa.

Una cuarta causa del problema es la aplicación de un escaso manejo de la disciplina en el aula y los factores de convivencia que atribuyen a las normas de convivencia y medidas reguladoras, no dieron mayores resultados porque no fueron elaboradas de manera consensuada. Esto ha dado lugar al desorden e indisciplina en las aulas que dificultan los aprendizajes. Entendiendo además que en el VI Ciclo se atiende a los púberes y adolescentes, cuyas edades oscilan entre 11 y 17 años aproximadamente, y que en esta etapa los estudiantes experimentan una serie de cambios corporales, afectivos y en su forma de aprender y entender el mundo. Estos cambios son importantes porque influyen en el comportamiento individual y social de los estudiantes.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema tenemos: que somos una institución educativa con modelo de jornada escolar completa, conformado por el equipo directivo, departamento de psicología y comunidad profesional de los aprendizajes, con los cuales podemos implementar el desarrollo de talleres de capacitación para mejorar el manejo eficiente de las herramientas pedagógicas y la utilización de estrategias didácticas en el enfoque por competencias

como dice Tobón (2003) que el estudiante desarrolla el pensamiento crítico y creativo, el fomento de la responsabilidad frente a su formación.

También es importante que a través de jornadas con grupos de interaprendizaje que favorezca la socialización de las mismas, para dar respuesta pertinente a las necesidades de formación de los docentes; y que todo ello favorezcan las relaciones interpersonales, con la finalidad de fortalecer un buen clima escolar en el aula, el mismo que repercutirá en la mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes. Por último, contando con la comunidad profesional de aprendizajes, organizaremos talleres de interaprendizaje, trabajo colegiado con los docentes con la finalidad de fortalecer sus conocimientos sobre procesos pedagógicos y su aplicabilidad en las sesiones de aprendizaje y revertir el inadecuado proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes por parte del equipo directivo.

Entre los efectos que produce el problema identificado están los bajo resultados en las evaluaciones censales de comprensión lectora, aprendizajes poco significativos y de baja calidad, aprendizajes memorísticos en los estudiantes, planificación centrada en contenidos, estrategias didácticas desfasadas, inadecuado proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes, escaso manejo de la disciplina en el aula. Lo anterior queda resumido en el siguiente árbol de problemas.

A continuación, se presenta el esquema del árbol de problemas que organiza lo antes descrito en los párrafos.

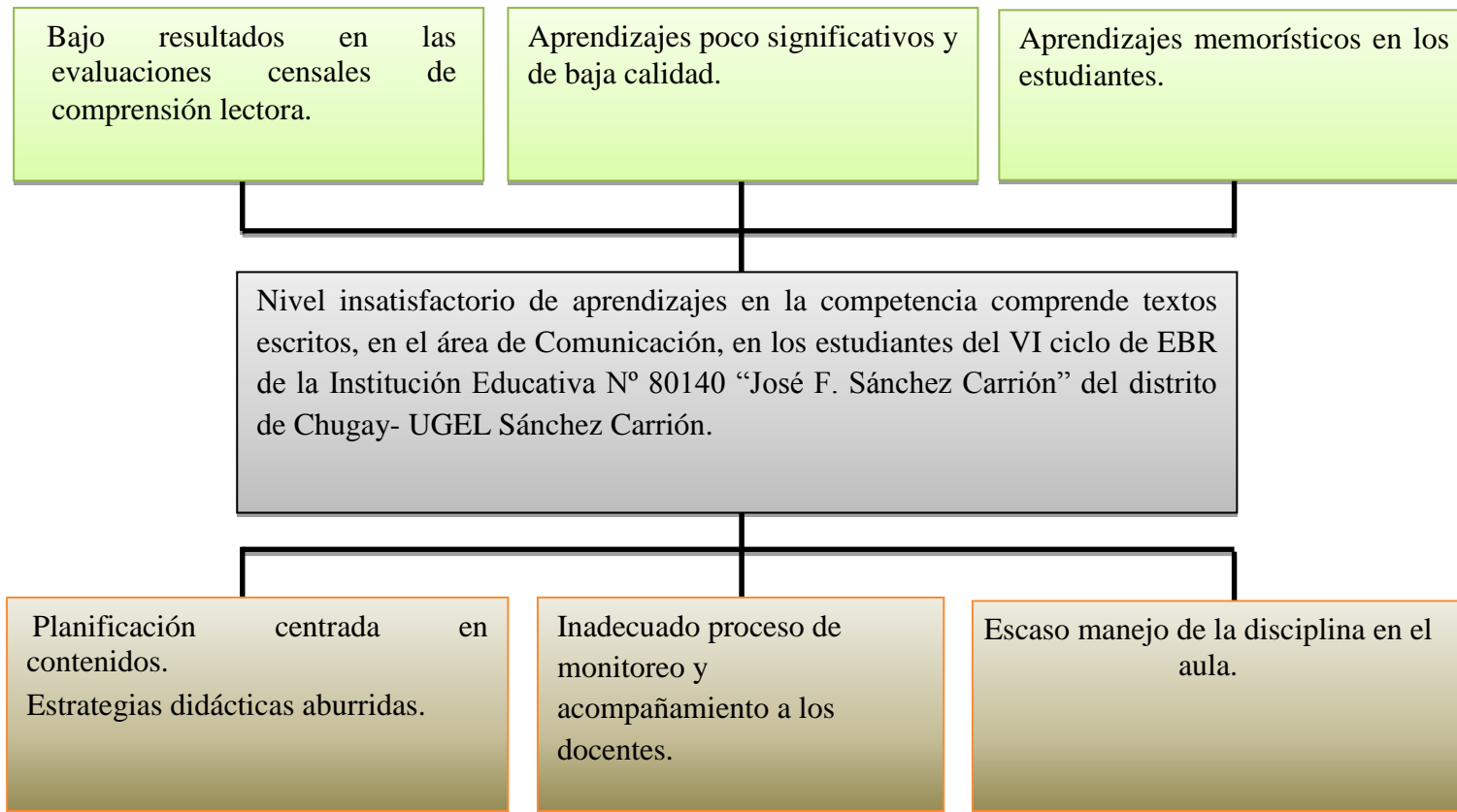


Figura 1. Árbol de Problemas

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para la elaboración del diagnóstico se ha tenido que recurrir a la técnica de observación y como instrumento la ficha de monitoreo al docente para obtener información sobre su práctica pedagógica en el uso de herramientas pedagógicas. Se aplicó también una guía de entrevista a los estudiantes para recoger información sobre el clima escolar en el aula. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Los resultados de la aplicación de la Ficha de Monitoreo proporcionado por el Ministerio de Educación; son:

El 60 % de los docentes tiene ciertas dificultades y el 30% presenta serias dificultades en el manejo de herramientas pedagógicas, es decir, el docente carece de recursos para desarrollar estrategias teniendo en cuenta el enfoque el área de comunicación, plantear el conflicto cognitivo, comunicar el propósito, acompañar a sus estudiantes según su ritmo de aprendizaje, ejecutar procesos de evaluación formativa, utilizar estrategias metodológicas en función a los intereses de los estudiantes. Esto se debe a las dificultades para planificar la enseñanza de forma colegiada, lo que garantiza la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

Por otro lado, los docentes tienen dificultades en seleccionar estrategias y actividades que sean coherentes con los aprendizajes esperados, diseñar y realizar adaptaciones en su planificación atendiendo a las diferencias y la diversidad existente en el grupo de estudiantes, también tiene problemas para diseñar creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos, esto implica implementar un plan de acompañamiento y monitoreo de la práctica docente en el área de Comunicación, en organizar el programa curricular y formular planes de enseñanza acordes con las características identificables de sus

estudiantes, relacionando los contenidos con sus intereses, niveles de desarrollo cognitivo y emocional, y también los estilos de aprendizaje.

Finalmente, existen pocos espacios para desarrollar el trabajo colegiado y no tienen claro como plantear el conflicto cognitivo que les permita comprender el sentido, la utilidad de lo aprendido mediante situaciones de aprendizaje. Asimismo, los docentes no han recibido el monitoreo adecuado y asesoría pertinente.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Los estudiantes consideran que los maestros no brindan un buen clima escolar en el aula. Por otro lado, la mayoría también consideran que los docentes no manejan estrategias para regular el comportamiento de los estudiantes, esto genera que no se realice un buen uso de las normas de convivencia y que la participación estudiantil sea desordenada, evidenciándose situaciones esporádicas donde hay una regulación de las normas debido a la retroalimentación positiva del docente frente a las actividades de aprendizaje más no hay un reforzamiento positivo en la conducta.

Asimismo, los estudiantes afirman que los docentes muestran dificultades en el manejo de la disciplina escolar en el aula, y muchos de ellos abusan de permisos para ir a los servicios higiénicos.

También, consideran que algunos maestros tienen dificultades en hacer cumplir las normas de convivencia al interior del aula. Para revertir esta situación se debe tener en cuenta una programación de actividades para la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en donde exista un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones.

Entonces los maestros deben propiciar entre sus estudiantes la oportunidad de aprender en un ambiente emocionalmente seguro, donde los estudiantes acudan con satisfacción, promoviendo en ellos el respeto por sí mismos y por sus compañeros, crear oportunidades para que los alumnos expresen sus emociones, ideas y afectos de manera respetuosa, sin temor a la burla o el error. Finalmente, resolver conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.

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

El problema del presente trabajo académico es Nivel insatisfactorio en la competencia de comprende textos escritos, en el área de Comunicación de los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la institución educativa N° 80140 José F. Sánchez Carrión del distrito de Chugay - UGEL Sánchez Carrión- La Libertad.

Frente a esta problemática la institución educativa N° 80140 José F. Sánchez Carrión se ha planteado una visión de cambio, que para el año 2020 debe ser una institución educativa líder en la provincia de Sánchez Carrión, forjadora de estudiantes que logren el éxito en la sociedad del conocimiento y que tengan una conciencia ambiental para promover el desarrollo sostenido de su región. Así mismo debe contar con maestros capacitados en el manejo de las herramientas pedagógicas para lograr mejores aprendizajes.

Entonces 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 presentan serias dificultades en el manejo de herramientas pedagógicas, es decir, el docente carece de recursos para desarrollar estrategias teniendo en cuenta el enfoque el área de Comunicación, plantear el conflicto cognitivo, comunicar el propósito, acompañar a sus estudiantes según su ritmo de aprendizaje, ejecutar procesos de evaluación formativa, utilizar estrategias metodológicas en función a los intereses de los estudiantes, usar estrategias metodológicas referidas al enfoque del área de comunicación.

Esto se debe a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente ni ha sido monitoreada permanentemente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades ni la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y el clima escolar.

Entre los procesos que guardan relación con respecto a los hallazgos encontrados tenemos, el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1) el proceso al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), y el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO05.1). De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del MBDD. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la

autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los Compromisos de Gestión Progreso Anual de los Aprendizajes de los estudiantes y la Gestión de la Convivencia Escolar.

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente debido al aula a cargo del directivo. Tampoco se han socializado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa

Por otro lado, los círculos de interaprendizaje son una gran fortaleza, los mismos que se han efectuado en las condiciones previstas; sin embargo, muchas veces se han convertido en espacios de reuniones sobre temas desvinculados a la intención del fortalecimiento de las capacidades pedagógicas del docente.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO04.3 el cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con la competencia 6 MBDD: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.

Por todo esto, el reto que tiene el equipo directivo es incrementar el porcentaje de estudiantes que se encuentran en el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la institución educativa N° 80140 José Faustino Sánchez Carrión del distrito de Chugay – UGEL Sánchez Carrión. Asimismo, frente a este reto se presentan tres desafíos: El primero es propiciar espacios de capacitación de forma permanente para mejorar las capacidades de los docentes en la aplicación de estrategias de comprensión de textos escritos. El segundo es diseñar un plan de monitoreo para el manejo adecuado de las herramientas pedagógicas mediante un trabajo colegiado. Y el último es monitorear el manejo eficiente de las estrategias metodológicas mediante el acompañamiento sistemático y sostenido. A continuación, se presenta la figura que organiza lo antes descrito en los párrafos.

<b>PROBLEMA</b>	<b>Diagnóstico (Conclusiones)</b>	<b>¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?</b>	<b>¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?</b>	<b>¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?</b>
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80140 José F. Sánchez Carrión del distrito de Chugay-UGEL Sánchez Carrión</p>	<p><b>Resultados cuantitativos:</b> Los docentes monitoreados presentan serias dificultades en el manejo de herramientas pedagógicas. Asimismo, carece de recursos para desarrollar estrategias teniendo en cuenta el enfoque el área de Comunicación.</p> <p><b>Resultados cualitativos</b> Los docentes monitoreados no brindan un buen clima escolar en el aula, pues no manejan estrategias para regular el comportamiento de los estudiantes, evidenciándose un ambiente escolar desfavorable para el logro de aprendizajes de calidad.</p>	<p>Procesos misionales u operativos: PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. P003: Fortalecer el desempeño docente.  PO04 Gestionar los aprendizajes.  PO05 Gestionar la convivencia y participación.</p>	<p>1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.  4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.  5: Gestión de la convivencia escolar en la IE.</p>	<p>Competencia 5 Desempeño 16: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y el clima escolar. (Minedu, p.35)</p> <p>Competencia 6 Desempeño 18: Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta regional. . (Minedu, p.35)</p> <p>Competencia 6 Desempeño 19: Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula. . (Minedu, p.35)</p>

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico

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

El Rol del Líder Pedagógico contempla cinco dimensiones según Viviane Robinson citada en el Módulo Introdutorio (Minedu 2016). La primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea lograr que el 100 % de docentes sean capacitados en manejo de herramientas pedagógicas y estrategias metodológicas, que generen aprendizajes significativos en la competencia de comprensión de textos escritos, para ello se debe socializar y comunicar de manera clara e involucrar a toda la comunidad educativa y asumir en consenso compromisos de mejora.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos de manera estratégica. En relación a esta dimensión y el problema priorizado se plantea seleccionar y asignar los recursos para fortalecer el área de Comunicación en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes y las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras.

La tercera dimensión según Viviane Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea elaborar un plan de monitoreo para el manejo adecuado de las herramientas pedagógicas mediante un trabajo colegiado. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente para determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece propiciar espacios de participación para las capacitaciones de forma periódica para mejorar la práctica docente en la aplicación de estrategias de comprensión de textos escritos, así como reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. Es muy importante las comunidades profesionales de aprendizaje porque permite en los docentes la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

En la última dimensión de Robinson se establece, asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. Para lo cual se plantea organizar las aulas para reducir las presiones y así lograr óptimos aprendizajes de los estudiantes en el área de Comunicación, para garantizar una mejor labor pedagógica, donde la convivencia democrática e intercultural se a la columna vertebral de las relaciones humanas entre todos los actores de la escuela.

Las propuestas antes descritas, son viable realizarlo a través del liderazgo pedagógico del directivo porque permite incorporar elementos de innovación en su práctica, así mismo permite evidenciar el planteamiento de actividades que permitan al directivo gestionar la institución educativa desde la práctica del liderazgo pedagógico en el planteamiento, diseño, y evaluación de la propuesta de solución, así como la conducción participativa de los actores educativos y también su relación con los miembros de la comunidad. (INDICADORES 7 Y 8)

Lo anterior se organiza en el siguiente esquema:

Viviane Robinson nos plantea cinco dimensiones sobre el rol del directivo

Dimensiones del Liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el Problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Lograr que el 100 % de docentes sean capacitados en manejo de herramientas pedagógicas y estrategias metodológicas.	Que generen aprendizajes significativos en la competencia de comprensión de textos escritos.
Obtención y Asignación de recursos estratégicos	Seleccionar y asignar los recursos para fortalecer el área de Comunicación en la competencia de comprensión de textos escritos.	Es importante priorizar los recursos de enseñanza sobre todo en la competencia de comprensión de textos escritos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	Elaborar un plan de monitoreo para el manejo adecuado de las herramientas pedagógicas mediante un trabajo colegiado. Monitorear el manejo pertinente de las herramientas pedagógicas mediante el acompañamiento sistemático y sostenido.	Planificar jornadas de reflexión y círculos de interaprendizaje para el uso adecuado de estrategias metodológicas en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	Propiciar espacios de participación para las capacitaciones de forma periódica para mejorar la práctica docente en la aplicación de estrategias de comprensión de textos escritos.	Monitorear permanentemente el uso adecuado de las herramientas pedagógicas mediante el acompañamiento sostenido.
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo	Organización de las aulas para reducir las presiones y así lograr óptimos aprendizajes de los estudiantes en el área de comunicación.	Promover un buen clima para el aprendizaje a través de jornadas de reflexión y talleres.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico

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

Después del análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio en la competencia de comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la institución educativa N° 80140 José F. Sánchez Carrión del distrito de Chugay, provincia de Sánchez Carrión - UGEL - Sánchez Carrión - La Libertad; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando que el MAE es la pieza angular para la mejora de la práctica docente, puesto que el directivo tiene como rol principal la orientación de los procesos pedagógicos.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación es la mejor evidencia del liderazgo pedagógico del equipo directivo, puesto que esta alternativa favorece la mejora de la práctica pedagógica y de esta manera viabilizar las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación, tales como orientar desde el rol del directivo y equipo de MAE el desarrollo adecuado y de calidad de los procesos pedagógicos. Además, con el trabajo colegiado se va a romper el aislamiento y el trabajo individual, el encierro dentro del aula y la falta de oportunidades para compartir experiencias con otros colegas. INDICADORES 8 y 10 (a)

Así mismo la alternativa priorizada tiene como finalidad la respuesta a la situación del contexto y las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al distrito de Chugay zona dedicada a la agricultura, ganadería y el comercio. Como distrito joven viene presentando una serie de problemas sociales como asalto a mano armada y extorsión, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales, embarazo precoz, trabajo infantil, alta tasa de analfabetismo. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión de textos en los estudiantes de segundo grado de secundaria y enfrentar curricularmente las características descritas que promuevan la reflexión y participación de la comunidad educativa. INDICADORES 10 (b)

La implementación del plan de MAE como propuesta de solución implica procesos de colaboración y participación democrática en la toma de decisiones, del mismo modo esta alternativa delimita la responsabilidad y el involucramiento de las

familias y todos los actores de la comunidad educativa, para lo cual el directivo se encargará de garantizar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los actores de la comunidad educativa como director, docentes, personal de apoyo, padres de familia y estudiantes, como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela y que todos mediante mecanismos de coordinación y participación con la delimitación de canales para la toma de decisiones. Para lograr todo esto, el principal canal para la toma de decisiones acertadas será: la comunicación asertiva, a través de las jornadas de reflexión debidamente planificadas. INDICADORES 14 y 12

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y Compromisos de Gestión Escolar se vinculan, ya que el líder pedagógico convierte a la escuela en un espacio amplio de aprendizaje. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica. Además, 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. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica, que incide al generar acciones, tales como Jornadas de sensibilización y la observación de sesiones de aprendizaje. INDICADOR 9

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

Con la implementación del MAE como alternativa se va a lograr el acompañamiento pertinente al docente. Como líder pedagógico nuestro rol interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario construir una visión compartida de cambio. Tener altas expectativas de los estudiantes del área de Comunicación de la IE José Faustino Sánchez Carrión. Asimismo, asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa. Además, es importante hacer una adecuada contratación del personal con el perfil más riguroso. Finalmente se debe gestionar el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.

Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en el apoyo técnico a los docentes en el monitoreo, supervisión y coordinación, asesorándolo con clases demostrativas a través de las aulas abiertas y los docentes se concentren en su labor pedagógica. Los procesos de planificación curricular deben estar orientados a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la política Curricular Nacional. También participar en las horas planificación colegiada para orientar la labor docente, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje, promoviendo una cultura colaborativa con la formación de equipos pedagógicos,

También se debe organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico, que involucre a las familias, promoviendo el liderazgo de una comunidad de aprendizaje y de esta manera generar espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre la práctica pedagógica que contribuya a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables, para ello el directivo debe manejar estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación y de esta manera generar un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo barreras existentes.

La implementación del MAE, como todo cambio presenta posibles riesgos en su proceso de implementación como alternativa, como por ejemplo el comportamiento de los estudiantes en las aulas pues la indisciplina es uno de los problemas frecuentes,

los docentes que recién comienzan a trabajar en la institución educativa; docentes que se han acostumbrado algunas prácticas rutinarias, el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada y; situaciones que se enfrentarán con políticas educativas que reconozcan a los docentes como protagonistas del aprendizaje, cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos, docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación.

Por todo ello, se priorizará el desafío para los líderes pedagógicos con un mayor desempeño, y se distingan de sus homólogos por su implicación personal en la planificación, coordinación, y evaluación de la enseñanza y el profesorado. Porque los profesores de las escuelas de mayor rendimiento informan que sus líderes pedagógicos están involucrados activamente en la discusión colegiada del asunto de instrucción en el estudiante.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

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

**5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.** El monitoreo pedagógico es el punto de partida del MAE, en el cual se hará un diagnóstico sobre la práctica docente. Se define como “...el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50); en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la comprensión de textos en los estudiantes de educación secundaria para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Es así que, el monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de “gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes”. 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)

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)

**5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.** Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información del y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del

contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

a) *Visita al aula*. Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (MINEDU, 2004). La visita al aula es la estrategia que más se utiliza en el monitoreo, porque permite recoger datos de forma directa, en el terreno mismo de la gestión de los procesos pedagógicos en el aula. Este medio lo realiza principalmente el directivo, para cuyo fin es deseable que se coordine oportunamente con el monitoreado. Se recomienda que la visita al aula se ejecute previa sensibilización con el equipo docente, para así garantizar las mejores condiciones de objetividad.

b) *Autogestión*. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica.

**5.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico.** Los instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión lectora que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

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

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

c) *Rúbricas*. Es el instrumento de monitoreo que se viene implementando en el sistema educativo actual. Está comprendido en seis aspectos o dimensiones:

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

A continuación, se presenta un organizador que complementa la información expuesta.

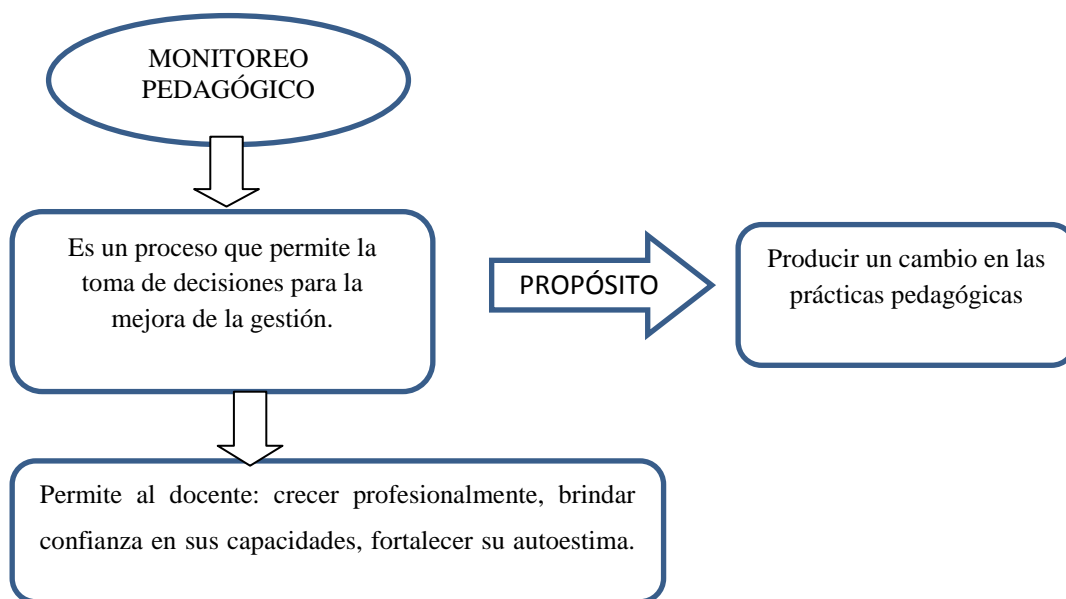


Figura 4. Análisis conceptual del monitoreo pedagógico

**5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.** Es el proceso clave para la asesoría y la retroalimentación de la práctica docente. Según MINEDU (2017b) el acompañamiento es un soporte afectivo y técnico “de encuentro” que busca la mejora de la gestión de los procesos pedagógicos tanto a nivel de planificación

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

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

b) *Círculos de interaprendizaje.* Como su nombre lo indica, se refiere a las reuniones o mesas de trabajo donde se intercambian experiencias vinculadas, en este

caso, al desarrollo de la práctica docente y como potenciarla. Fundamentalmente, se basa en temas sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

**5.1.1.2 Instrumentos de acompañamiento pedagógico.** Los instrumentos que se pueden emplear para el acompañamiento son:

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

A continuación, se presenta un organizador que complementa la información expuesta.

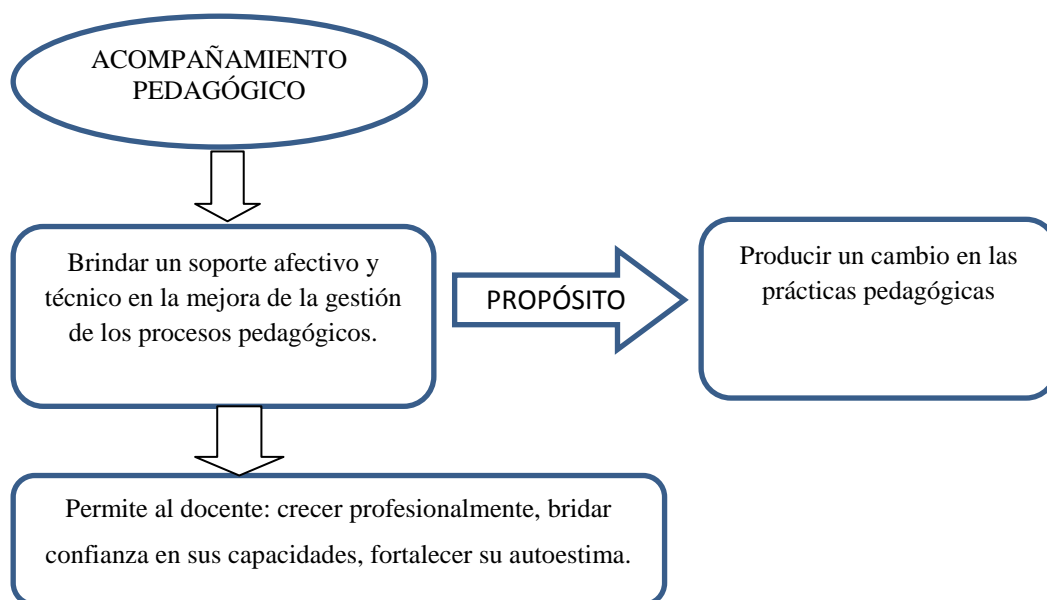


Figura 5. Análisis conceptual del acompañamiento pedagógico

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

**5.1.1.3.1 Tipos de evaluación.** Existen diversos tipos de evaluación que se pueden utilizar para garantizar la toma de decisiones acertadas. Se sugiere no remitirse a una fuente, y, por el contrario, contar con diversas evidencias confiables. Considerando las

características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, los tipos de evaluación son:

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

b) *Coevaluación.* Consiste en la apreciación crítica y reflexiva sobre el desempeño de la práctica del par. Es necesario que los docentes gocen de la apertura y cultura de evaluación que les permita evaluar de forma objetividad con una perspectiva de mejora continua.

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

5.1.1.3.2 *Instrumentos de evaluación.* Los instrumentos que se pueden emplear para la evaluación son:

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

b) *Rúbricas.* Es el instrumento de evaluación que mide el nivel de logro alcanzado en el desempeño de la práctica docente. Facilita la identificación de los aspectos críticos y valoración diferenciada en el desarrollo de las competencias profesionales.

**5.1.2. Área curricular de Comunicación.** El área de Comunicación tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad, y representar al mundo de forma real o imaginaria. En el trabajo académico se ha priorizado el área de Comunicación frente a la cual se explicará su enfoque, la competencia de comprensión de textos escritos y estrategias que se utilizan para promover dichas competencias.

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

El área de Comunicación se sustenta en una perspectiva intercultural. A partir de ella se afirma que los estudiantes aprenden a leer y escribir desde su propio contexto cultural, recuperan y desarrollan su lengua materna. También se considera sus concepciones sobre la realidad, la visión particular del mundo y las propias formas de organización social.

El enfoque del área en el desarrollo curricular, está sustentado en el enfoque comunicativo textual de enseñanza de la lengua. Este enfoque da las orientaciones cómo desarrollar las capacidades del área, asimismo busca desarrollar competencias comunicativas que les permita a los estudiantes expresarse con libertad y creatividad, es decir que lean y escriban a su manera mensajes disfrutando lo que hacen, apreciando los beneficios de poder comunicarse con los demás, entendiendo lo que otros les quieren comunicar y dejándose entender ellos mismos.

El enfoque es comunicativo porque parte de situaciones reales de comunicación que permiten desarrollar competencias comunicativas.

El enfoque es textual porque considera al texto como unidad fundamental de uso en un contexto determinado, con una finalidad y dirigido a un destinatario real.

**5.1.2.2. Competencia: Comprensión de textos escritos.** Esta competencia consiste en que el estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído.

Cuando decimos comprende críticamente textos escritos, se refiere a un juicio autorregulatorio del receptor que le permite analizar, inferir, interpretar y evaluar el texto escrito que recibe.

Mientras cuando comprende diversos textos escritos, significa comprender: ensayos, monografías, reportajes, cartas, solicitudes, encuestas, cuentos, correos electrónicos, mensajes de texto, etc.

Finalmente comprender en variadas situaciones comunicativas, se da en situaciones formales como: tareas escolares, presentaciones oficiales, concursos, trámites administrativos, y en situaciones informales: comentarios en redes sociales, mensajes de twitter, chat electrónico, expresión de arte urbano en grafitis, etc.

*5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia para comprender textos escritos.* Las estrategias son secuencias integradas de procedimientos o actividades que se eligen con el propósito de facilitar la adquisición, el almacenamiento o la utilización de la información (Ministerio de Educación 2013b: 36).

También son importantes las estrategias que el lector utiliza para intensificar la comprensión y el recuerdo de lo que lee, de tal manera que pueda detectar los posibles errores de comprensión.

A continuación, presentamos estrategias que son muy importantes para ser utilizados en los momentos o fases de la lectura y ayude en su comprensión:

- *Antes de la lectura*, se debe generar una situación comunicativa, es decir ser conscientes del propósito de la lectura ¿para qué van a leer?, identificar al destinatario ¿a quién está dirigido el texto?, deducir el propósito del autor del texto ¿para qué se escribió el texto?, identificar al emisor o autor del texto ¿quién escribió el texto.

- *Durante la lectura*. Construir imágenes mentales de lo que van leyendo, esto implica imaginar y visualizar imágenes mientras se lee es una técnica cognitiva que se puede utilizar con diversos tipos de textos. Esta estrategia destaca la naturaleza interactiva y dialógica de la lectura, ya que el estudiante debe formularse preguntas mientras lee, tales como: ¿cuál es la idea más importante en este texto?, ¿cuál es la finalidad o intención del texto?, ¿qué quiere decir con esto?, ¿por qué se debe actuar de esa manera?, ¿qué significa esa palabra o expresión?, ¿quién es el emisor?, ¿cuál es la causa de este hecho?

- *Después de la lectura*. Comprobar la comprensión lectora de los estudiantes. Aquí se pueden formular preguntas acerca del tema, las ideas centrales, las relaciones de causa-efecto y finalidad, las cualidades, defectos y atributos de los personajes, el propósito del texto, el contexto de uso, los destinatarios, emisores, la enseñanza, el significado de palabras, expresiones, refranes, el doble sentido, la ironía, etc. Igualmente, se puede plantear preguntas en las que se debe opinar críticamente

sobre el contenido y la forma del texto y, finalmente averiguar sobre las dificultades que se le presentaron durante el proceso de lectura y la manera como lo resolvieron.

*5.1.2.2.2 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia para comprender textos escritos.* Los materiales educativos vienen a ser recursos impresos o concretos que sirve de apoyo en el proceso aprendizaje. Son de gran utilidad para motivar a los estudiantes despertando el interés y estimulando la imaginación y a la vez promueve una participación constante durante el desarrollo de las sesiones. Un material bien presentado y atractivo promueve el desarrollo de capacidades en sus estudiantes. Promueve la participación y el trabajo en equipo, estimulan la imaginación y la capacidad de abstracción, desarrollan la curiosidad y el emprendimiento, permiten organizar y optimizar el tiempo. El uso constante de estos recurso y materiales educativos activan los procesos cognitivos, afectivos y también los sociales (MINEDU - 2012)

*5.1.2.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de comunicación.* El ambiente en donde se desarrolla las sesiones de aprendizaje debe ser un lugar adecuado y acogedor para que los estudiantes y docentes se sientan cómodos y a gusto enmarcados en una bonita convivencia. Para lo cual se propone las siguientes estrategias: Los docentes debemos admitir en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje cuando se equivocan y cometen errores y poner como ejemplos que los grandes investigadores cometieron muchos errores para lograr un descubrimiento. También se debe establecer en el aula un ambiente agradable, cálido y seguro en el que los estudiantes puedan recibir de sus profesores un contagio de alegría, respeto y cordialidad y justicia.

## **5.2 Experiencia Exitosa.**

La información acerca de los mecanismos de mejoramiento profesional docente utilizados en otros países constituye una valiosa fuente de aprendizaje y de orientación.; ayuda a analizar de manera comparativa lo que se viene haciendo en el país y a reflexionar sobre lo que se podría hacer en nuestro país. Existen diversos estudios sobre las estrategias de formación docente continua, pero me limitaré a presentar una experiencia exitosa de nuestro entorno más próximo; la región latinoamericana.

De los países de la región, una experiencia exitosa, interesante de renovación en materia de formación docente se desarrolló en Chile en 1992, fue la de los “Microcentros Rurales”.

La finalidad de los Microcentros Rurales se hizo para atender a las escuelas básicas rurales y superar el aislamiento profesional de los maestros de escuelas multigrado. Los balances del programa señalan que tuvo impactos positivos en varios aspectos: desde el ministerio, los centros de formación docente y los municipios se reconoció y fueron destacadas como prioridad nacional; los profesores experimentaron en los microcentros maneras de vincular significativamente su trabajo pedagógico con las características de sus alumnos y el entorno rural, así como con las condiciones propias del espacio multigrado (aprendizajes activos, manejo de la diversidad, atención a los ritmos de aprendizaje). Todo ello fue corroborado con mejores logros de aprendizaje según lo registrara el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación.

Los profesores rurales de cada microcentro se reúnen por lo general una vez al mes para analizar su quehacer profesional, intercambiando experiencias pedagógicas, diseñar sus prácticas curriculares, construir colectiva y cooperativamente nuevos modos de enseñar. Además, tienen entre sus tareas la formulación de proyectos de mejoramiento educativo, el diseño de prácticas curriculares relacionadas con las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Los microcentros están integrados en promedio por 8,5 profesores pertenecientes a 6 escuelas diferentes. (MINEDUC).

Entre las conclusiones más importantes de la experiencia exitosa es la constitución de los centros de formación docente para mejorar la práctica pedagógica con el trabajo colaborativo y organizado en cada institución educativa. Esta forma de organización del trabajo educativo muy bien puede ser replicado en la institución educativa José F. Sánchez Carrión del distrito de Chugay, ya que actualmente muchos de los docentes vienen trabajando de forma individual y aislada, pero que con esta experiencia exitosa nos permitirá realizar un trabajo en equipo.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

El Plan de Acción tiene por finalidad fortalecer el desempeño docente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje del área de Comunicación, para lo cual se va a implementar en la institución educativa el Plan de Monitoreo y Evaluación. Todo esto redundará en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. A continuación, se presentan los objetivos:

#### **6.1.1 Objetivo general**

- Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión de textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80140 José F. Sánchez Carrión del distrito de Chugay, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos.**

-Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación 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 mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación.

## **6.2 Matriz del Plan de Acción**

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

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPON SABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación	Monitorear la práctica docente en el desarrollo del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información en los docentes del VI Ciclo de EBR.	100 % de visitas al aula atendidas.	Visita al aula	1.1 Micro taller sobre el currículo, la importancia, elementos y las características del monitoreo.	Equipo Directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión del instrumento de monitoreo.	Equipo directivo	x	x										
					1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.	Equipo directivo		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera Visita)	Equipo directivo		x										
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo		x										
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje. (Segunda visita)	Equipo directivo				x		x						
					1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda visita.	Equipo directivo							x					
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para	Porcentaje de asesorías personalizadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de asesorías personalizadas	Asesoría personalizada	2.1 Jornada de revisión del plan de asesoría personalizada.	Equipo directivo	x	x										
					2.2 Elaboración del cronograma del plan de asesoría.	Equipo directivo		x										
					2.3 Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada	Equipo directivo			x				x			x		

fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación.					2.4 Asesoría individualizada: elaboración de actas de compromiso.	Equipo directivo			x				x		x
	Porcentaje de círculos de inter-aprendizaje ejecutados para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de círculos de inter-aprendizaje con docentes de la I.E.	Círculos de interaprendizaje sobre planificación y estrategias didácticas.	2.5 Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo	x		x		x			x		
				Jornadas pedagógicas	2.6 Mesas de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y la convivencia.	Equipo directivo		x			x				
					2.7 Reuniones para sistematización y comunicación de los resultados del acompañamiento.	Equipo directivo				x			x		
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de	Número de informes de autoevaluación	2 informes de autoevaluación	Autoevaluación	3.1 Reuniones de jornadas de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación de la práctica docente. 3.2 Sistematización de los resultados de la autoevaluación 3.3 Elaboración de una matriz de contrastación de los resultados del monitoreo y acompañamiento. 3.4 Elaboración del informe de autoevaluación.	Equipo directivo Comité MAE									



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

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es pieza fundamental para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación; con el fin de tomar decisiones con la finalidad de continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá a responder preguntas como ¿Cumplimos con los objetivos? ¿Se resolvió la situación? ¿En qué fallamos? ¿En qué acertamos? ¿Qué debemos cambiar? El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción que contiene objetivos específicos, indicadores, estrategias, actividades, actores, niveles de implementación, evidencias, instrumentos, recursos y porcentajes de logros.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
-Monitorear la práctica docente en el desarrollo del área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información en los docentes del VI Ciclo de EBR.	Visita al aula	-Micro taller sobre el currículo, la importancia, elementos y las características del monitoreo en la IE.	Equipo Directivo						X	Acta de acuerdos y compromisos.  Informe de monitoreo de la práctica docente.	Guía de monitoreo y la rúbrica	Cronograma de visita al aula.  Protocolo de monitoreo.	100 % de visitas ejecutadas
			-Jornada de revisión del instrumento de monitoreo.	Equipo Directivo		X								
			-Elaboración del cronograma de monitoreo.	Equipo Directivo					X					
			-Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo Directivo			X							
			-Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo Directivo				X						
			Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 )	Equipo Directivo Comité MAE				X						
			-Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda visita.	Equipo Directivo										

-Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de asesorías personalizadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Asesoría personalizada.	-Jornada de revisión del plan de asesoría personalizada.	Equipo Directivo. Comité MAE			X			Actas de acuerdos y compromisos.	Cuaderno de campo		100 % de acompañamiento
			-Elaboración del cronograma del plan de asesoría.	Equipo Directivo			X			Plan de acompañamiento			
			-Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Equipo Directivo			X			Acta de acompañamiento			
			-Asesoría individualizada: elaboración de actas de compromiso.	Equipo Directivo			X			Acta de reunión			
	Porcentaje de talleres de círculos de interaprendizaje ejecutados para el acompañamiento de la práctica docente.	Círculos de interaprendizaje sobre planificación y estrategias didácticas.	-Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje.	Equipo Directivo Comité MAE			X			Acta de reunión		Hoja de planificación del evento	100 % de círculos de interaprendizaje con docentes.
			-Mesas de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y la convivencia.	Equipo Directivo Comité MAE			X			Plan de ejecución de las mesas de trabajo		Protocolo del acompañamiento	

			-Reuniones para sistematización y comunicación de resultados del acompañamiento.	Equipo Directivo Comité MAE			X			Acta de reunión		Libro de actas	
-Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación	Número de informes de autoevaluación	Autoevaluación	- Reuniones de jornadas de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación de la práctica docente. - Sistematización de los resultados de la autoevaluación. - Elaboración de una matriz de contrastación de los resultados del monitoreo y acompañamiento. - Elaboración del informe de autoevaluación 1	Equipo Directivo Comité MAE			X			Actas de reunión	Ficha de autoevaluación		90 % de evaluación ejecutada.
	Número de visitas de observación de pares.	Coevaluación.	-Ejecución de la observación de pares 1 y 2 -Sistematización de resultados de las observaciones. - Informe y devolución de resultados de	Equipo Directivo Comité MAE			X			Encuestas.	Guía de observación		

			entrevistas pares.															
	Número de visitas al aula por el directivo	Heteroevaluación	- Realización de las visitas 1 y 2 -Sistematización y socialización de resultados. - Reunión de reflexión sobre logros, dificultades y aspectos a mejorar. -Elaboración del plan de mejora en base a los resultados.	Equipo Directivo  Comité MAE				X				Acta de reunión	Guía de observación					

Figura 7. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

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

En la implementación del MAE, se identifican posibles riesgos referidos al proceso de implementación de la propuesta de solución. Así como el planteamiento de las medidas a adoptarse.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>RIESGO</b>	<b>MEDIDAS A ADOPTARSE</b>
<p>Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.</p>	<p>Resistencia al monitoreo Escasos espacios para organizar un monitoreo sostenido. Se cuenta con pocas fuentes de información.</p>	<p>Sensibilización sobre la importancia, impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. Conformación y capacitación de equipos de docentes de apoyo al monitoreo pedagógico. Adaptación de las estrategias e instrumentos de monitoreo. El monitoreo debe desembocar en ideas que permitan al docente mejorar su trabajo. De esta forma, la parte más interesante son las sugerencias, recomendaciones e ideas que pueden convertirse en acciones concretas. Si el informe de monitoreo es exclusivamente una relación de evidencias, sin pautas para la acción, de poco servirá.</p>
<p>Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación.</p>	<p>Limitación del tiempo para realizar un acompañamiento permanente. Poca apertura al recibir sugerencias por parte de los docentes.</p>	<p>Jornada de capacitación y participación de los docentes en la formulación del plan de acompañamiento.</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación</p>	<p>Temor a la evaluación punitiva Poca disposición a la evaluación entre pares. Escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación.</p>	<p>Implementar las estrategias de autoevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.</p>

Figura 8. Riesgos y medidas a adoptar en la Implementación del Plan de Acción

## 8. Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	-----
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril	Ninguno	-----
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (2, 3Visitas )	Abril -Mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.1 Reunión de socialización sobre las sesiones observadas.	Primera semana de junio	Ninguno	-----
2.2 Elaboración de un programa de acompañamiento.	Primera semana de junio	Ninguno	-----
2.3 Acompañamiento al docente.	Segunda semana de junio	S/ 35.00	Recursos propios
2.4 Sistematización y comunicación de resultados.	Tercera semana de junio	20.00 (papel bon y plumones)	Recursos propios
2.5 Elaboración del informe de acompañamiento.	Cuarta semana de junio	S/ 5.00 de papel	Recursos propios
3.1 Reunión con docentes para diagnosticar temas de interés común.	Primera semana de julio	Ninguno	-----
3.2 Elaboración de cronograma de	Primera	S/ 7.00	Recursos propios

ejecución de actividades.	semana de julio	de papel	
3.3 Ejecución de talleres de círculos de interaprendizaje.	Segunda semana de julio-agosto	S/ 10.00 Para materiales	Recursos de APAFA
3.4 Elaboración de informe de los talleres.	Primera semana de setiembre	S/ 20.00	Recursos propios
4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la evaluación de la práctica docente.	Segunda semana de setiembre	Ninguno	-----
4.2 Aplicación de encuestas de satisfacción a los estudiantes sobre el desempeño docente.	Tercera semana de setiembre	S/ 30.00 Para copias	Gestión
4.3 Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes.	Cuarta semana de setiembre	Ninguno	Recursos propios
4.4 Reuniones de socialización sobre el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	Primera semana de octubre	Ninguno	-----

Figura 9. Cuadro de Presupuesto de 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 la comprensión de textos escritos y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la institución educativa N° 80140 José F. Sánchez Carrión y la toma de decisiones estratégicas frente a la alternativa de solución priorizada.

El Módulo de inducción o Módulo 0 se desarrolló sobre la temática del liderazgo pedagógico y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes de segundo grado de nivel secundaria de la institución educativa N° 80140 José F. Sánchez Carrión distrito de Chugay, provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad. El aporte del módulo permitió la ruta de construcción del trabajo académico para asumir el compromiso con la propuesta de cambio a partir del desarrollo de capacidades en gestión.

El Módulo 1 denominado La dirección escolar. Se identificó el problema, se analizó las causas y factores asociados y posteriormente se formuló las alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el nivel insatisfactorio de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. El aporte de este módulo para la gestión de la institución educativa en el quehacer educativo me permitió concentrarse en las demandas y necesidades de estas personas de la comunidad educativa, así como la influencia de la dirección para la transformación de la institución educativa.

En relación al Módulo 2 referido a la planificación escolar, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Procesos con el propósito de establecer la cadena de valor, para asegurar la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz para lograr

resultados que beneficien a la comunidad educativa. Este módulo me ha servido para trabajar a nivel de procesos que involucre a todos los agentes de la comunidad educativa.

El Módulo 3 referido a la participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de comprensión de textos escritos; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada. Este módulo permitió en la gestión cómo realizar un diagnóstico sobre el desempeño docente en su práctica pedagógica.

Por otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones. A través de este módulo me ayudó a la conformación de la comunidad profesional de aprendizaje en la institución para trabajar de manera colaborativa con todos los docentes en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se desarrolló las orientaciones y estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de comprensión de textos escritos planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. Con el desarrollo de este módulo me ayudó en mi gestión de cómo implementar el MAE en la institución educativa.

## **10. Lecciones Aprendidas**

En el transcurso del trabajo académico se han evidenciado algunos aprendizajes que son los siguientes:

-Partir del diagnóstico para identificar problemas que afecta el logro de aprendizaje de los estudiantes y diseñar con toda la comunidad educativa el Plan de Acción para de los aprendizajes de los estudiantes.

-Empoderar a los estudiantes con una cultura evaluativa, por ende, reconocer la estructura del instrumento de monitoreo.

-La participación de la comunidad educativa en la construcción del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a fin de establecer acciones y compromisos comunes de mejora para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

## Referencias

- Arias, F. (1998). *Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración)*. Caracas: Editorial Episteme.
- Balestri, M. (1997). *Cómo se elabora el proceso de investigación*. Caracas:
- Castro, F. (2005). *Gestión curricular: una nueva mirada sobre el curriculum y la institución educativa*. *Horizontes Educativos*, 10, pp.13-25
- Creel (1998). *El salón de clases desde el punto de vista de la comunicación*. *Revista Perfiles Educativos*, febrero-marzo pp,36-46.
- Consultores asociados BL Servicio Editorial.
- Chávez, F. (1998). *Redacción avanzada. Un enfoque Lingüístico*. México: Editorial Pearson.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Javier, Vásquez Sandoval, Manuel, Quispe Guevara. “*Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes, para la mejora de la Calidad Educativa*” San Martín – Perú 2015.
- MINEDU (2012). *Marco del Buen Desempeño Directivo*
- MINEDU (2013). *Marco del buen Desempeño Docente*
- Ministerio de Educación: *Protocolo de acompañamiento a la gestión de equipos directivos de Instituciones Educativas*.
- Pérez, G. (2004). *Construcción científica e intervención práctica*. Madrid, España: Narcea Editores.
- Perrenoud, P. (2008). *Construir competencias desde la escuela*. Santiago de Chile. JC Sáez Editor.
- Román, M. (2009). *Planes de mejoramiento: estrategias e instrumentos para la mejora de la eficacia de la escuela*. Chile: Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE) de la Universidad Alberto Hurtado.

- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima. Consejo Nacional de Educación.
- Velaz de Medrano, C y Vaillant, D (2009). *Aprendizaje y desarrollo profesional docente*. Madrid: OEI Fundación Santillana.
- Vezub, L y Alliaud (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes*. Uruguay: Ministerios de Educación y Cultura.
- Unesco (s/f). Página web oficial. *Normas en la redacción del informe*. Recuperado el 29 de junio de 2013
- Zavala, A; Arnau, L (2008). *Once ideas clave: cómo aprender y enseñar competencias: Barcelona Graó*.