

# INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

## PROGRAMA DE FORMACIÓN 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 “TÚPAC AMARU” DEL DISTRITO DE UCHUMARCA, PROVINCIA DE BOLÍVAR - UGEL BOLÍVAR, LA LIBERTAD.

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

VERGARAY FARJE, Práxides

La Libertad- Perú

2018

## Índice

Introducción .....	1
1. Identificación de la problemática .....	4
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. “Túpac Amaru” .....	4
1.2 Formulación del Problema Identificado .....	6
2. Diagnóstico .....	10
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados .....	10
2.1.1 Resultados cuantitativos. Para recoger información cuantitativa de la problemática .....	10
2.1.2 Resultados cualitativos .....	11
2.2 Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo .....	12
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....	17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución .....	21
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada .....	29
5.1 Marco Conceptual .....	29
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación .....	29
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. ....	29
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico .....	29
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico .....	30
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión lectora .....	31
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico .....	31
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico .....	31
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico .....	32
5.1.1.3. Evaluación del docente .....	32
5.1.1.3.1. Definición de evaluación docente .....	32
5.1.1.3.2. Modelo de evaluación centrada en el comportamiento del docente en el aula .....	33
5.1.1.3.3. Técnicas de evaluación docente .....	33
5.1.1.3.4. Instrumentos de evaluación docente .....	34
5.1.2 Área curricular de Comunicación .....	34

5.1.2.1	Enfoque del área de comunicación.....	34
5.1.2.2	Competencia comprende textos escritos .....	35
5.1.2.2.1	Gestión del tiempo en las sesiones de aprendizaje.....	35
5.1.2.2.2	Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprende textos escritos.....	36
5.1.2.2.3	Recursos y materiales para desarrollar la competencia comprende textos escritos.....	38
5.1.2.2.4	Estrategias para favorecer el clima escolar en el desarrollo de sesiones de aprendizaje.....	38
5.2	Experiencia Exitosa.....	40
6.	Diseño de Plan de Acción .....	42
6.1	Objetivos .....	42
6.1.1	Objetivo general.....	42
6.1.2	Objetivos específicos. ....	42
6.2	Matriz del Plan de Acción.....	43
7.	Plan de Monitoreo y Evaluación .....	50
8.	Presupuesto.....	58
9.	Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	63
10.	Lecciones Aprendidas .....	65
	Referencias:.....	66
	Apéndices	

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas .....	9
<i>Figura 2.</i> Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.....	15
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	19
<i>Figura 4.</i> Matriz de Plan de Acción.....	42
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	51
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse.....	57
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción .....	59

## Introducción

El presente trabajo académico fue elaborado para optar el título de segunda especialidad en gestión con liderazgo pedagógico, a su vez tiene como finalidad dar solución al problema denominado “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes de VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Túpac Amaru del distrito de Uchumarca- UGEL Bolívar-La Libertad”. Para revertir esta situación es necesario implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica con la finalidad de fortalecer las capacidades profesionales de los docentes.

Este trabajo académico se realizó a partir del análisis de las actas integrales de evaluación y los resultados de las evaluaciones censales; luego se elaboró el diagnóstico utilizando la técnica del árbol de problemas, donde se plasmaron las causas y efectos que ocasionan el problema. Es necesario resaltar que en estas actividades se contó con la participación de comunidad educativa. En este escenario el rol del director, como líder pedagógico, resultó esencial; por cuanto se encargó de orientar, organizar, implementar y gestionar un conjunto de acciones necesarias para conducir esta propuesta de intervención. Todo ello con el propósito de lograr, como producto final, mejores aprendizajes para los estudiantes.

El presente plan de acción consta de diez acápite: En el acápite 1, se realiza la identificación de la problemática, con la caracterización del contexto socio-cultural de la IE donde se determina la ubicación del centro de estudios, descripción de la comunidad, la cultura escolar, los problemas socioculturales, las demandas territoriales; así como las fortalezas y oportunidades. En este apartado se habla también de la formulación del problema. Además se establece una relación entre la causa, el factor asociado y el efecto que el problema ocasiona.

En el acápite 2, se presenta el diagnóstico, en el cual se dan a conocer los resultados cuantitativos y cualitativos. Así como la conexión entre el problema, el diagnóstico, los procesos de la institución educativa, los compromisos de gestión escolar del Minedu y las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo, implicados en la ejecución del Plan de Acción. En el acápite 3, se aborda la caracterización del rol del directivo como líder pedagógico, en el cual se indica las

actividades que debe realizar el director en cada una de las dimensiones de liderazgo pedagógico; el por qué y el para qué se deben realizar tales actividades.

En el apartado 4, del trabajo académico se considera el planteamiento de la alternativa de solución; donde se hace alusión a las demandas, los aliados estratégicos; así como los roles del directivo, del docente, de los padres de familia y de los estudiantes. De igual manera se indica los riesgos que se debe afrontar en el proceso de implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente.

Luego, en el acápite 5, se tiene en cuenta la sustentación de la alternativa de solución; donde se fundamenta el trabajo académico a través del marco conceptual, poniendo en consideración varios sustentos teóricos que abonan los planteamientos efectuados sobre los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño docente. Así mismo se considera las estrategias de monitoreo pedagógico como la visita al aula; las estrategias de acompañamiento como son los círculos de interaprendizaje y los talleres de seguimiento; las técnicas de evaluación como la observación (heteroevaluación), la retroalimentación (autoevaluación) y la evaluación a través de pares (coevaluación).

En el apartado 6, se establecen el objetivo general y los objetivos específicos. Así como se presenta la matriz del plan de acción donde se considera la alternativa de solución priorizada, los objetivos específicos, los indicadores, las metas, las actividades, los responsables y el cronograma de trabajo. El acápite 7, se refiere al plan de monitoreo y evaluación docente en el cual se visualiza la matriz del plan de monitoreo y evaluación compuesto por los siguientes elementos: objetivo específico, indicador, estrategia, actividades, actores, niveles de implementación, evidencias, instrumentos, recursos y porcentaje de logro de la meta.

En tanto, en el acápite 8 se fija el presupuesto, en cuyo cuadro se pueden observar las actividades, los períodos, los costos por cada actividad y las fuentes de financiamiento. Luego, en el acápite 9, acerca de la descripción de los procesos de elaboración del plan de acción, abordando el sustento teórico desarrollado en el programa. Se indica también las metas y desafíos. Finalmente, en el acápite 10, se presentan las lecciones aprendidas como inspiración a otros directores para reorientar su gestión escolar, encarando el cambio de sus paradigmas educativos.

Es así como se ha elaborado el presente trabajo académico, cuyo propósito es mejorar los niveles de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos de

los estudiantes del VI ciclo de educación secundaria de la IE “Túpac Amaru” del distrito de Uchamarca, Ugel Bolívar, La Libertad.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE “Túpac Amaru”**

La Institución Educativa “Túpac Amaru” está ubicada entre el Jr. Ramón Castilla s.n. y la Av. Amazonas, a una cuadra del escenario deportivo Leoncio Prado, y a tres cuadras de la plaza de armas del pueblo, desplazándose por la calle Espinar de la localidad de Uchumarca, distrito del mismo nombre, provincia de Bolívar, Región La Libertad. La actividad económica de la comunidad es la agricultura, con el cultivo de una variedad de plantas alimenticias y la ganadería con la crianza de animales.

En Uchumarca se observa la existencia de algunos problemas socioculturales como como la violencia familiar, hogares disfuncionales, pérdida de valores éticos, inadecuado manejo de desechos sólidos. Por lo que la institución educativa presenta como demandas territoriales la implementación de proyectos de aprendizaje que involucre la participación de los actores educativos con la finalidad de reducir la violencia familiar; se cultive la práctica de valores éticos entre los estudiantes; se preserve el cuidado del medio ambiente, a través, del adecuado manejo de los residuos sólidos, el desarrollo de proyectos productivos para incentivar el cultivo de plantas y la crianza de animales menores. Igualmente que se incremente el área reforestada en el bosque de propiedad de la institución educativa.

La infraestructura de la Institución Educativa “Túpac Amaru” cuenta con una superficie de 6,500 m<sup>2</sup>, con tres pabellones y la siguiente distribución: pabellón “A”, de dos pisos, tiene ocho aulas pedagógicas; pabellón “B”, de dos pisos, en el primero, se ubica la biblioteca escolar y la sala de cómputo, implementada con computadoras y cañón multimedia; en el segundo, se encuentra la dirección y la sala de profesores donde se llevan a cabo las reuniones pedagógicas. El pabellón “C”, de dos pisos, consta de un aula pedagógica, un ambiente del COE y un almacén.

Otro de los aspectos que se debe poner de manifiesto es la “cultura escolar” que caracteriza a la IE, conformada por las manifestaciones como: entonación del himno nacional e izamiento del pabellón nacional, presentaciones artístico literarias en las fechas cívicas, participación de los estudiantes en el concurso de disfraces y de danzas

en la festividad patronal, preparación de platos típicos en el aniversario de la IE, cultivo de plantas en el huerto escolar, participación en la realización de novenas en la fiesta patronal y participación en el campeonato de fútbol de la localidad, entre otros.

Además hay que tener en cuenta la cultura de la comunidad como la fiesta patronal del Señor de los Milagros; la danza de “Las Pachacas”; las leyendas de los “Salvajes de Chivane” y de “Manuel Centurión”. Es necesario preservar, revalorar y dar continuidad a las mencionadas expresiones culturales; pues son parte de la cultura estudiantil y del pueblo. Siendo elementos a tenerlos en cuenta en la contextualización durante la planificación curricular; a la vez, utilizarlos como situaciones significativas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en el área de comunicación.

Por otro lado, es necesario considerar las fortalezas de la institución educativa como es contar con un director comprometido con los aprendizajes de los estudiantes, como el trabajo colaborativo de los docentes; así como el compromiso que éstos tienen en las actividades extracurriculares. De igual forma la identificación de los trabajadores administrativos con la labor educativa, las relaciones interpersonales óptimas con los padres de familia, consejo directivo de APAFA, CONEI, estudiantes. Todo ello explotado, acertadamente, contribuirá a la construcción de un clima escolar armónico que favorezca el aprendizaje de los y las estudiantes.

Del mismo modo, se debe tener en cuenta las oportunidades que ofrece el contexto como el apoyo de la municipalidad contratando un docente de música; el control sanitario y las charlas médicas del puesto sanitarios en favor de la salud estudiantil; la labor espiritual de la iglesia, la participación de la gobernación durante las fechas cívicas, el apoyo de la PNP para la preparación cívico-patriótica de los estudiantes. Todos estos factores resultan importantes en este momento cuando buscamos el cambio de estilo de la práctica pedagógica y a la vez forman parte de nuestro capital social.

Las fortalezas y oportunidades son de importancia para la generación de cambios en la Institución Educativa Túpac Amaru, porque coadyuvan a la consecución de la propuesta de solución. Ésta, obviamente, se encuentra enfocada en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación. De igual modo se atenderá a las demandas territoriales. Todo ello se debe realizar con la finalidad de hacer posible el mejoramiento de la calidad

de vida del pueblo de Uchumarca, a partir de la mejora de los aprendizajes de la comunidad.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

Luego de la reflexión y análisis de los documentos acerca de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, tales como las Evaluaciones Censales Escolares habidas en la IE en los años 2015 y 2016, así como los registros oficiales de evaluación y las Actas Finales de Evaluación Integral, se priorizó conjuntamente con la comunidad educativa, el problema, estrechamente vinculada con los aprendizajes, que precisamos a continuación: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes de VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Túpac Amaru” del distrito de Uchumarca- UGEL Bolívar-La Libertad”.

La problemática ha sido analizada en base a la técnica del árbol de problemas, donde se identificó las causas y los efectos. Siendo la primera causa, la inadecuada gestión del clima escolar en el desarrollo de las acciones pedagógicas. El factor relacionado a esta causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, las cuales no son gestionadas adecuadamente por el docente. Ello ocasiona desorden e indisciplina en el aula generando un ambiente poco adecuado para los aprendizajes. Para revertir esta dificultad es necesario implementar las comunidades profesionales de aprendizaje para fortalecer las capacidades de los docentes en estrategias para la solución de conflictos; igualmente, potenciar las habilidades interpersonales de los docentes como la tolerancia, la escucha activa y la comunicación asertiva.

La segunda causa es el ineficiente uso del tiempo en las sesiones de aprendizaje. El factor de gestión del currículo que está relacionado es la motivación de los docentes por cumplir sus funciones, para gestionar el tiempo con mayor pertinencia y destinarlo a la ejecución de actividades. El efecto que produce es la pérdida de tiempo en actividades no pedagógicas lo cual dificulta el logro de aprendizajes significativos. Para revertir esta problemática es necesario implementar y gestionar la

comunidad profesional de aprendizaje (CPA) a efecto de fortalecer las capacidades docentes sobre una gestión eficiente del tiempo durante las sesiones de aprendizaje.

La tercera causa se refiere al uso inadecuado de estrategias pedagógicas para promover aprendizajes en los estudiantes en la comprensión de textos. El factor de gestión del currículo es desarrollo de capacidades o competencias profesionales de los docentes, debido a que en la zona no hay capacitaciones y no se realizan las reuniones colegiadas. Todo esto genera estudiantes desmotivados que no logran aprendizajes de calidad. Para revertir esta dificultad es necesario implementar las comunidades profesionales de aprendizaje para revisar el currículo y empoderarse de estrategias metodológicas innovadoras.

La cuarta causa, consiste en el inapropiado uso de materiales y recursos educativos en las sesiones de aprendizaje. El factor de gestión del currículo relacionado a esta causa es el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de capacitaciones sobre elaboración y uso de materiales y recursos educativos. La cual genera estudiantes que no prestan atención ni interés a las clases generando aprendizajes desfavorable. Para revertir esta situación es necesario implementar las comunidades profesionales de aprendizaje para fortalecer las capacidades docentes acerca del adecuado uso de los materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

Finalmente, la quinta causa es el ineficiente monitoreo y acompañamiento de la práctica docente. El factor asociado al monitoreo, acompañamiento y evaluación es la planificación del monitoreo y acompañamiento. Cuyo efecto es que los docentes desarrollan su tarea pedagógica en forma improvisada sin tener en cuenta las demandas del DCN, ocasionando aprendizajes de baja calidad. Para revertir la situación problemática es necesario generar las condiciones que favorezcan el monitoreo y acompañamiento, tales como: generar un clima de respeto y buen trato, comunicación asertiva y empática, trabajo colaborativo, en el marco de un enfoque crítico reflexivo, y con una relación horizontal, respetuosa y de confianza, entre el directivo y los docentes.

Para atender las causas y superar el problema, es importante tener en consideración las fortalezas de la institución educativa como un director comprometido con los aprendizajes de los estudiantes, el trabajo colaborativo de los docentes; así como el compromiso que tienen en las actividades extracurriculares, de igual forma la identificación de los trabajadores administrativos con la labor

educativa, relaciones interpersonales óptimas con los padres de familia, concejo directivo de APAFA, CONEI, estudiantes y directivo, primando un clima escolar efectivo que favorece el aprendizaje de los y las estudiantes.

Asimismo es necesario involucrar las oportunidades que se tienen como la ayuda de la Municipalidad contratando un docente para música, el control sanitario y charlas del establecimiento médico en favor de la salud estudiantil; la iglesia, la gobernación, el aporte de la Policía Nacional en la preparación cívico-patriótica de los estudiantes. Estos factores contribuyen al desarrollo del proyecto que venimos lanzando cuyo propósito es cambiar el modelo pedagógico tradicional, que conlleve al logro de resultados eficaces para los estudiantes.

El aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades permitirá desarrollar la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación. Así como también, atender las demandas que exige la comunidad como: el logro de aprendizajes significativos por parte de los estudiantes; que éstos sean competentes, que practiquen actitudes positivas y valores; así como habilidades, destrezas artísticas y deportivas. Además que la institución educativa desarrolle proyectos productivos de cultivo de plantas, de crianza de animales menores y de incremento de la arborización. Todo ello orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y de la calidad de vida de la población de Uchumarca.

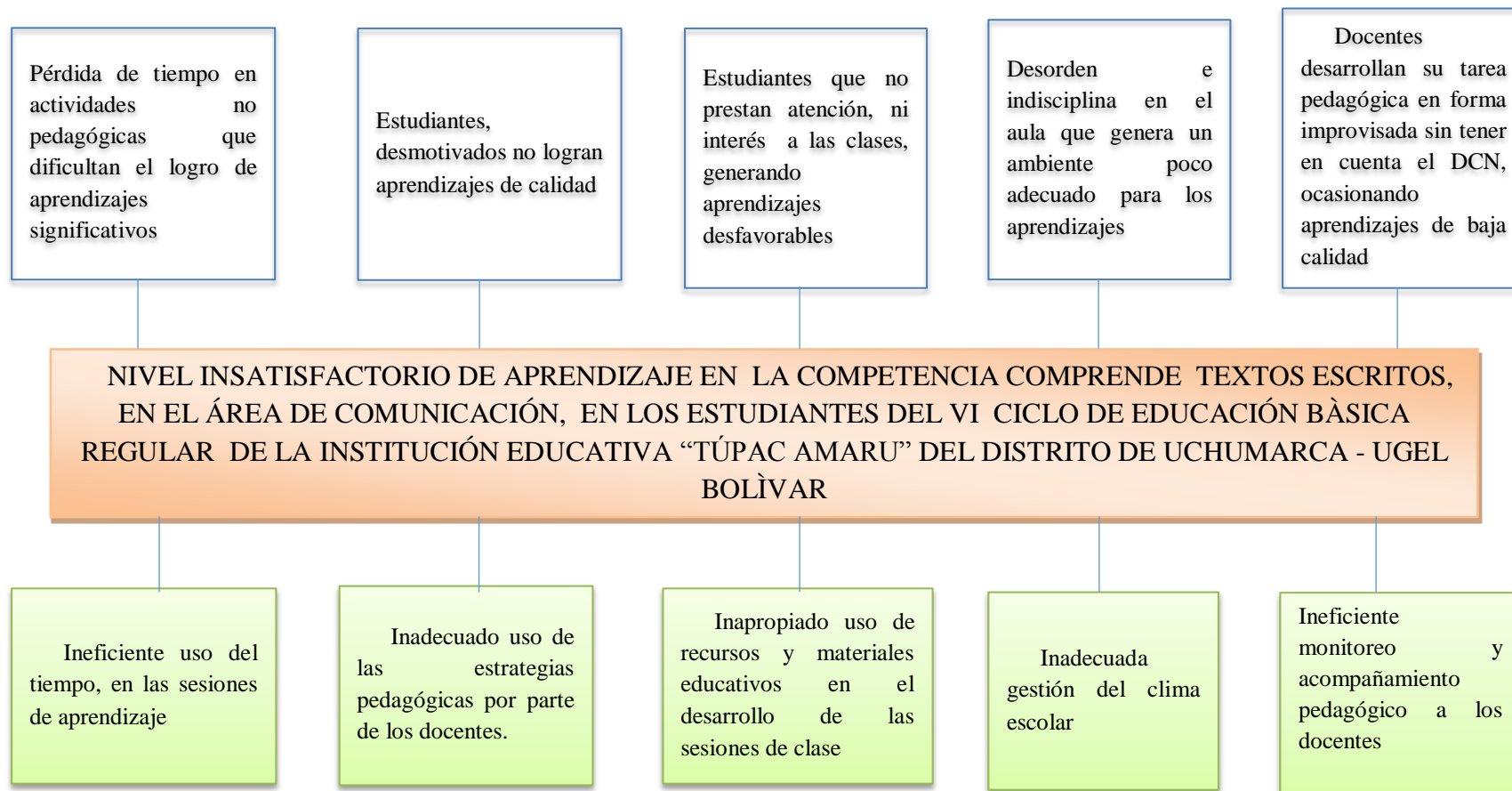


Figura 1. Árbol de problemas.

## 2 Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Para recoger información cuantitativa de la problemática se aplicó la ficha de observación a la práctica docente en el aula, cuyos resultados obtenidos se detallan a continuación:

La aplicación de la ficha de monitoreo permite afirmar, en el aspecto uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, que el 75% de docentes tiene dificultades para usar el tiempo con eficiencia, para dosificar el tiempo en las actividades educativas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos; de la misma manera no cumplen ni respeta el horario establecido para el área de comunicación, de acuerdo a los planes curriculares de la IE. Esto se debe a que en la institución educativa no se ha formado la comunidad profesional de aprendizaje para fortalecer las capacidades de los docentes sobre la gestión eficiente del tiempo en las sesiones de aprendizaje.

En el aspecto uso de estrategias pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje, el 100% de docentes tiene dificultad para problematizar y plantear el reto o conflicto cognitivo, no comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas; hace uso inadecuado de los procesos pedagógicos del antes, durante y después de la lectura, teniendo en cuenta el enfoque del área de Comunicación, y no ejecuta la evaluación formativa de manera acertada. Esto se debe a que en la IE no se ha formado la comunidad profesional de aprendizaje para revisar el currículo y empoderarse de estrategias metodológicas innovadoras.

En el aspecto uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, el 75% de docentes, tiene dificultad para usar apropiadamente los materiales y recursos educativos que ayuden al desarrollo de las actividades de aprendizaje propuestas para la sesión de clase; además no acompaña ni orienta a los estudiantes sobre el uso de materiales en función del aprendizaje a lograr. Esto se debe a que en el centro de estudios no se organizó la comunidad profesional de aprendizaje para fortalecer las capacidades docentes acerca del adecuado uso de los materiales y recursos educativos durante las sesiones de aprendizaje.

En el aspecto gestión del clima escolar en la IE, de la ficha de monitoreo, el 50% de docentes tiene dificultades para una adecuada gestión del clima escolar, no escucha, ni dialoga atentamente con los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje; de igual manera no reconocen el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante un trato respetuoso y una comunicación estimulante y positiva. Esto se debe a que no se ha fortalecido las capacidades de los docentes en estrategias para gestionar un buen clima escolar y potenciar sus habilidades interpersonales como tolerancia, escucha activa y comunicación asertiva.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Para recoger información cualitativa sobre la problemática identificada se aplicó un cuestionario a los docentes arrojando los resultados siguientes:

La aplicación del instrumento en el aspecto de monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo, permite concluir a través de las manifestaciones de los docentes que la institución educativa cuenta con un plan de acompañamiento, pero éste no ha sido socializado por la comunidad educativa. Así mismo el directivo presenta a los docentes el rol de visitas a las aulas, cada tres meses, pero que no todas ellas se cumplen.

Los docentes sostienen, que el directivo poco promueve la reflexión sobre la tarea pedagógica, no obstante incentiva la realización de círculos de estudio. De igual forma los docentes expresan que no se realiza el asesoramiento de una manera personalizada, y la revisión diaria de las sesiones de aprendizaje contribuyen escasamente a la mejora de los aprendizajes. Para revertir es necesario generar las condiciones que favorezcan el monitoreo y acompañamiento, como generar un clima de respeto y buen trato, comunicación asertiva y empática, trabajo colaborativo, en el marco de un enfoque crítico reflexivo, y con una relación horizontal, respetuosa y de confianza, entre el directivo y los docentes.

Sobre la importancia del monitoreo se indica lo siguiente:

El monitoreo es importante porque proporciona a los docentes un espejo en el cual mirarse y saber si están realmente progresando o no en la medida de lo que se espera. En este sentido, mientras más espejos tenga un docente que le devuelva información sobre sus aciertos y errores, va a tener mayores posibilidades de saber hacia dónde tiene que avanzar o qué debe corregir. Si no lo tuviera, tendría una apreciación muy subjetiva sobre sus avances o sobre sus dificultades. (Minedu, 2017, p.13)

Con relación al monitoreo y la mejora de los aprendizajes, señalamos:

El monitoreo pedagógico en las instituciones educativas, constituye un complemento obligatorio y una necesaria herramienta de la supervisión que permite consolidar los procesos pedagógicos y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes; las instituciones educativas deben entender que su prestigio es el reflejo del desempeño profesional de sus docentes, motivo por el cual deben establecer protocolos administrativos que garanticen la calidad educativa de los diferentes procesos de su servicio.(Tantaleán,2016,p.1)

## **2.2 Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo**

Como se ha manifestado anteriormente, en el presente trabajo académico, en consenso con los docentes, se ha priorizado el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la capacidad comprende textos escritos, en el área de Comunicación, de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular, en la Institución Educativa Túpac Amaru del distrito Uchamarca-UGEL- Bolívar”. En la ejecución del diagnóstico se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados que arrojaron los instrumentos cuantitativos permiten determinar que los docentes tienen dificultades en el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de clase, no cumplen ni respetan el horario establecido para el área de comunicación.

Así mismo tienen dificultades en el uso de estrategias pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje, en la problematización y planteamiento del conflicto cognitivo, en el enfoque de área de comunicación, en el uso de procesos didácticos del antes, durante y después de la lectura, no ejecuta la evaluación formativa de manera acertada. Además tiene dificultades en el uso de los materiales y recursos educativos. Por otro lado tienen dificultad para una adecuada gestión del clima escolar, no escucha, ni dialoga atentamente con los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje.

Esto se debe a que en la Institución Educativa Túpac Amaru no se conformó la comunidad profesional de aprendizaje, para fortalecer la capacidades pedagógicas de los docentes en el uso eficiente del tiempo, en revisar el currículo y empoderarse de estrategias metodológicas innovadoras, adecuado uso de materiales y recursos

educativos en las sesiones de aprendizaje y en estrategias para gestionar un clima escolar favorable.

Entre los procesos que se encuentran involucrados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos: desarrollar el trabajo colegiado (PO03.1), realizar la programación curricular (PO02.1), programar el tiempo para el aprendizaje (PO02.2), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), promover la convivencia escolar (PO05.1), prevenir y resolver conflictos (PO05.2) y promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3). Igualmente se relaciona con la competencia 5 del MBD Dir.: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la IE, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, podemos afirmar que no se cumplieron con los compromisos gestión escolar: 1, Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y 5, Gestión de la convivencia escolar.

Por su parte, los instrumentos cualitativos nos revelan que el director tiene el plan de monitoreo y acompañamiento, pero éste no ha sido socializado entre la comunidad educativa; el directivo presenta a los docentes el rol de visitas a las aulas, cada tres meses, pero que no todas estas visitas se cumplen; el directivo poco promueve la reflexión sobre la tarea pedagógica, no obstante promueve la realización de círculos de estudio, y el director no realiza el asesoramiento personalizado.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos: desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3), monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) y fortalecer capacidades (PS01.3). De la misma manera se relaciona con las competencias 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión escolar: acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.

El reto que asume el directivo es: “Incrementar el porcentaje de estudiantes que logren el nivel satisfactorio 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 Túpac Amaru del distrito de Uchumarca - UGEL Bolívar”. De igual manera se presentan los siguientes desafíos: Fortalecer las

capacidades docentes para el uso óptimo del tiempo durante las sesiones de aprendizaje; potenciar las estrategias pedagógicas de los maestros para mejorar su práctica profesional; usar en forma eficiente los materiales y recursos educativos; gestionar en forma óptima el clima escolar en el desarrollo de las actividades pedagógicas y realizar un adecuado monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes. A continuación presentamos el cuadro de análisis del diagnóstico.

Para lograr el cumplimiento de los retos y desafíos, que darán solución a la problemática identificada, se hace necesario conformar la comunidad profesional de aprendizaje, con la finalidad de fortalecer la capacidades profesionales de los docentes en el uso eficiente del tiempo, empoderarse de estrategias metodológicas innovadoras, adecuado uso de materiales y recursos educativos en las sesiones de aprendizaje y en estrategias para gestionar un buen clima escolar; de igual manera fortalecer las capacidades del líder pedagógico, en temas de monitoreo y acompañamiento a la práctica docente.

A continuación presentamos el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión se está realizando?	¿Qué competencias del MBDD se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio en la capacidad comprende textos escritos, en el área de comunicación, de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular la IE “Túpac Amaru del distrito Uchumarca-UGEL-Bolívar.</p>	<p>Resultados cuantitativos:  Aspecto uso pedagógico del tiempo en las sesiones de clase, el 75% de docentes tiene dificultades para dosificar el tiempo en las actividades pedagógicas, además no cumplen ni respetan el horario establecido para el área de comunicación de acuerdo a los planes curriculares de la IE. Esto se debe a que no se conformó la comunidad profesional de aprendizaje para fortalecer las capacidades de los docentes en la gestión eficiente del tiempo.  Aspecto uso de estrategias pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje, el 100% de ellos tiene dificultades en la problematización y planteamiento del conflicto cognitivo, en el enfoque de área; en el uso de procesos didácticos del antes, durante y después de la lectura y no ejecuta la evaluación formativa de manera acertada. Esto debido a que no se organizó las CPA para fortalecer las capacidades de los docentes en la revisión del currículo y empoderamiento de estrategias metodológicas innovadoras.  Aspecto: uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, el 75% de docentes no utiliza adecuadamente materiales y recursos educativos que ayuden al desarrollo de las actividades de aprendizaje; así como no acompaña ni orienta a los estudiantes sobre el uso adecuado de materiales. Esto se debe a que no se organizó la CPA para fortalecer las capacidades de los docentes sobre el eficiente uso de materiales y recursos educativos.  Aspecto gestión del clima escolar en la IE, el 50% de docentes no escucha tampoco dialoga atentamente</p>	<p>PO02.1 Realizar la programación curricular.</p> <p>PO02.2 Programa el tiempo para el aprendizaje</p> <p>PO03.1 Desarrollar el trabajo colegiado</p> <p>PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje</p> <p>PO04.1 Desarrolla sesiones de aprendizaje</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia escolar</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de aprendizajes</p> <p>Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar</p>	<p>Competencia 5 del MBD Directivo: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la IE, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje</p>

	<p>con los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje; asimismo no reconocen el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y positiva. Ello se debe a que no se formó la CPA para fortalecer las capacidades docentes en la solución de conflictos y en habilidades interpersonales como la comunicación asertiva, la empatía, la tolerancia, la escucha activa.</p>			
	<p><b>Resultados cualitativos:</b>  Aspecto: monitoreo y acompañamiento pedagógico, los docentes, indican que la IE cuenta con un plan de acompañamiento, pero no ha sido socializado por la comunidad educativa. Que el directivo presenta a los docentes el rol de visitas a las aulas, cada tres meses, pero no se cumplen de acuerdo al cronograma, cuando lo hace es solamente para llenar la ficha, no se fortalecen las capacidades de los docentes</p> <p>Además afirman que el directivo poco promueve a la reflexión sobre la tarea pedagógica, no obstante promueve la realización de círculos de estudio. Así como, consideran que no se realiza el asesoramiento de una manera personalizada; y la revisión diaria de sesiones de aprendizaje poco contribuye a la mejora de los aprendizajes; y finalmente, que el director utilice técnicas para promover la reflexión, que capacite en estrategias pedagógicas. Para revertir esta situación problemática es necesario generar las condiciones que favorezcan el monitoreo y acompañamiento, como generar un clima de respeto y buen trato, comunicación asertiva y empática, trabajo colaborativo, en el marco de un enfoque crítico reflexivo, y con una relación horizontal, respetuosa y de confianza, entre el directivo y los docentes.</p>	<p>PO03.1 Desarrollar el trabajo colegiado</p> <p>P003.3 Realizar el acompañamiento pedagógico</p> <p>PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento.</p> <p>PS01.3 Fortalecer las capacidades docentes</p>	<p>Compromiso 4: Monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica</p>	<p>Ccompetencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

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

Según Viviane Robinson, el rol del directivo cuenta con cinco dimensiones. La primera: establecimiento de metas y expectativas. En torno a esta dimensión se plantea elaborar el diagnóstico, realizar actividades de revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional; determinación de las metas de mejora de los aprendizajes en comprensión de textos en el área de comunicación; difusión y socialización de las metas a los actores educativos e informe de avances. De manera que todos los involucrados se empoderen de la visión institucional; tengan clarificadas las metas a donde quieren arribar. Así como ser conscientes de los compromisos que deben asumir con el objeto de lograr aprendizajes pertinentes y de calidad en el área de comunicación, de los estudiantes del VI ciclo de la institución educativa “Túpac Amaru”.

Igualmente, en la segunda dimensión: obtención y asignación de recursos en forma estratégica, se propone la distribución oportuna de materiales educativos entregados por el Minedu en el área de comunicación; gestión de otros materiales necesarios para el proceso de enseñanza-aprendizaje; elaboración de materiales educativos con los estudiantes y padres de familia. Esto se debe realizar a efecto de motivar a los estudiantes, y despertar su interés durante las sesiones de aprendizaje, que conlleve a la construcción de aprendizajes significativos en la capacidad comprende textos escritos, en el área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo.

En la tercera dimensión: planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, se ha planificado: estimular a los docentes para participar en los proceso de planificación curricular; análisis del CN y del MBD Docente; vista a las aulas para desarrollar el monitoreo, acompañamiento y evaluación a los docentes; asesoramiento personalizado; reflexión de los docentes sobre la enseñanza; revisión del currículo con los profesores; para que fortalezcan sus competencias y capacidades profesionales; identifique sus fortalezas y dificultades; reflexionen críticamente sobre su práctica docente. Esto se debe hacer a fin mejorar el desempeño docente en el aula, y como resultado final, los estudiantes alcancen las competencias que requieren para comprender textos escritos y desarrollarse como personas, para aportar al desarrollo del país.

Por su parte, en la cuarta dimensión: promover y participar en el aprendizaje y el desarrollo de los docentes, se ha planteado realizar actividades: constituir, implementar y gestionar la comunidad profesional de aprendizaje; desarrollo de talleres en la CPA; realización de círculos de interaprendizaje; determinación de las potencialidades de los docentes; y, el incentivo al desarrollo de proyectos de innovación pedagógica. Es importante el trabajo colegiado en un contexto donde se requiere generar una cultura colaborativa en la IE. Habituar a los docentes a pensar y trabajar colectivamente, e incentivar el aprendizaje permanente entre ellos. Esto se debe hacer con la finalidad de fortalecer las capacidades de los docentes, en el marco de las CPA, a fin de mejorar su desempeño profesional que contribuya al logro de aprendizajes significativos.

Finalmente, en la quinta dimensión: garantizar un ambiente seguro y de soporte, se propone: establecer normas y acuerdos de convivencia, en forma consensuada; reflexiones periódicas con los docentes sobre el uso eficiente del tiempo; resolución de conflictos en forma pacífica; organización del libro de incidencias; y, el desarrollo de acciones de prevención frente a desastres. En este sentido, es necesario generar un ambiente escolar favorable, donde se manifiesten la comunicación asertiva, la empatía, el respeto y el buen trato. Todo lo cual contribuya al incremento del nivel satisfactorio de los aprendizajes en la competencia, comprende textos escritos, y a la construcción de una ciudadanía democrática.

Después del análisis del rol del líder pedagógico teniendo en cuenta las dimensiones según la neozelandesa Viviane Robinson, se presenta el cuadro de la caracterización del rol como líder pedagógico:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar el diagnóstico.</li> <li>-Revisión y actualización del PEI.</li> <li>-Determinación de metas de aprendizaje en comprensión de textos.</li> <li>-Comunicación de las metas a los actores educativos.</li> <li>-Socialización de metas.</li> <li>-Información de los avances.</li> </ul>	Porque es necesario que los docentes participen en la elaboración de los documentos de gestión. Así como en el decisión de metas y expectativas de aprendizaje, en forma consensuada y dialógica; que les permita visualizar un horizonte claro. Todo ello para el logro de aprendizajes pertinentes y de calidad para los estudiantes.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Distribución oportuna de los materiales entregados por el Minedu, en el área de Comunicación.</li> <li>-Gestión de materiales necesarios para el proceso de enseñanza.</li> <li>-Elaboración de materiales educativos.</li> </ul>	Por cuanto la infraestructura educativa, los recursos humanos, materiales y financieros son importantes en el desarrollo de los procesos pedagógicos. Por ello los debemos usar en forma eficiente y pertinente, para contribuir a la construcción de conocimientos significativos en la capacidad comprensión de textos escritos en el área de comunicación de los estudiantes del VI Ciclo de la IE Túpac Amaru del distrito de Uchumarca, provincia Bolívar, La Libertad.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estímulo a los docentes a participar en los procesos de planificación curricular.</li> <li>-Análisis el CN y el MBB Docente.</li> <li>-Visita a las aulas para desarrollar el monitoreo y acompañamiento pedagógico.</li> <li>-Evaluación a los docentes.</li> <li>-Asesoramiento personalizado.</li> <li>-Reflexión con los docentes sobre la enseñanza,</li> </ul>	Pues es necesario potenciar las competencias y capacidades profesionales de los docentes, a través del asesoramiento permanente, generando espacios de reflexión entre los docentes. Ello para mejorar la práctica docente y, como resultado final, los estudiantes alcancen las competencias que requieren para desarrollarse como personas, y aportar al desarrollo del país.

	-Revisión del currículo con los profesores.	
Promover y participar en el aprendizaje y el desarrollo de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementar y gestionar la CPA.</li> <li>-Desarrollo de acciones en la comunidad profesional de aprendizaje.</li> <li>-Realización de círculos de interaprendizaje.</li> <li>-Determinación de las potencialidades de los docentes.</li> <li>-Incentivo al desarrollo de proyectos de innovación pedagógica.</li> <li>-Generación de espacios de reflexión con los docentes sobre su práctica pedagógica.</li> </ul>	<p>Porque asistimos a una sociedad que experimenta grandes cambios. En cuyo contexto, los docentes deben asumir el reto de cambiar; analizando su estilo de trabajo y aprendiendo permanentemente, mediante las comunidades de aprendizaje y el trabajo colaborativo. Para encontrarse mejor preparados en el desarrollo de su práctica pedagógica, en aras de mayores y mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.</p>
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecimiento en forma consensuada, los acuerdos y normas de convivencia.</li> <li>-Reflexión periódica, con los profesores sobre el uso del tiempo.</li> <li>-Resolución de conflictos en forma pacífica.</li> <li>-Organización del Libro de incidencias.</li> <li>-Desarrollo de acciones de prevención frente a desastres.</li> </ul>	<p>Porque en el paradigma centrado en los aprendizajes se debe generar en el aula un clima escolar favorable, donde se evidencie la escucha activa, la comunicación la empatía, el respeto y el buen trato entre todos los actores educativos. Lo cual contribuya al incremento del nivel satisfactorio de los aprendizajes, y la construcción de una ciudadanía democrática y pluricultural.</p>

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 encontrada: Nivel insatisfactorio en la capacidad comprende textos escritos, en el área de comunicación de los estudiantes del VI ciclo de educación secundaria, en la IE “Túpac Amaru” del distrito Uchumarca-UGEL Bolívar, se ha considerado pertinente y viable, la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica a los profesores del área de comunicación. La elección se plasma teniendo en cuenta el contexto, las fortalezas, las necesidades de aprendizaje, el cambio de paradigma pedagógico. Así como su vinculación con los factores asociados de gestión curricular, convivencia escolar, el MAE y las dimensiones del liderazgo pedagógico.

El MAE responderá a las necesidades de los docentes encontradas en el diagnóstico como el ineficiente uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, inadecuado uso de estrategias pedagógicas, inapropiado uso de materiales y recursos educativos en las sesiones de aprendizaje, inadecuada gestión del clima escolar. Así mismo responderá a las demandas del contexto del distrito de Uchumarca donde se observa la existencia de algunos problemas socioculturales como: violencia familiar, hogares disfuncionales, pérdida de valores éticos, inadecuado manejo de desechos sólidos.

Por lo que la institución educativa presenta como demandas territoriales la implementación de proyectos de aprendizaje que involucre la participación de los actores educativos con la finalidad de reducir la violencia familiar; se cultive la práctica de valores éticos entre los estudiantes; se preserve el cuidado del medio ambiente, a través, del adecuado manejo de los residuos sólidos. Se desarrolle proyectos productivos para incentivar el cultivo de plantas y la crianza de animales menores. Igualmente incrementen el área reforestada en el bosque de propiedad de la institución educativa.

Los aliados estratégicos como la municipalidad, puesto de salud; juzgado de paz, la PNP, iglesia, subprefectura, así como las potencialidades del territorio como flora, fauna, minerales, lagunas, suelo, bosques, monumento arqueológico de Pirca Pirca, etc., serán considerados en la programación curricular y llevar a efecto una

contextualización pertinente que contribuya en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

La propuesta de solución se sustenta en marcos conceptuales y normativos, como el señalado por el Ministerio de Educación:

El acompañamiento, por tanto, facilita que el docente pueda mejorar en su desempeño aprendiendo de su propia experiencia. Esto implica cumplir con él una función de espejo, evidenciando in situ, a través de una observación basada en criterios, sus aciertos y errores, sus fortalezas y debilidades, en el ejercicio de la enseñanza misma, así como ayudar al docente a crecer profesionalmente, dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía. Esto lo ayuda a avanzar en la medida de sus posibilidades al nivel inmediatamente superior de desempeño pedagógico normado por el CN y el MBD Docente (Minedu, 2017, p.42)

El MAE se sustenta en la experiencia exitosa, denominada Mejora de mi práctica pedagógica aplicando la estrategia visita al aula para el monitoreo y asesoría para favorecer el fortalecimiento de la planificación, ejecución y reflexión crítica en los docentes del área de comunicación de educación secundaria de la institución educativa Santa Rosa de Lima del distrito de Villa El Salvador, perteneciente a la UGEL 01 de Lima, en el año 2015, fue realizado por la directora Bernardita Gladys Mansilla Ayala. La investigación pretendió demostrar que la aplicación de la estrategia visita al aula, en el monitoreo y asesoría favorecerá el fortalecimiento de las competencias de planificación, ejecución y reflexión crítica en los docentes del área de comunicación de educación secundaria.

La metodología empleada en la experiencia pues se basa en la autorreflexión permanente del investigador, en este caso del directivo, acerca de su práctica pedagógica a lo largo de la investigación y continúa después de ella a partir de los resultados obtenidos generando nuevas rutas de investigación en el campo de la planificación, implementación y ejecución de estrategias de monitoreo y asesoría en el campo educativo.

Entre las conclusiones vertidas se menciona, el diseñar planes de intervención incorporando la estrategia visita en aula, que permitió proponer actividades significativas en el proceso de monitoreo y asesoría, promoviendo el fortalecimiento de los desempeños docentes en planificación, ejecución curricular y reflexión crítica. También implementar recursos y materiales teniendo en cuenta cada una de las fases de la estrategia visita en aula me permitió el logro de los objetivos propuestos en los

planes de intervención. Finalmente aplicar los planes de intervención empleando la estrategia visita en aula usando situaciones significativas según las necesidades de aprendizaje de los docentes, me permitió desarrollar actividades pertinentes para el fortalecimiento de desempeños de las competencias de planificación, ejecución curricular y reflexión crítica en los docentes del área de comunicación.

La implementación del MAE contribuirá al cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar que orienta la visión de la IE, con un sistema de procesos de gestión escolar que generan valor. Además el MAE permite fortalecer la práctica pedagógica y tiene estrecha relación con los procesos de la gestión escolar: formular el Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); desarrollar el trabajo colegiado (PO03.1), realizar la programación curricular (PO02.1), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), realizar el acompañamiento pedagógico (PO03.3), monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) y fortalecer capacidades (PS01.3). Los procesos de gestión permitirán el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, mejorando los aprendizajes en los estudiantes.

El rol del líder pedagógico es involucrar la activa participación de los actores educativos desde el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, socialización de las metas de aprendizaje constituidas. Igualmente, preservar, optimizar y usar eficientemente los recursos brindados por el Minedu, las oportunidades del contexto y las fortalezas de la IE. Por otro lado, el directivo debe generar la reflexión con los docentes sobre su práctica pedagógica, para identificar sus fortalezas y dificultades y brindar retroalimentación. Asimismo, debe propiciar la participación de los profesores en el trabajo colegiado para potenciar sus capacidades profesionales que le permita mejorar su desempeño en el aula. Y como líder pedagógico debe estimular un clima escolar adecuado para los aprendizajes.

La implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación garantiza la concreción de la visión de cambio relacionada con los aprendizajes de los estudiantes, sustentada en los procesos de gestión que se desarrolla en la institución educativa, generando valor en la ejecución de cada uno de los procesos de gestión; permitiendo lograr las metas que posibiliten la transformación de la situación inicial o diagnóstico referido a ineficiente uso del tiempo ; inadecuado uso de estrategias pedagógicas; inapropiado uso de recursos y materiales educativos; inadecuada gestión del clima escolar; y, el ineficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico. Para alcanzar este cambio resulta importante llevar a efecto el monitoreo,

acompañamiento y evaluación del desarrollo de los procesos de gestión de la institución educativa.

A efecto de generar un mayor impacto en la calidad de la enseñanza, el directivo debe asumir su rol de líder pedagógico, asumiendo el compromiso de garantizar la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la pertinencia de los procesos pedagógicos. Asimismo, debe efectuar en forma permanente el proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente; asesorar a los docentes, buscando aprendizajes de calidad para los estudiantes. El líder pedagógico debe implementar y gestionar las comunidades profesionales de aprendizaje con el objeto de fortalecer las capacidades pedagógicas de los profesores, incentivando la creación de una cultura de la evaluación (autoevaluación y coevaluación).

Por su parte, el docente debe asumir un compromiso central que es mejorar su práctica pedagógica y consecuentemente lograr aprendizajes significativos entre los estudiantes. Para lograrlo el docente debe participar en las comunidades profesionales de aprendizaje; fortalecer sus capacidades profesionales que le permita manejar estrategias pertinentes en el desarrollo de las actividades pedagógicas; usar en forma eficiente el tiempo en las actividades de aprendizaje; usar de manera acertada los recursos y materiales educativos. Igualmente debe generar una atmósfera escolar apropiada que contribuya a la mejora paulatina de los aprendizajes y a una convivencia democrática entre los actores educativos.

De otro lado, los padres de familia tienen la responsabilidad de participar en el proceso educativo de sus hijos; colaborar con las actividades educativas que realiza la institución educativa, promoviendo un clima armonioso favorable para los aprendizajes. Asimismo, vigilar la distribución oportuna y el uso adecuado del material educativo que utilizan los estudiantes; asistir a las reuniones que convocan el directivo y los docentes; y, enviar puntualmente a sus hijos a la IE. Todo ello con la finalidad de contribuir al logro de los aprendizajes fundamentales deseable y necesarios para los estudiantes.

Uno de los aliados estratégicos de la IE es la municipalidad distrital, cuyas atribuciones entre otras son: aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil; organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad; desarrollar y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente, sustentabilidad de recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de

monumentos arqueológicos, recreación y deporte, conforme a ley. Además defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y los vecinos. En este sentido la municipalidad de Uchamarca debe aportar al logro de aprendizajes significativos en los estudiantes y en la sociedad.

De otro lado, los estudiantes tienen el deber de respetar a las personas; participar en forma responsable en las actividades organizadas por la institución educativa; asistir puntualmente a sus clases programadas. Así como respetar los acuerdos y normas de convivencia del aula e IE, respectivamente. De igual forma, estudiar poniendo dedicación; practicar costumbres adecuadas que contribuyan a preservar su salud física y mental. Demostrar comportamientos apropiados en relación a su vida, a su entorno y a la comunidad. Es decir, los estudiantes deben participar en su formación integral, para alcanzar aprendizajes significativos que les sirva en su vida cotidiana.

De igual forma, para contribuir al logro de mejores aprendizajes es necesario propiciar una convivencia democrática para que todos asuman su responsabilidad en el desarrollo del Plan de Acción. Los procesos que, en este aspecto, se deben garantizar son: promover la convivencia escolar (PO05.1), prevenir y resolver conflictos (PO05.2) y promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3), procesos que se encuentran relacionados con la colaboración, participación y la vida ciudadana. Es decir el fomento de una cultura democrática y de respeto a la diversidad

Por otro lado, la relación entre el MAE, gestión curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de gestión escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica siendo la meta de monitorear al 100%, en la estrategia de visita al aula, a través de las siguientes actividades: jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE; jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y elaboración del cronograma de monitoreo.

Igualmente las actividades de observación del desempeño docente sobre su práctica pedagógica (visita 1); sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en la aplicación estrategia metodológica, uso de materiales educativos, tiempo y gestión de la convivencia escolar. (Visita 1); procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita; Observación de sesiones de aprendizaje (visita 2 y 3); aplicación de los instrumentos de autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida.

Así mismo para cumplir el 100% de la estrategia círculos de interaprendizaje se propone actividades como jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan; Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica; planificación de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje; ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendidos; registro de las ideas fuerzas y consensos de la reflexión; retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas; evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia de inicio, proceso y salida y evaluación de compromisos de mejora.

Para cumplir la meta del 100% sobre el acompañamiento de la práctica docente, en la estrategia talleres de seguimiento, se implementará las siguientes actividades: planificación de talleres de seguimiento; elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres sobre estrategias metodológicas de los procesos didácticos, uso de materiales educativos, uso del tiempo y convivencia escolar; ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas, reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación; evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral; elaboración del informe final.

Alcanzar la meta de evaluación al 100% en la observación de clase (heteroevaluación), supone la implementación de las siguientes actividades: jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación; revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente; comunicación del cronograma de evaluación; observación del desempeño docente en aula; sistematización de los resultados de evaluación; aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad; sistematización y análisis de los resultados de la prueba; jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados y la toma de decisiones para lograr el compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes y realización del plan de mejora.

Alcanzar la meta de evaluación al 100% en la técnica de autoevaluación (retroalimentación) proporcionada por cintas de video y audio mediante las siguientes actividades: reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación; adquisición de una cámara de video; socializar el instrumento de

rubrica de observación de aula.; elaboración del plan de autoevaluación docente; ejecución de la autoevaluación e informe final de los resultados de autoevaluación.

Finalmente, para alcanzar la meta al 100% en evaluación entre pares, se propone las siguientes actividades: jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares; cronograma para la evaluación a través de pares; ejecución de la evaluación a través de pares; sistematización y socialización de los resultados de la evaluación a través de pares y retroalimentación de clase por pares evaluadores.

En la aplicación de la propuesta de solución, comprendida en el presente trabajo académico, el directivo, sin duda, encontrará riesgos, como la resistencia al cambio de los docentes; la oposición al desarrollo del proceso de monitoreo y acompañamiento docente. Así como también el riesgo de la escasa disposición de los padres de familia para colaborar en la tarea de los docentes; espacios limitados para el desarrollo de las jornadas de asesoramiento pedagógico en el marco de las CPA, además que el directivo tiene dificultades en el manejo de instrumentos de evaluación.

Otro de los riesgos posibles es que los docentes no cumplan adecuadamente con los compromisos de mejora de su práctica pedagógica. Como medidas a adoptar, frente a este riesgo, es crear condiciones para la asesoría personalizada y trabajo colegiado; organizar círculos de interaprendizaje en horarios consensuados con los docentes, implementar la comunidad de aprendizaje al interior de la institución educativa y sistematizar los resultados del acompañamiento.

Finalmente, el riesgo en el proceso de evaluación docente sería el rechazo al proceso de evaluación, y profesores que no participan en las reuniones colegiadas para socializar el instrumento denominado rúbricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente; siendo las medidas a adoptarse: sensibilizar al docente, remarcando que la evaluación no es punitiva sino formativa, y, en la evaluación, prestar mayor relevancia a los elementos positivos que a los negativos.

La implementación del MAE para lograr su propósito debe desarrollarse bajo condiciones adecuadas tales como: generar un clima de respeto y buen trato, comunicación asertiva y empática y trabajo colaborativo, en el marco de un enfoque crítico, reflexivo, y una relación horizontal, de confianza entre el directivo y el docente. El MAE brinda un asesoramiento permanente e interactivo al docente para identificar los aspectos de su práctica pedagógica y desde allí fortalecer sus capacidades en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación,

mejorando su desempeño en el aula, lo cual impactará en mejores aprendizajes de los estudiantes.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

#### 5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

##### 5.1.1.1. *Monitoreo pedagógico.*

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* Llamamos así al proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2013). En otras palabras, el monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica, a fin de optimizarla posibilitando una toma de decisiones más objetiva (Minedu, 2014).

En tal virtud es de importancia el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, en los estudiantes del VI ciclo, a fin de identificar fortalezas y dificultades para ser atendidos en el transcurso de la puesta en marcha del presente plan de acción.

Una de las razones por las cuales se necesita monitorear la práctica pedagógica es mejorar el desempeño docente. En la actualidad, el tipo de enseñanza que demanda la implementación de los currículos en Latinoamérica es mucho más compleja y exigente que en décadas pasadas debido al acelerado proceso de transformación que vive la sociedad, como producto de los avances tecnológicos y nuestro mayor acceso al conocimiento. Estos cambios nos hacen cuestionar como la educación básica actual viene ejerciendo su rol y en qué medida se están formando realmente ciudadanos capaces de hacer frente a los retos que la sociedad actual demanda. (Minedu, 2017)

Otra de las razones es mejorar la motivación y compromiso de los docentes. La investigación y la experiencia nos han confirmado que el factor que más contribuye a una docencia de calidad es la implicación y el compromiso de los docentes con los estudiantes, con la escuela y con la comunidad. Unas palabras de ánimo, un reconocimiento en público o en privado, la demostración de interés, consideración y afecto del director hacia el docente, puede hacer muchas otras acciones de mejora. Y el monitoreo es un elemento esencial para reforzar esta motivación.

Una siguiente razón para el desarrollo del monitoreo es que el perfil de egreso es un derecho de los estudiantes de todo el país.

El perfil de egreso comprende un conjunto de aprendizajes que debe lograr todo estudiante al término de su educación básica. Tanto niños y jóvenes tienen el derecho de aprender lo que el currículo les ofrece; por tanto, avanzar hacia una enseñanza que haga posible ese derecho es ineludible. Por ello es importante que los profesores cuenten con el apoyo del directivo y no queden solos en ese esfuerzo. En este sentido, el monitoreo es una estrategia de apoyo a la mejora profesional de los docentes a favor de los aprendizajes de los estudiantes. (Minedu, 2017, p.14).

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* La visita al aula. Teniendo en cuenta las características del contexto de la IE así como las necesidades de los docentes, hemos considerado la visita al aula como estrategia para el monitoreo pedagógico. Ésta consiste en la observación y registro de incidencias para luego realizar la asesoría en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y dificultades de la práctica docente “in situ”, recoger información de primera fuente, confiable y oportuna, para brindar apoyo pedagógico para la mejora del desempeño docente y para elevar el nivel de logro de los aprendizajes, en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos, en el área de comunicación.

El líder pedagógico debe realizar actividades como elaboración de planes de visita que respondan a las dificultades de cada docente, tratando de observar, registrar información en el cuaderno de campo y analizar la misma. Esta información sirve para caracterizar la práctica docente en el aula, identificando sus fortalezas y dificultades, orientando la reflexión en un ambiente de la comunicación asertiva. Cada uno de los docentes debe recibir por lo menos una visita al aula semanalmente, en la que el directivo observa la clase en 90 minutos. Se asignará el tiempo adicional que se requiriere para el proceso de reflexión compartida entre directivo y docente, de manera personalizada.

La observación de la clase, proporciona oportunidades para que los docentes demuestren sus capacidades, habilidades y destrezas y reciban retroalimentación positiva para la mejora de su práctica pedagógica. Durante el proceso, el directivo debe evitar intervenir, interrumpir, hacer observaciones o sugerencias al docente o responder preguntas de los estudiantes. Asimismo se recomienda que se ubique en un lugar adecuado, desde donde pueda visualizar la actuación del docente, que le

permita observar las interacciones sin interrumpir el desarrollo de la sesión de aprendizaje.

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión lectora.*

-La Ficha de Monitoreo. Viene a ser un instrumento de recolección de datos en el que se determinan variables específicas. Se usa para registrar evidencias durante la sesión de clase, a fin de brindar las recomendaciones tendientes a la mejora de la práctica pedagógica. Es un instrumento de recojo de información cuantitativa de la actividad docente, donde se registra el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, el uso de estrategias pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje, uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje y la gestión del clima en el aula.

-El cuaderno de campo. Se refiere al instrumento de recojo de datos, donde se registran las incidencias en forma objetiva y detallada. Se considera todo aquello que puede ser interpretado; todos los hechos significativos del desarrollo de la sesión de aprendizaje. El cuaderno de campo contiene un conjunto secuenciado y sistemático de observaciones y comentarios realizados por un observador experimentado, en este caso, el líder pedagógico. El formato consta de las partes siguientes: hechos, apreciaciones o valoraciones, impacto y preguntas de reflexión.

#### **5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.**

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* Llamamos así al asesoramiento que se brinda a los docentes a efecto de potenciar sus capacidades y habilidades pedagógicas. De allí que es de importancia desarrollar este proceso para mejorar la capacidad comprende textos escritos, en los estudiantes del VI ciclo de EBR la Institución Educativa “Túpac Amaru” de Uchamarca. Veamos lo que señalan algunas fuentes sobre el proceso de acompañamiento pedagógico:

El Ministerio de Educación sobre el acompañamiento pedagógico que realiza el líder directivo señala:

La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y afectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Minedu, 2017, Texto módulo 5, p.42)

#### 5.1.1.2.2 *Estrategias de acompañamiento pedagógico.*

-Círculos de interaprendizaje. Consiste en la formación de equipos de docentes, para abordar temas de interés común sobre el quehacer pedagógico. Esta estrategia ayuda a la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas mediante la discusión y reflexión. Busca un alto grado de participación de los participantes. Los círculos de interaprendizaje fortalecen la comunicación y el trabajo en equipo, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la acción docente.

Los círculos de interaprendizaje permiten a los profesores mantener una actitud de reflexión e indagación permanentes sobre sus propios saberes y actividades pedagógicas que desarrollan en la institución educativa. El círculo de interaprendizaje tiene como objetivo: superar el aislamiento del docente, construir comunidades profesionales de aprendizaje, y flexibilizar el abordaje de temas pedagógicos no planificados.

-Talleres de seguimiento. Esta estrategia consiste en seleccionar aspectos de la práctica educativa que merecen un abordaje necesario que conlleve al mejoramiento progresivo. En ella, el directivo convoca a los profesores para planificar y desarrollar el taller, donde se trabajarán los temas seleccionados. Se debe propiciar la reflexión y la producción individual y colectiva de los docentes, fortaleciendo sus conocimientos y arribando a conclusiones. La aplicación de los conocimientos adquiridos se debe verificar a través del acompañamiento. Su importancia estriba en que incentiva a los profesores a la investigación e innovación pedagógica, a efecto de lograr la eficiencia en su desempeño para mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

#### **5.1.1.3. *Evaluación del docente***

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación docente.* Para Valdés (2000), la evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción práctica proyección y desarrollo de la actividad y la profesionalización docente, siendo la evaluación formativa de los docentes la que focaliza su atención en el fin educativo de inicio a fin, permitiendo asegurar que el proceso educativo se realice según lo planificado y cumpla una importante función motivadora; los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del MBDDocente, de manera que los impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos.

También podemos considerar que la evaluación docente es el proceso mediante el cual se emite juicios de valor sobre la práctica pedagógica; orientada a identificar las fortalezas y dificultades para mejorar su desempeño profesional. Desde un punto de vista formativo, la evaluación docente es un proceso mediante el cual se emite juicios de valor sobre el trabajo pedagógico en base a evidencias, buscando incentivar en los profesores la práctica de la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de los aprendizajes; así como determinar sus necesidades de aprendizaje y el fortalecimiento de competencias necesarias para la docencia.

En la actualidad, evaluar la práctica docente constituye una actividad importante al interior de la IE, la cual contribuye de forma efectiva en el fortalecimiento de la práctica de los profesores, y, consecuentemente, elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. La identificación de fortalezas y dificultades constituye un elemento sustantivo para optimizar su desempeño; convirtiéndose, a la vez, en un elemento que motiva a plantearse metas de desarrollo profesional. Pero, lo esencial no sólo está en convertir a la evaluación docente en una tarea habitual, sino en utilizar sus resultados en la promoción del desarrollo profesional.

*5.1.1.3.2. Modelo de evaluación centrada en el comportamiento del docente en el aula.* Es un modelo que consiste en evaluar el desempeño de los profesores a través de pautas de observación sobre la actividad que realiza el docente en el aula. Con este modelo se busca que la evaluación del maestro se desarrolle identificando sus comportamientos relacionados con los logros de los estudiantes. En buena cuenta, se relaciona con la capacidad del docente para generar un ambiente favorable para los aprendizajes de los estudiantes.

*5.1.1.3.3. Técnicas de evaluación docente.*

- *La observación de la clase.* La cual se realiza a través de las Rúbricas de desempeño docente. Esta técnica tiene como objetivo evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes en el aula de clase. Cuando aludimos al aula nos estamos refiriendo también a otros espacios educativos en los que los profesores y los estudiantes interactúan, por ejemplo el patio, los laboratorios o talleres, el escenario deportivo, un lugar visitado durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje, etc.

- *La retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio.* Esta técnica implica la grabación de un episodio pedagógico. Es el medio potencialmente más poderoso de autoevaluación, pues permite al sujeto evaluado verse a sí mismo como

*lo ven los demás, por lo que algunos autores llaman a esta técnica “confrontación con uno mismo”. Esta técnica, con frecuencia, implica el uso de algún instrumento de observación dirigida que aclare qué es lo que se desea observar.*

-La evaluación entre pares. En ella el evaluador y el evaluado intercambian su rol alternativamente. Está basada en principios como actitud formadora, respeto y confianza, capacitación, confidencialidad, trabajo colaborativo, diversidad y actualización. Esta evaluación es importante porque permite reconocer las fortalezas y debilidades de sus colegas, y a partir de ello, asumir acciones de mejora. El éxito de este tipo de evaluación depende en que tanto el evaluador como el evaluado comprendan sus propósito, utilidad y funcionamiento. Por ello los que van hacer uso de ella deben explicar la diferencia entre una evaluación sumativa y una evaluación orientada a la mejora del desempeño profesional.

*5.1.1.3.4. Instrumentos de evaluación docente.* Tenemos las Rúbricas. Éstas consisten en un instrumento conformado por seis desempeños y evalúa el desenvolvimiento del profesor en el aula. Entendiéndose por aula a los diferentes espacios educativos donde interactúan el docente y los estudiantes, etc. Estos desempeños son: involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje; maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje; promueve el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico; evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza; propicia un ambiente de respeto y proximidad y regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

### **5.1.2 Área curricular de Comunicación**

*5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación.* El desarrollo curricular del área está basado en el enfoque comunicativo textual de la enseñanza de la lengua. Es comunicativo, porque afirma que la función básica del lenguaje oral o escrito, es comunicar. Es decir, intercambiar y compartir ideas, saberes, emociones y experiencias en situaciones comunicativas reales, haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos. Por lo tanto, al leer un texto se busca el significado, para satisfacer a diversas necesidades comunicativas como: informarse, aprender, entretenerse, seguir instrucciones, entre otras.

Es textual porque sostiene que el lenguaje escrito está conformado por textos de diverso tipo, que respondan a diversas situaciones de comunicación. Por otro lado, se considera al texto como la unidad lingüística de comunicación, porque desde un texto completo podemos trabajar con los estudiantes aspectos diferentes como:

gramaticales, ortográficos, concordancia, entre otros. Y se lo hace de forma integral en el ámbito de un texto y no de manera aislada.

El sistema educativo peruano plantea un enfoque comunicativo. Éste se fundamenta en aportes teóricos y otras disciplinas relacionadas con el lenguaje, los cuales sustentan que los estudiantes emplean su lengua cotidianamente, en diferentes situaciones, en variados actos comunicativos, y en contextos específicos; que el contexto es sustancial en todo acto comunicativo; que la lengua se aprende y se enseña en pleno funcionamiento, que el texto constituye la unidad básica de comunicación; y que los textos deben responder a las necesidades e intereses de los estudiantes.

**5.1.2.2. Competencia comprende textos escritos.** *La cual está relacionada a que el estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas.*

La competencia comprende textos escritos, requiere de la selección, combinación y puesta en marcha de cuatro capacidades: recuperar información de diversos textos escritos, reorganizar información de diversos textos escritos, inferir el significado de los textos escritos y reflexionar sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos. Todas ellas relacionadas a procesos que ocurren en forma simultánea en la mente de los estudiantes, mientras leen textos escritos. Comprender un texto escrito es básicamente darle un significado. Por ello, un aspecto sustancial de la competencia lectora es el manejo del contenido informativo. Por tanto, para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, es requisito identificar información en los textos, reorganizarla e inferir lo que está implícito.

Sobre la importancia que los estudiantes comprendan textos escritos, veamos el artículo siguiente:

Estratégicamente, el estudiante puede recurrir a diversos procedimientos para procesar la información leída. Los textos no sólo transmiten información sino que la construyen; es decir, en los textos se elaboran ideas, puntos de vista, actitudes y valores. En los textos se crean las identidades del autor y lector, y con los textos también se influye en el mundo. Por eso, comprender críticamente es inferir la ideología del autor para tomar una postura personal al respecto, sea a favor o en contra, con nuestros propios puntos de vista. “Entre las variables intelectuales, la que tiene mayor influencia en el rendimiento académico es la aptitud verbal, comprensión y fluidez oral y escrita”. (Martínez, 2007, p.4)

**5.1.2.2.1. Gestión del tiempo en las sesiones de aprendizaje.** El tiempo es un factor que el docente utiliza en el desarrollo del proceso de enseñanza- aprendizaje de

los estudiantes. Teniendo en cuenta el expresado, sin duda, el uso del tiempo tiene un sentido ético, pues en ese lapso se generan aprendizajes que han de servir a las personas en su vida cotidiana. Sobre el particular veamos lo que señala el artículo siguiente:

Hoy día se requiere de cambios profundos en la forma de organizar y gestionar el tiempo en las escuelas para responder a las exigencias de las transformaciones en el conocimiento; pedagogía e institucionalidad de los sistemas educativos. La ampliación y mejor uso del tiempo escolar es uno de los cambios más importantes que afectan la cultura y gestión pedagógica de las escuelas. En los conceptos de tiempo y de espacio descansan los principios que separan las materias y regulan las relaciones entre los profesores y de estos con sus estudiantes. (Martinic, 2015, p.481)

Acerca de la forma cómo se utiliza el tiempo en las aulas:

Es decir, la relevancia del tiempo en la educación no está solamente en su dimensión cronológica medible, sino en su potencial como un medio que, en función de su utilización, genera oportunidades de aprendizaje (...). Sin embargo, muy poco se conoce sobre la distribución y organización del tiempo durante la jornada escolar y sobre el aprovechamiento de los periodos destinados para las actividades pedagógicas. Es decir, ¿Qué ocurre durante ese tiempo dentro del salón de clases? Y si desconocemos la forma en cómo se utiliza el tiempo en la escuela, entonces ¿Cómo valorar si el tiempo disponible para la enseñanza es suficiente? (Razo, 2015, p.3)

A continuación nos hablan de la optimización del tiempo en las aulas:

Si queremos mejorar el aprendizaje de los estudiantes, tenemos que considerar varios factores que obstaculizan este ideal, uno de ellos es el uso del tiempo que se hace en las aulas y la escuela. Para optimizar el tiempo se requiere centrar las actividades pedagógicas en la promoción y desarrollo de capacidades y actitudes de los estudiantes para fortalecer los aprendizajes, evitando aquellas que no tienen sentido y razón de ser con el propósito que buscamos. El proceso de enseñanza tiene que ser de calidad y efectivo para el logro de los propósitos educativos (De la Cruz, 2012, p.1)

*5.1.2.2. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprende textos escritos.* Existen varias estrategias para la comprensión de textos que se basan en los tres momentos que se muestran durante el proceso lector. Cuyas estrategias se deben aplicar antes, durante o después del desarrollo de la lectura. Así tenemos:

- Estrategias antes de la lectura. Se determina el propósito de la lectura, de manera que los estudiantes participen; se activan los conocimientos previos y se formulan predicciones o preguntas.

- Estrategias durante la lectura. Se hace la relectura, se parafrasea, se señala el valor de las partes destacadas del texto; se subraya los aspectos más saltantes; se toma nota, y se formulan conceptos. Estas actividades deben monitorearse.

- Estrategias después de la lectura. Preparación de resúmenes, organizadores gráficos, reconocimiento de la idea principal; elaboración de conclusiones y apreciaciones.

Teniendo en cuenta que la comprensión de textos viene a ser el proceso de construcción de significado personal del texto por parte del lector, se debe realizar considerando a los tres niveles de comprensión lectora: Nivel literal, cuando el lector entiende lo que dice el texto de manera literal. El docente inducirá a reconocer el espacio, tiempo, personajes, las secuencias de los hechos, reconocer sinónimos, antónimos. La pista para elaborar preguntas literales son ¿Qué?, ¿Quién es?, ¿Dónde?, ¿Quiénes son?, ¿Cómo es?, ¿Con quién?, ¿Para qué?, ¿Cuándo?, ¿Cuál es?, ¿Cómo se llama?

El nivel literal se lo puede dividir en dos: Lectura literal en un nivel primario. es el nivel más bajo de comprensión lectora, la más fácil. Se centra en las ideas e información que están implícitamente expuestas en el texto. Identifica nombres, personajes, tiempo, lugar de un relato; identifica el orden de las acciones; identifica caracteres, tiempos y lugares explícitos. Realizamos entonces una lectura elemental. Seguimos paso a paso el texto, lo situamos en determinada época, lugar, identificamos personajes principales y secundarios; nos detenemos en el vocabulario. Lectura literal en profundidad. Efectuamos una lectura más profunda, ahondando en la comprensión del texto, realizando cuadros sinópticos, mapas conceptuales, resúmenes (Haro, Soto y Miranda, 2012, p.123)

Nivel de comprensión inferencial, consiste en relacionar las partes del texto para deducir información: Este nivel es importante porque el lector va más allá del texto. El lector completa el texto con actividades mentales; por ello es necesario enseñar a los estudiantes: a predecir, deducir enseñanzas y mensajes, proponer títulos para un texto, deducir el significado de los vocablos, inferir relaciones de causa-efecto, elaborar resúmenes, prever un desenlace distinto, confeccionar organizadores gráficos. Las sugerencias para plantear preguntas inferenciales: ¿Qué pasaría antes de?, ¿Cómo podrías?, ¿Cuál es?, ¿Qué diferencias?, ¿Qué semejanzas?, ¿Qué relación habrá?, ¿Por qué?, ¿A qué se refiere cuándo?, ¿Cuál es el motivo?, ¿Qué otro título?, ¿Qué conclusiones? ¿Qué crees?

El nivel de comprensión crítica, se produce cuando el lector se forma juicios a partir del texto y sus saberes previos. Igualmente es necesario enseñar a los

estudiantes a: opinar sobre el contenido de un texto, diferenciar un hecho de una opinión, juzgar la actuación de los personajes, exponer juicios frente a un comportamiento, analizar la intención del autor. La ruta para formular preguntas apreciativas ¿Qué opinas?, ¿Cómo crees que es?, ¿Qué te parece?, ¿Cómo podrías calificar?, ¿Qué hubieras hecho?, ¿Cómo debería ser?, ¿Qué crees?, ¿Qué piensas de? Los juicios pueden ser de realidad o fantasía, de rechazo o aceptación, entre otros.

Con relación a las estrategias para la comprensión de textos se menciona lo siguiente:

Incorporar el conocimiento previo o lectura del mundo del estudiante como parte de la construcción de sus aprendizajes. Combinar el trabajo individual con el trabajo grupal; la lectura grupal y la posterior discusión del grupo permite que la reescritura del texto sea un producto colectivo que promueve la discusión de las distintas interpretaciones presentes en el grupo de lectores. (Flores, 2011, p.17)

*5.1.2.2.3. Recursos y materiales para desarrollar la competencia comprende textos escritos.* Existe una variedad de materiales para el desarrollo de la comprensión de textos tenemos: libros de texto, cuentos, diccionarios, portafolios, revistas, diarios entre otros. Para el desarrollo de la comprensión de textos, el Ministerio de Educación, ha puesto en consideración de los docentes del área de comunicación, noventa y nueve fichas de comprensión lectora para educación secundaria. Los recursos y materiales deben cumplir una función facilitadora de los aprendizajes.

Por su parte, la Secretaría de Educación de Guanajuato (2011, p.5), propone los Cuadernillo de actividades para el fortalecimiento de la comprensión lectora, el cual está integrado por una serie de textos que te servirán de apoyo para repasar los contenidos centrales de la asignatura de español, fortalecer tus habilidades para convertirte en un buen lector y prepararte, de forma amigable, para las evaluaciones estatales y nacionales. Cuadernillo de actividades para el fortalecimiento de la comprensión lectora, como una herramienta de acompañamiento y apoyo para que los alumnos refuercen sus habilidades de comprensión lectora a partir del trabajo conjunto entre ustedes: los docentes detectando las áreas que es necesario fortalecer en sus alumnos y los padres de familia dando seguimiento a los avances de sus hijos.

*5.1.2.2.4. Estrategias para favorecer el clima escolar en el desarrollo de sesiones de aprendizaje.* Entendemos por clima escolar a las relaciones personales y sociales que se vive en la institución educativa. En la escuela tradicional este clima se caracterizó por ser autoritario, verticalista. En la escuela actual se busca que en la IE se viva un clima democrático, donde todos participen, desde su rol, por la mejora de

la educación. Un ambiente con estas condiciones garantiza aprendizajes de calidad para los estudiantes, porque todos se respetan, existe buen trato, se fomenta la colaboración y la participación democrática.

El clima democrático es un escenario donde los estudiantes se sientan a gusto y sientan interés por aprender. Por ello en la institución educativa “Túpac Amaru”, también asumimos el reto de fortalecer la construcción de un clima escolar favorable que contribuya a mejores y mayores aprendizajes para nuestros estudiantes. “El clima afecta al rendimiento. Los estudios demuestran que el rendimiento es mejor si el clima escolar es de implicación, de buen estado de ánimo de los alumnos, de justicia y de disciplina” (Debarieux, 2012).

Acerca de las ventajas de un clima favorable en la institución educativa:

Una convivencia escolar sana, armónica, sin violencia, incide directamente en la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad educativa, en los resultados de los aprendizajes, en la gestión del conocimiento y en el mejoramiento de la calidad de la educación. Relacionarse con otros en paz es el fundamento de una convivencia social democrática, la cual se constituye en un aprendizaje que debe ser intencionado desde las prácticas pedagógicas, tanto en el aula como fuera de ella, asumiéndola como una tarea educativa/formativa que es de responsabilidad de todos los miembros de la comunidad escolar.(Sandoval,2014,p.1)

Sobre la relación docente-estudiante se señala:

Frecuentemente los fracasos escolares son propiciados por una falta de contacto y comprensión entre maestro y alumno. Muchas veces el maestro lejos de comprender al alumno que tiene dificultades en su aprendizaje, lo reprime, tiende a criticarlo delante de sus compañeros, así mismo le muestra abiertamente una actitud negativa porque no aprovechó sus enseñanzas o porque sus comportamiento no se ajusta a la disciplina que él impone y en otros casos extremos hasta por las características físicas o extracción social a la que pertenece el niño (...). Por el contrario si se muestra interés y preocupación por el alumno y lo alentamos continuamente en sus pequeños, pero grandes progresos difícilmente será un problema en el colegio y en el aprendizaje. (Haro, Soto y Miranda, 2012, p.147).

Se debe manejar estrategias para generar una convivencia democrática, sobre la gestión de conflictos. Para abordar una gestión positiva en el manejo de conflictos se debe considerar la negociación, la mediación o negociación asistida y la construcción de consenso. Asimismo, gestionar una disciplina en el modelo democrático, es muy importante establecer normas de convivencia institucional y esto se concretiza a través de los acuerdos de convivencia de aula, que se trabaje medidas reguladoras para ir moldeando algunos comportamientos observables inadecuados de nuestros

estudiantes. Algunos autores presentan las fases para la solución de conflictos: establecimiento de condiciones para el encuentro y diálogo, análisis de la situación, búsqueda de soluciones, acuerdo y seguimiento.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

La experiencia denominada Mejora de mi práctica pedagógica aplicando la estrategia de acompañamiento pedagógico para favorecer el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica en el marco del buen desempeño en los docentes del área de comunicación de educación secundaria de la institución educativa N° 7076 del distrito de Chorrillos perteneciente a la UGEL 07 de Lima, fue realizada por la subdirectora Julia Nancy Aguilar Escudero. El objetivo fue mejorar la práctica del líder pedagógico en los tres campos de acción del desempeño pedagógico, aplicando la estrategia de acompañamiento, que permitiera a su vez fortalecer el desempeño de los docentes para el logro de aprendizajes en los estudiantes.

La propuesta pedagógica innovadora de la experiencia en planificación fue la incorporación de la estrategia de acompañamiento pedagógico en el diseño de los ocho planes de intervención que favorezca el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica en el MBD Docente del área de comunicación en educación secundaria. En la implementación se elaboró un portafolio de recursos y materiales didácticos que contiene: planes de intervención, instrumentos de evaluación, material impreso, catálogo de recursos visuales y audiovisuales, que faciliten la aplicación de la estrategia de acompañamiento pedagógico y el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica, Además se ejecutaron los planes de intervención con la estrategia de acompañamiento pedagógico.

Entre las conclusiones vertidas se menciona, la necesidad de reflexionar sobre el desempeño como directivo que permita identificar las fortalezas y debilidades del líder pedagógico y en función a ello proponer actividades de asesoría pedagógica donde los docentes fortalezcan sus desempeños en los campos de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica; promoviendo el cuestionamiento

continuo de las acciones en el aula y asumiendo compromisos de cambio para la mejora de la práctica pedagógica. Es necesario diseñar planes de intervención incorporando la estrategia de acompañamiento pedagógico y sus procesos respectivos que permita proponer actividades significativas en el proceso de monitoreo y asesoría.

## 6. Diseño de Plan de Acción

### 6.1 Objetivos

A continuación presentamos los objetivos propuestos, tanto el general como los específicos, para mejorar el nivel de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del VI ciclo de la Institución Educativa “Túpac Amaru” de Uchumarca, UGEL Bolívar:

**6.1.1 Objetivo general.** *Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa “Túpac Amaru” del distrito de Uchumarca, provincia de Bolívar - UGEL Bolívar – La Libertad.*

#### 6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente, a través de visitas al aula, para recoger información sobre la gestión curricular y la convivencia en el aula a fin de fortalecer la competencia comprende textos escritos del área de comunicación, cuya matriz del plan de acción contiene los elementos siguientes: indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma.

- Acompañar la práctica docente mediante círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación, cuya matriz del plan de acción contiene los elementos siguientes: indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma.

- Evaluar la práctica docente a través de observación de la clase, la retroalimentación (coevaluación) y la evaluación a través de pares (heteroevaluación), para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación, cuya matriz del plan de acción contiene los elementos siguientes: indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma.

## **6.2 Matriz del Plan de Acción**

Como lo sabemos, 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. El desarrollo del plan de acción implica la puesta en práctica de estrategias y de diversas actividades, orientadas a mejorar la práctica pedagógica de los docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación. Este objetivo debe plasmarse a través del proceso de monitoreo pedagógico, mediante visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y el clima escolar. En seguida, el directivo, debe realizar el asesoramiento personalizado a los profesores, a fin de proveer a los docentes del soporte técnico, requerido para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

Para la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación se han seleccionado diversas estrategias. Para el monitoreo: visita al aula; para el acompañamiento: los círculos de inter aprendizaje y talleres de seguimiento y para la evaluación de la práctica pedagógica del docente las técnicas de la observación de la clase y la retroalimentación. A continuación presentamos la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite visualizar los indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma, de acuerdo a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTER-NATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA										
							M	A	M	J	J	A	S	O	N		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia escribe diversos tipos de textos en su lengua materna 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 vistas ejecutadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	100% de visitas ejecutadas.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo Docentes											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.												
					1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.												
					1.4 Observación del desempeño docente sobre su práctica pedagógica (vista 1)												
					1.5 Sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en la aplicación estrategia metodológica, uso de materiales educativos, tiempo y gestión de la convivencia escolar. (Visita 1).												
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.												
					1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (vista 2 y 3).												

					1.8 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida.													
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico. para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	100% de círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje.	2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan.	Directivo Docentes												
					2.2 Conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje indicando su propósito.		Directivo Docentes											
					2.3 Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica.													
					2.4 Planificación de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje.													
					2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendidos.													
					2.6 Registro de las ideas fuerzas y consensos													

					de la reflexión.													
					2.7 Retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas.													
					2.8 Evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia en inicio, proceso y salida.													
					2.9 Evaluación de compromisos de mejora.													
		Porcentaje de talleres de seguimiento ejecutados para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	100% de talleres de seguimientos ejecutados.	Talleres de seguimiento.	2.10 Planificación de talleres de seguimiento.	Directivo Docentes												
					2.11 Elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres sobre estrategias metodológicas de los procesos didácticos, uso de materiales educativos, uso del tiempo y convivencia escolar.													
					2.12 Ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas.													
					2.13 Reuniones de reflexión sobre la													

					práctica pedagógica y retroalimentación.												
					2.14 Evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral.												
					2.15 Elaboración del informe final.												
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados sobre su práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	100% de docente evaluado ejecutado.	La observación: hetero-evaluación.	3.1 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación.	Directivo Docentes											
3.2 Revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente.																	
3.3 Comunicación del cronograma de evaluación.																	
3.4 Observación del desempeño docente en aula.																	
3.5 Sistematización de los resultados de evaluación..																	
3.6 Aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia comprensión de textos.																	
3.7 Sistematización y análisis de los																	

					resultados de la prueba.													
					3.8 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados.													
					3.9 Toma de decisiones: Compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes . Realización del plan de mejora.													
		Porcentaje de retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas para el desarrollo de la competencia competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	100% de retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas: Auto evaluación.	Retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas.	.10 Reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación.	Directivo Docentes												
					3.11 Adquisición de una cámara de video.													
					3.12 Socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.													
					3.13 Elaboración del Plan de autoevaluación docente.													
					3.14 Ejecución de la autoevaluación..													
					3.15 Informe final de los resultados de													

					autoevaluación..														
		Porcentaje de docentes evaluados a través pares para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	100% de docentes evaluados a través pares.	Evaluación a través de pares: coevaluación.	3.16 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares.	Directivo Docentes													
					3.17 Cronograma para la evaluación a través de pares.														
					3.18 Ejecución de la evaluación a través de pares.														
					3.19 Sistematización y socialización de los resultados de la evaluación a través de pares.														
					3.20 Retroalimentación de clase por pares evaluadores.														

Figura 4. Matriz de Plan de Acción.

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

El Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción es una herramienta de importancia para garantizar el logro de los objetivos propuestos en el trabajo académico en marcha, por cuanto permitirá identificar oportunamente las dificultades y las necesidades de capacitación de los docentes a partir del recojo de evidencias. Ello hará posible tomar decisiones que permitan continuar, modificar o reformular las actividades propuestas en el plan de acción. El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz conformada por los siguientes elementos:

-Nivel de implementación de las actividades: Se refiere a la escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para la evaluación del logro de los objetivos del Plan de Acción.

-Evidencias e Instrumentos: Trata de los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa).

-Instrumentos: Vienen a ser las herramientas que deben utilizarse en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción.

-Recursos: Son los medios que apoyan al desarrollo del Plan de Acción.

-Porcentaje de logro de la meta: Consiste en estimar, en términos cuantitativos, el porcentaje de logro de la meta, con relación a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación presentamos la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL					EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia escribe diversos tipos de textos 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.	Número de vistas ejecutadas para el recojo de la información del docente.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Docente Directivo					x	- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Ficha de monitoreo del Plan de Acción.  Lista de cotejo.  Encuestas de opinión y satisfacción.	Papel  Plumones  Impresora  Laptop  Copias  Proyector	33 % de visitas ejecutadas.
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.						x	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.			
			1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.						x	Plan de monitoreo.			
			1.4 Observación del desempeño docente sobre su práctica pedagógica (visita 1).						x	- Ficha de monitoreo y registro en el cuaderno de campo.			
			1.5 Sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en estrategias metodológicas, uso de MME, tiempo y gestión de la convivencia escolar. (Visita 1).						x	- Matriz de diagnóstico. - Información sobre necesidades pedagógicas.			
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.						x	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente de la primera visita.			
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje									- Recojo de información en				

			(Visitas 2 y 3).								instrumento de monitoreo.			
			1.7 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida.						x		- Ficha de monitoreo de campo. - Informe de monitoreo.			
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Numero de círculos de interaprendizaje ejecutadas para fortalecer las capacidades pedagógicas..	Círculos de interaprendizaje.	2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan.	Docente Directivo					x		- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Ficha de monitoreo del Plan de Acción.  Lista de cotejo.  Encuestas de opinión y satisfacción.	Papel Fotocopias Laptop Proyector Impresora Plumones Pizarra	33 % ejecución de los círculos de interaprendizaje.
			2.2 Conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje indicando su propósito.						x		-Acta de conformación de la CPA y compromisos -Planificación de cronograma.			
			2.3 Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica.						x		- Listado de necesidades pedagógicas.			
			2.4 Planificación de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje.						x		-Asistencia. -Hojas de ruta del evento.			
			2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendidos.						x		-Matriz de productos. -Información impresa y virtual. -Fotos del trabajo colaborativo.			
			2.6 Registro de las ideas fuertes y consensos de la reflexión.			x					-Ideas fuerza. -Portafolio de evidencias.			
			2.7 Retroalimentación de			x					-Matriz de			

			los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas.								productos. -Información impresa y virtual. -Fotos del trabajo colaborativo.			
			2.8 Evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia en inicio, proceso y salida.			x					-Informe de sistematización de la estrategia.			
			2.9 Evaluación de compromisos de mejora.							x	-Resultados de mejora de la práctica pedagógica de los docentes.			
Plantea oportunidades de trabajo colaborativo.	Talleres de seguimiento	2.10	Planificación de talleres de seguimiento.	Docente Directivo							x	-Presentación de actividades y cronograma.	Papel Fotocopias Laptop Proyector Impresora Plumones Pizarra	33 % de ejecución -de talleres de seguimiento.
		2.11	Elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres.			x						-Material visual y audiovisual sobre la temática a desarrollarse.		
		2.12	Ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas.			x						- Asistencia. -Matriz de productos. - Esquemas.		
		2.13	Reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación.			x						- Informe de sistematización .		
		2.14	Evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral.			x						- Informe trimestral.		
		2.15	Elaboración del informe final.											

<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.</p>	<p>Número de docentes evaluados sobre su práctica pedagógica</p>	<p>La observación: Heteroevaluación</p>	<p>3.1 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación.</p>	<p>Docente Directivo</p>							<p>x</p>	<p>- Conclusiones .</p>	<p>Ficha de monitoreo del Plan de Acción</p>	<p>Laptop Impresora Papel Plumones Copias Proyector</p>	<p>33 % de docentes evaluados</p>	
			<p>3.2 Revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente.</p>							<p>x</p>	<p>- Instrumentos - Rúbricas.</p>	<p>Lista de cotejo</p>				<p>Encuestas de opinión y satisfacción.</p>
			<p>3.3 Comunicación del cronograma de evaluación.</p>							<p>x</p>	<p>- Cronograma.</p>					
			<p>3.4 Observación del desempeño docente en aula.</p>								<p>- Registro de la rubrica.</p>					
			<p>3.5 Sistematización de los resultados de evaluación.</p>								<p>- Informe de sistematización de resultados.</p>					
			<p>3.6 Aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad.</p>								<p>- Prueba estandarizada</p>					
			<p>3.7 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba.</p>								<p>- Informes.</p>					
			<p>3.8 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados.</p>								<p>- Conclusiones.</p>					
			<p>3.9 Toma de decisiones: Compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes. Realización del plan de mejora.</p>								<p>- Elaboración de compromisos.</p>					

Número de retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas para el desarrollo de las competencias comprende textos escritos del área de Comunicación	Retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas: autoevaluación	3.10 Reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación.	Docente Directivo							x	Acta de acuerdos y compromisos.	Ficha de monitoreo del Plan de Acción.  Lista de cotejo.  Encuesta de opinión y satisfacción.	-Cámara de video.  - Papelotes.  - Plumones.	33% de docentes autoevaluados.			
		3.11 Adquisición de una cámara de video.									x				Cámara de video.		
		3.12 Socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.													x	Instrumento.	
		3.13 Elaboración del Plan de autoevaluación docente.													x	- Plan de autoevaluación.	
		3.14 Ejecución de la autoevaluación.													x	Registro de la rúbrica.	
		3.15 Informe final de los resultados de autoevaluación.													x	Informe de la autoevaluación con resultados	
	Porcentaje de docentes evaluados a través de pares para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Evaluación a través de pares: coevaluación		3.16 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares.									x		Acta de reunión.		
				3.17 Cronograma para la evaluación a través de pares.											x	Plan de la evaluación a través de pares.	
				3.18 Ejecución de la evaluación a través de pares.												Rubrica calificada.	
				3.19 Sistematización y socialización de los resultados de la evaluación a través de												Resultados de la evaluación a través de pares.	

			pares.											
			3.20 Retroalimentación de clase por pares evaluadores.								-Matriz de productos. -Caja de herramientas. - Fotos.			

*Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.*

En el presente cuadro se considera los posibles riesgos que puede afrontar la implementación del presente plan de MAE y se presenta las medidas a adoptarse frente a ellos.

OBJETIVOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente, a través de visitas al aula, para recoger información sobre la gestión curricular y la convivencia en el aula, a fin de fortalecer la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Resistencia de algunos docentes para ser monitoreados.	Jornadas de sensibilización con los docentes sobre la importancia del monitoreo.
Acompañar la práctica docente mediante círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento, para fortalecer las capacidades de los profesores en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Espacios limitados para el desarrollo de las jornadas de asesoramiento pedagógico en el marco de las comunidades profesionales de aprendizaje.	-Incentivo a los profesores a mejorar su práctica pedagógica, mediante su activa participación en reuniones colegiadas.  -Implementación de las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) con el objeto de alcanzar la consecución del MAE.
Evaluar la práctica docente a través de la observación de la clase, la retroalimentación y la evaluación a través de pares, con el objeto de fortalecer la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE Túpac Amaru de Uchumarca-UGEL Bolívar.	-El directivo tiene dificultades en el manejo de los instrumentos de evaluación.  -Los docentes no cumplen adecuadamente con los compromisos de mejora de su práctica pedagógica.	-Empoderamiento de técnicas e instrumentos de evaluación por parte del directivo.  -Sensibilización a los docentes para que asuman sus compromisos de mejorar su desempeño pedagógico

*Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse.*

## **8. Presupuesto**

El en presente trabajo académico, el presupuesto consiste en la declaración de los recursos financieros que se requieren para la ejecución de las actividades del Plan de Acción. Éstas son las mismas que se indican en el PA, incluyendo las actividades del plan de monitoreo y evaluación del plan de acción. En el siguiente cuadro se observa el presupuesto conformado por los elementos siguientes: en la primera columna se describen las actividades, en la columna denominada periodo se considera el tiempo destinado para la ejecución de cada actividad (día, semana y/o mes). En la columna para costos, se fija el monto de dinero que se deberá desembolsar en cada una de las actividades propuestas. Al final, en el rubro fuentes de financiamiento, se precisa el origen de los recursos económicos destinados a la ejecución de las referidas actividades.

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PERIODO</b>	<b>COSTOS</b>	<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	Ninguno	
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.3. Elaboración del cronograma de monitoreo.	Tercera semana de marzo	S/2.00 para copias del instrumento de monitoreo	Recursos propios
1.5 Sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en la aplicación del enfoque del área, estrategias, uso de MME, gestión de la convivencia escolar. (Visita 1).	Primera semana de abril	Ninguno	
1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Segunda semana de abril	Ninguno	
1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Segunda semana de julio y cuarta semana de setiembre	S/2.00 para copias	Recursos propios
1.7 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida.	Primera semana de abril, primera semana de julio y primera semana de noviembre.	S/2.00 para copias	Recursos propios
2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan.	Cuarta semana de marzo	Ninguno	
2.2 Conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje.	Segunda semana de marzo	Ninguno	
2.3 Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica.	Tercera semana de abril	Ninguno	
2.4 Planificación de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje.	Tercera semana de abril	S/3.00 imprimir separatas	Recursos propios
2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendidos.	Tercera semana de junio, tercera semana de agosto y segunda semana de octubre	S/2.00 para impresiones	Recursos propios

2.6 Registro de las ideas fuertes y consensos de la reflexión.	Tercera semana de junio, tercera semana de agosto y segunda semana de octubre	S/2.00 de copias	Recursos propios
2.7 Retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas.	Tercera semana de junio, tercera semana de agosto y segunda semana de octubre	S/2.00 para imprimir y fotocopiar separatas	Recursos propios
2.8 Evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia en inicio, proceso y salida.	Tercera semana de junio, tercera semana de agosto y segunda semana de octubre	S/2.00 Material impreso	Recursos propios
2.10 Planificación de talleres de seguimiento.	Tercera semana de abril	Ninguno	
2.11 Elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres.	Segunda semana de abril , segunda semana de julio y segunda semana de septiembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.12 Ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas.	Segunda semana de abril , segunda semana de julio y segunda semana de septiembre	S/ 3.00 de fotocopias e impresiones	Recursos propios
2.13 Reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación.	Segunda semana de abril , segunda semana de julio y segunda semana de septiembre	S/ 2.00 de fotocopias e impresiones	Recursos propios
2.14 Evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral.	Segunda semana de abril , segunda semana de julio y segunda semana de septiembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.15 Elaboración del informe final.	Cuarta semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.1 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación.	Primera semana de abril	S/ 2.00 de impresiones	Recursos propios
3.2 Revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.3 Comunicación del cronograma de evaluación.	Primera semana de mayo	Ninguno	
3.4 Observación del desempeño docente en aula.	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 2.00 de impresiones	Recursos propios

3.5 Sistematización de los resultados de evaluación.	Cuarta semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.6 Aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad.	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 3.00 impresiones	Recursos propios
3.7 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba.	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 2.00 impresiones	Recursos propios
3.8 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados.	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 2.00 impresiones	Recursos propios
3.9 Toma de decisiones: - Compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes - Realización de plan de mejora	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y tercera semana de noviembre	Ninguno	
3.10 Reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación.	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.11 Adquisición de una cámara de video.	Primera semana de mayo	S/ 500.00	Recursos propios
3.12 Socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.	Primera semana de abril	S/ 3.00 de impresiones	Recursos propios
3.13 Elaboración del Plan de autoevaluación docente.	Tercera semana de marzo	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.14 Ejecución de la autoevaluación.	Segunda semana de mayo, segunda semana de agosto y tercera semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.15 Informe final de los resultados de autoevaluación.	Tercera semana de mayo, tercera semana de agosto y cuarta semana de noviembre.	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.16 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares.	Cuarta semana de mayo	S/ 2.00 de impresiones	Recursos propios
3.17 Cronograma para la evaluación a través de pares.	Cuarta semana de mayo	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios

3.18 Ejecución de la evaluación a través de pares.	Primera semana de junio, primera semana de octubre	S/ 2.00 de impresiones	Recursos propios
3.19 Retroalimentación de clase por pares evaluadores.	Primera semana de junio, primera semana de agosto y primera semana de octubre	S/ 3.00 de impresiones	Recursos propios

*Figura 7.* Presupuesto del Plan de Acción

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

El rol del directivo se fortaleció con cada uno de los módulos formativos desarrollados en los estudios del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, pues brindaron las orientaciones necesarias para el mejoramiento de la gestión escolar, a partir de la identificación de la problemática educativa que viene a ser el ineficiente nivel de comprensión lectora y luego la propuesta de solución, con la participación de los actores educativos. La temática abordada durante los estudios fue la siguiente:

En el Módulo 0, se brindó orientaciones y lineamientos para la elaboración del trabajo académico final, iniciándose con la elaboración de la ruta de cambio, permitiendo tener contacto con la realidad educativa e identificar los problemas que dificultan el logro de mejores aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se priorizó el problema denominado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de educación secundaria de la institución educativa “Túpac Amaru” del distrito de Uchumarca UGEL Bolívar-La Libertad.

Por su parte, en el Módulo 1, abordó los lineamientos para la formulación de la visión institucional, además del planteamiento de alternativas de solución relacionado con el problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación en los estudiantes del VI ciclo de educación secundaria de la institución educativa “Túpac Amaru” del distrito de Uchumarca, UGEL Bolívar-La Libertad.

En seguida, en el Módulo 2, se hizo el análisis de cada uno de los procesos de gestión escolar luego determinar aquellos procesos implicados en la propuesta de solución: Así es como se fijó un código, a cada proceso involucrado en el esquema del mapa de procesos del Plan de Acción, con el objeto de establecer una cadena de valor en los procesos de dirección, de ejecución y de soporte.

En el Módulo 3, se trató de la participación y el clima institucional, y su influencia en la competencia comprende textos escritos; también se elaboró el informe del diagnóstico a partir de la aplicación de la ficha de evaluación de la práctica docente del Minedu y un cuestionario para docentes. Previamente se estableció un cronograma para la aplicación de tales instrumentos, a través de los

cuales se recogió información cuantitativa y cualitativa sobre el desempeño de los docentes del área de comunicación y de las apreciaciones de los profesores acerca del monitoreo y acompañamiento que desarrolla el directivo.

Luego, en el Módulo 4, se desarrollaron las competencias en gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, proporcionando las orientaciones para concluir con el diagnóstico; realizándose el procesamiento de la información recogida durante la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron procesados mediante el análisis y la reflexión, para luego tomar las decisiones necesarias.

En el Módulo 5: monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se identificó las estrategias e instrumentos del MAE para ser incorporados en el diseño del Plan de Acción. Finalmente, en el Módulo 6, se consolida el Plan de Acción, como consecuencia de una elaboración progresiva que tiene lugar con el aporte de cada módulo desarrollado en el programa del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Así como también, a lo largo del programa de estudios, se desarrolló un conjunto de contenidos, muy importantes llamados habilidades interpersonales.

Mi liderazgo pedagógico se vio fortalecido, pues el bagaje de ideas, conceptos y ejemplos coadyuvaron a redefinir mi práctica docente, a mejorar como persona y a conceptualizar a la institución educativa desde un enfoque sistémico. De modo que la ilustración recibida ha contribuido al cambio de la forma de direccionar el proceso pedagógico en la IE “Túpac Amaru”. De allí que me sienta animado para llevar adelante el Plan de Acción, en aras del logro de mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes de la institución que dirijo; por supuesto con la participación de los actores educativos.

En realidad, los estudios realizados en el citado programa, han servido para mejorar en el aspecto de habilidades interpersonales y también en el tema de gestión curricular con relación al monitoreo y acompañamiento pedagógico. Este último, en la IE “Túpac Amaru”, lo reconozco, se encontraba en un nivel insuficiente. Por que, desde ahora, y a partir de lo aprendido en el programa, hay que mejorar bastante. Es necesario potenciar nuestras capacidades en temas sobre retroalimentación a los profesores y estrategias para la gestión de la disciplina en el aula. Ello será muy necesario en el proceso de cambio educativo en la IE “Túpac Amaru” del distrito de Uchamarca, Ugel Bolívar, La Libertad.

## 10. Lecciones Aprendidas

A lo largo de los estudios he aprendido una variedad de lecciones que han corroborado a mi formación personal y profesional, como las siguientes:

-Implementar las comunidades profesionales de aprendizaje, pues constituye un escenario de trabajo donde el docente aprende y fortalece sus competencias pedagógicas. A partir de las CPA, se podría transitar de un estilo pedagógico tradicional, donde el docente trabaja en forma individual, a un estilo de trabajo colaborativo donde los docentes aportan ideas y aprenden, mejorando su práctica pedagógica.

- Identificar, a partir de un análisis documental, liderado por el director, las causas del bajo rendimiento de los estudiantes, ello permitirá abordar oportunamente la problemática e involucrar a todos los actores educativos en la búsqueda e implementación de alternativas de solución.

- Implementar acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño docente en el aula contribuye desde la gestión de IE, a que los docentes mejoren sus desempeños profesionales con miras a mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

- Fortalecer, desde la gestión del director, las capacidades interpersonales de los docentes permitirá para que se involucren en la gestión de un ambiente armónico en la institución educativa, con el fomento del respeto, el diálogo y la comunicación asertiva. A fin de generar un ambiente escolar agradable donde los estudiantes se sientan seguros y felices.

Estas lecciones aprendidas servirán mucho en la gestión escolar. Permitirán identificar oportunamente las causas de los problemas de aprendizaje de los estudiantes. Ayudará a utilizar adecuadamente las técnicas e instrumentos del monitoreo y acompañamiento, así como las técnicas de evaluación, para fortalecer las capacidades de los docentes. Igualmente, permitirá potenciar las capacidades interhumanas de los profesores, para favorecer un clima armonioso en las aulas. Todo ello se debe hacer con la finalidad de propiciar el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.

## Referencias:

- De la Cruz, R. (2012). *Organización de los tiempos en el aula y la escuela*, p.1.
- Debarieux, E. (2012). *Cómo mejorar el clima en el aula*. España.
- Flores. (2011). *Aportes en estrategia didáctica para mejorar la comprensión lectora*. p.17).
- Haro L., Soto, P. y Miranda, D. (2012). *Estrategias didácticas y evaluación curricular para la acreditación educativa*. Trujillo, Perú, p.123, 147.
- Martínez, O. (2007). *Claves del Rendimiento Escolar*. Universidad Complutense de Madrid, p.4.
- Martinic, S. (2015) *.El tiempo y el aprendizaje escolar*. Santiago de Chile, p. 481.
- Ministerio de Educación. (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima, Perú.
- Razo, P. (2015). *Tiempo de aprender*. Ciudad de México, p.3.
- Sandoval, M. (2014). *Convivencia y clima escolar, claves de la gestión del conocimiento*. Santiago.Chile. p.1
- Secretaria de Educación de Guanajuato. (2011). *Fortalecimiento de la comprensión lectora*. México, p.5
- Tantaleàn, O., Vargas, V. y López, R. (2016). *Monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente*.- Revista científica de opinión y divulgación. Año 11 - N° 33. p.

# APÉNDICE



Docentes de la IE. Túpac Amaru, desarrollando el cuestionario sobre estrategias pedagógicas, monitoreo y acompañamiento y acuerdos de convivencia. 27-06-2017



Padres de familia de la IE. Túpac Amaru participando del grupo focal. 29-06-2017