

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 AREA DE COMUNICACIÓN DEL VII CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SIMÓN BOLÍVAR” DEL DISTRITO DE OTUZCO, PROVINCIA DE OTUZCO - UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

RODRIGUEZ ARTEAGA, Noli Fabiot

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos	9
2.1.2 Resultados cualitativos	10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	19
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	23
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	27
5.1 Marco Conceptual.....	27
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación	27
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	27
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo.....	28
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo	28
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico	29
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	29
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	30
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.....	31
5.1.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño	31
5.1.1.3.2. Modelos de evaluación de la práctica docente....	32
5.1.1.3.3. Métodos de evaluación	33
5.1.1.3.4. Tipos de evaluación	33
5.1.2 Área de Comunicación	33
5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación	33
5.1.2.2. Competencia	33

5.1.2.3. Definición de comprensión lectora	34
5.1.2.4. Niveles de comprensión lectora	34
5.1.2.5. Procesos didácticos para desarrollar la comprensión Lectora	36
5.1.2.6. Estrategias para desarrollar la comprensión lectora	37
5.2 Experiencia Exitosa.....	38
6. Diseño del Plan de Acción	39
6.1 Objetivos.....	39
6.1.1 Objetivo general.....	39
6.1.2 Objetivos específicos.....	39
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	39
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	43
8. Presupuesto.....	48
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	50
10. Lecciones Aprendidas.....	53
Referencias.....	54

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas de la I.E. Simón Bolívar de Otuzco.	8
<i>Figura 2.</i>	Cuadro de análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos.	16
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como líder pedagógico.	22
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.	41
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.	44
<i>Figura 6.</i>	Cuadro de riesgos y medidas a adoptarse.	47
<i>Figura 7</i>	Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.	49

Introducción

El presente trabajo académico se ha abordado a partir de la problemática identificada que es el bajo nivel de logro de la competencia comprende textos escritos de los estudiantes del VII ciclo de EBR de la Institución Educativa “Simón Bolívar” del distrito y provincia de Otuzco; a través de la implementación de un Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente y con ello hacer frente a la problemática presentada. En su elaboración se ha involucrado y vinculado los procesos y compromisos de gestión escolar, así como las competencias del marco del buen desempeño directivo. Se propone a partir del análisis y reflexión de la práctica docente asumir retos y desafíos institucionales con el fin de elevar el nivel de logro de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes.

El trabajo académico, surge del interés por querer mejorar los bajos niveles de aprendizaje presentados por los estudiantes, así como las prácticas docentes que evidencian un uso deficiente de metodologías, planificación poco adecuada que no contempla procesos pedagógicos, el uso inadecuado de materiales y recursos educativos y la carencia de estrategias para manejar la disciplina en el aula. Frente a esta situación se realizó un diagnóstico iniciando con el análisis de los resultados de la evaluación censal 2016 y las actas finales de evaluación, posteriormente se recogió información a través de las visitas a las aulas; y la realización de dos talleres con los integrantes de la comunidad educativa para priorizar la problemática.

En su estructura, el trabajo presenta diez apartados: el primero que corresponde a caracterización del contexto socio- cultural de la institución educativa Simón Bolívar de Otuzco, en el cual describimos las características internas y del contexto, las demandas y potencialidades así como, aspectos importantes sobre la ubicación, infraestructura, actores educativos, cultura escolar y fortalezas y oportunidades. Por otro lado, también se desarrolla la formulación del problema identificado, en cual se presenta de forma detallada las causas, el factor determinante y consecuencias.

En el segundo apartado se presenta la interpretación de los resultados cuantitativos y cualitativos, así como la vinculación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo, que sustentan y justifican este

trabajo. En el tercer apartado se explicita la caracterización del rol como líder pedagógico, en estrecha relación con el Marco del buen desempeño Directivo, basado en las dimensiones de Vivian Robinson, poniendo en evidencia el compromiso del directivo desde su rol de líder pedagógico.

En el cuarto apartado se trabaja el planteamiento de la alternativa de solución, la que implica el ejercicio del liderazgo pedagógico directivo, los compromisos de gestión escolar, evidencia la respuesta a la situación del contexto y aborda las potencialidades del territorio, así mismo se delimita la responsabilidad de los actores de la escuela en los procesos, la colaboración, participación democrática y toma de decisiones concertadas, la creación y fortalecimiento de espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica y el sustento en marcos conceptuales y experiencias exitosas.

Asimismo en el quinto apartado presenta la sustentación de la alternativa de solución priorizada, a partir de referentes teóricos y conceptuales y se explicita una experiencia exitosa, como marco de referencia para este trabajo. Otro de los apartados es el sexto en el que se presenta el diseño del Plan de Acción que establece los objetivos y la matriz de plan de acción en la que se plantea indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en relación directa con los objetivos propuestos, para conseguir la tan ansiada mejora de los aprendizajes.

Así mismo el apartado siete referido al plan de monitoreo y evaluación describe, los actores, las evidencias, los instrumentos, los recursos, metas logradas y el nivel de implementación de la propuesta. El octavo apartado permite presentar los requerimientos financieros y logísticos a utilizarse para la implementación del plan de monitoreo y evaluación de la práctica pedagógica, explicando con claridad cada uno de los componentes o elementos necesarios para el éxito de lo planificado. En el noveno apartado, se desarrolla la descripción y reflexión del proceso de elaboración del Plan de Acción, vinculado estrechamente con el proceso de formación vivido en la segunda especialidad. Finalmente, en el décimo apartado se detallan las lecciones aprendidas y se concluye presentando la referencia bibliográfica utilizada.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. Simón Bolívar

En el Barrio Santa Rosa de la ciudad de Otuzco, distrito y provincia del mismo nombre, se encuentra ubicada la institución educativa Simón Bolívar, que limita por el norte con la Plaza de Armas, por el sur con la unión de los ríos Pollo y Huangamarca; por el este con el el barrio Ramón Castilla y por el oeste con el barrio la Retama. Por su ubicación está expuesto a grandes ventarrones; fenómeno climático, que afecta parte de la infraestructura y además el polvo que ingresa a las aulas y diversos ambientes de trabajo.

Las principales actividades económicas a las que se dedican los pobladores de la comunidad de Otuzco: son el comercio, la panadería, gastronomía, entre otras. Las viviendas en su gran mayoría están construidas con materiales de la zona como adobe y teja, sin criterio técnico. En otro aspecto podemos indicar que la población presenta como costumbres culturales la celebración de fiestas patronales que se realizan en cada uno de los barrios y en diferentes meses del año. Por otro lado cerca de la IE existen pequeñas cantinas que en muchos casos expenden licor a menores de edad, lo cual representa una amenaza para nuestros estudiantes. Todas estas actividades económicas y sociales no están siendo utilizadas de forma significativa en desarrollo de las sesiones de aprendizaje especialmente en el área de Comunicación.

La infraestructura de la IE es de material noble en su gran mayoría, pero muy antigua por lo que se encuentra un poco destruida. Gran parte del techo está confeccionado de carrizo y teja andina, que también está en malas condiciones. Se cuenta con cinco pabellones, cuatro destinados a educación secundaria y un pabellón a educación primaria. Actualmente contamos con veintiún aulas para el desarrollo de las sesiones de clase en educación secundaria, que de acuerdo al modelo JEC, se denominan aulas funcionales, de las cuales tres son denominadas virtuales para el uso de las diversas áreas en horarios definidos y un aula que es exclusiva al desarrollo de la hora virtual del área de inglés y doce aulas para el nivel primaria, distribuidas de primero a sexto grado.

En todas las aulas de la IE están instaladas pizarras interactivas que los docentes pueden utilizar para hacer más dinámico y motivador su trabajo en el aula. En lo que se refiere al mobiliario, este en su gran mayoría está deteriorado por el paso del tiempo y el poco cuidado que le dan los estudiantes. A la vez se cuenta con servicios de luz eléctrica, agua y desagüe que proceden de la red pública; aunque el servicio de agua, en los meses de julio a diciembre es insuficiente debido a la presencia de escasas lluvias en la zona lo que obliga a tener que racionalizar su uso.

En la actualidad, la institución alberga a 957 estudiantes distribuidos en doce secciones de educación primaria y diecinueve secciones de secundaria. La mayoría de los estudiantes proceden de zonas aledañas a la ciudad, son de condición económica baja y en su gran mayoría viven solos en cuartos alquilados o con algún familiar, porque los padres de familia se dedican a las labores agrícolas, comercio, empleados que trabajan fuera de la ciudad y sólo tienen contacto con sus padres los fines de semana; situación que se ve reflejada en las continuas tardanzas, faltas, y en el bajo rendimiento académico especialmente en el área de Comunicación, lo que se evidencia cuando los estudiantes no comprenden lo que leen y cuando no expresan sus ideas de manera fluida.

En cuanto al personal que trabaja en la institución educativa: se tiene un director, dos subdirectores, dos jefaturas de taller, un coordinador de tutoría, nombrado, un jefe de laboratorio que asume la coordinación de Ciencias, dos coordinadores pedagógicos de comunicación y Sociales, quince docentes en educación primaria, de los cuales nueve son docentes nombrados y tres docentes contratados; treinta y seis docentes que laboran en el nivel de educación secundaria en condición de nombrados y contratados, tres auxiliares nombrados, un personal de apoyo pedagógico en calidad de contrato, ocho administrativos nombrados, tres personales de vigilancia contratados, un psicólogo y un coordinador de Innovación y Soporte Tecnológico.

Entre las fortalezas que posee la institución educativa destaca el Consejo Directivo de APAFA, constituido y reconocido, que representa a ochocientos seis padres de familia, Consejo de Vigilancia, CONEI, cuatro comisiones constituidas: La Comisión de Gestión de los Aprendizajes, la Comisión de Gestión de Recursos y Espacios Educativos y Mantenimiento de Infraestructura, la Comisión de Gestión Ambiental y Gestión de Riesgos y la Comisión de Tutoría y Orientación Educativa, quienes colaboran participativamente en la gestión de la institución educativa en

beneficio de la mejora de los aprendizajes, aportando con el acondicionamiento de los diversos espacios educativos, así como el arreglo de mobiliario para la comodidad de los estudiantes.

Entre las oportunidades están las Instituciones Públicas y privadas de la localidad, como: ONG World Vision, Municipalidad Provincial de Otuzco, Policía Nacional, Hospital Materno Infantil de Otuzco, Essalud, Fiscalía, DEMUNA, etc. con quienes se establecen algunas alianzas que beneficia a la población estudiantil, a través del desarrollo de charlas, talleres y capacitación en diversos temas: como Salud, delincuencia juvenil, convivencia armoniosa, líderes juveniles, enseñanza de saberes productivos, entre otros.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Al efectuar el análisis las actas de evaluación de los últimos tres años, los informes de resultados de la evaluación censal, 2015 y 2016 y después de realizar el diagnóstico situacional de manera consensuada por la comunidad educativa encontramos que una de las problemáticas identificadas y priorizadas es el: Bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VII Ciclo de Educación Básica Regular de la institución educativa Simón Bolívar del distrito de Otuzco – UGEL Otuzco.

Una de las causas relacionadas con esta problemática radica en que los docentes del área de Comunicación presentan un dominio deficiente de estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de comprensión de textos escritos. El factor asociado a esta causa es la capacidad profesional de los docentes en el manejo de estrategias metodológicas. Otro factor vinculado es la motivación y el compromiso docente para auto capacitarse y estar en constante actualización pedagógica. Esto ha traído como consecuencia un aprendizaje deficiente en la competencia comprende textos escritos debido al poco interés por la lectura, por parte de los estudiantes. Para hacer frente a esta causa se propone la realización de trabajo colegiado y la formación de comunidades profesionales de aprendizaje.

De igual forma, otra causa encontrada frente al problema priorizado es la planificación que no contempla procesos pedagógicos ni metodológicos en el tiempo previsto. Los factores que se relacionan con esta causa es la capacidad profesional docente porque desconocen los procesos pedagógicos y didácticos del área de Comunicación, por eso planifican sesiones de aprendizaje desvinculadas del contexto. Todo esto trae como consecuencia el desarrollo de sesiones de aprendizaje descontextualizadas y poco significativas dificultando que se desarrolle adecuadamente la competencia comprende textos escritos. Para ello se propone la elaboración de sesiones de aprendizaje de manera colegiada donde se contemple los procesos pedagógicos y didácticos.

La siguiente causa que afecta la problemática es que los docentes no hacen uso de materiales y recursos educativos adecuados a las características y particularidades de los estudiantes durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Entre los factores que se relacionan con esta causa es la capacidad profesional docente para elaborar materiales adecuados a las características y demandas de los estudiantes. Esto trae como consecuencias el desarrollo de clases rutinarias y la desmotivación por el aprendizaje, que provoca en los estudiantes, la inasistencia o la evasión de la hora de clase con determinados docentes. En atención a esta causa se propone el desarrollo de un taller sobre elaboración de materiales y recursos educativos acorde con las demandas de los estudiantes.

De igual manera, otra causa que agrava el problema en docentes que carecen de estrategias para manejar la disciplina en el aula, observándose indisciplina dentro del aula durante el desarrollo de la sesión de clase, hecho que se demuestra, cuando se visita las aulas estudiantes que se agreden mutuamente de forma verbal, muchas veces con frases burlescas. Uno de los factores que se vinculan con esta causa es la falta de gestión del modelo de disciplina por parte del docente para mantener la atención y orden en el aula. Esta situación genera indisciplina en el aula, creándose un clima desfavorable para el aprendizaje efectivo y dificultando el normal desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Para contrarrestar esta causa se propone la realización de taller sobre estrategias para una convivencia armoniosa.

Del mismo modo, otra de las causas que afecta esta situación problemática es que el líder pedagógico realiza poco monitoreo y acompañamiento a los docentes. Dentro de los factores que relacionan esta causa es la falta de una planificación adecuada y

difusión del plan de monitoreo, donde se explicita los propósitos del monitoreo y acompañamiento en la institución educativa, Esta situación se deriva en un desempeño docente inadecuado que afecta directamente en el aprendizaje de manera negativa. Frente a esta causa se sugiere la elaboración participativa de los indicadores e instrumentos de monitoreo.

Para atender esta situación y superar esta problemática es necesario considerar que se cuenta con un equipo directivo capacitado y algunos docentes comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes, aulas equipadas con pizarras interactivas, y tres ambientes provistas con computadoras para el desarrollo de sesiones utilizando las tic, además que se tiene un horario establecido para reuniones semanales y desarrollar de forma eficiente el trabajo colegido y colaborativo en donde se puede analizar las ventajas de planificar de manera colaborativa y de acuerdo a las demandas y necesidades del contexto; así como hacer una reflexión crítica sobre las nuevas formas y estilos de enseñanza y la prioridad de utilizar materiales preparados por los docentes que respondan a los propósitos de la sesión, además de la realización de talleres.

Para concluir, se considera que es de vital importancia desarrollar las diversas acciones propuestas para superar la problemática priorizada y elevar de esta forma el nivel de logro de los aprendizajes en los estudiantes, especialmente en lo referente a la comprensión de textos, ya que es el punto de partida para mejorar los aprendizajes en las demás áreas del currículo, para ello se cuenta con fortalezas internas como la APAFA, CONEI, y las oportunidades de establecer alianzas con instituciones públicas y privadas del ámbito local y que ayudará en el aprendizaje de los y las adolescentes mediante convenios que se pueden establecer. Uno de ellos es el establecido con la ONG World Vision a través de la implementación de una ludo biblioteca cuyo propósito es promover el hábito lector para mejorar la comprensión lectora.

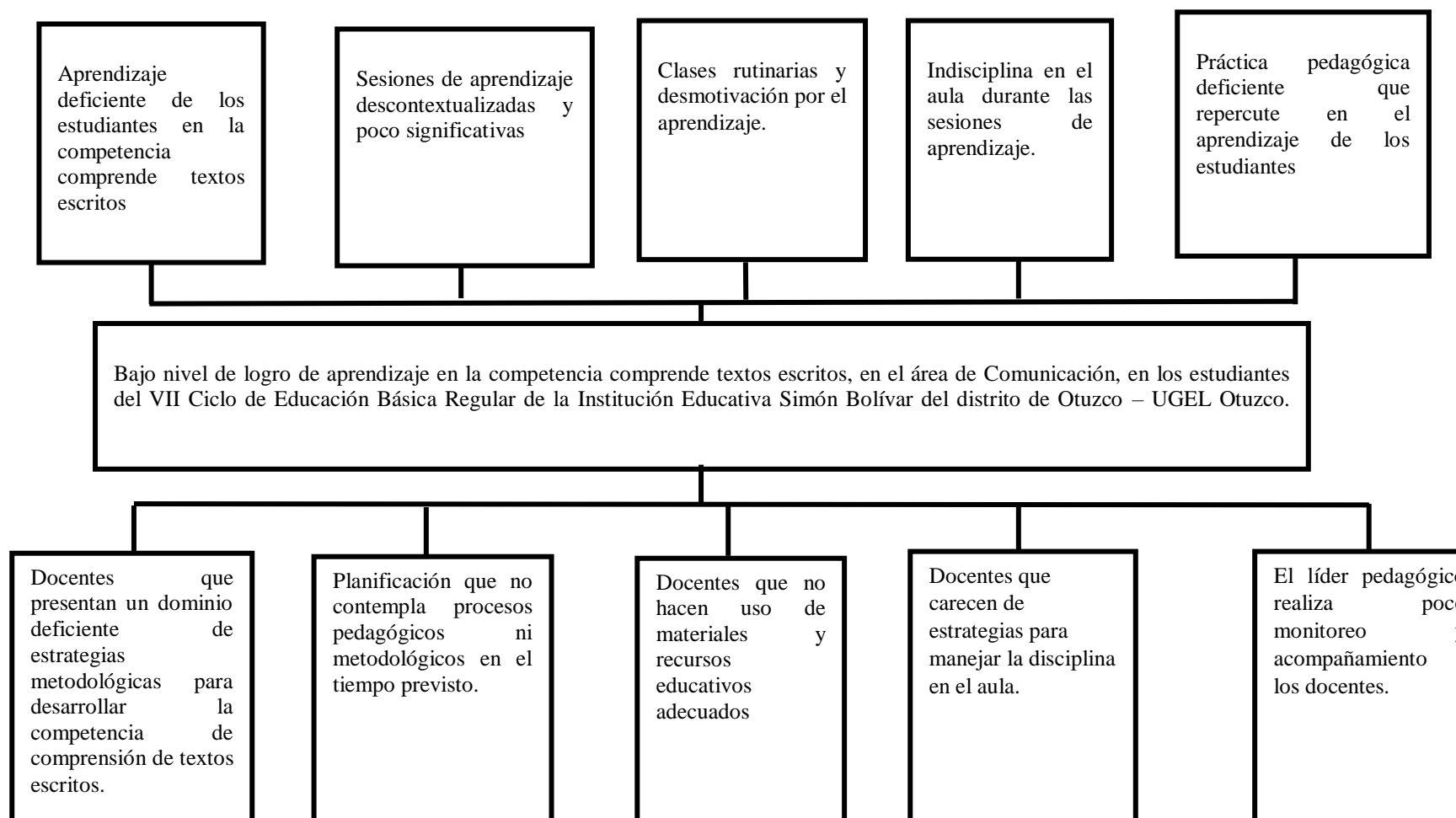


Figura 1. Árbol de problemas de la I.E. Simón Bolívar de Otuzco

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. En el 67% de los ítems que se refieren a planificación curricular que no contempla procesos pedagógicos ni metodológicos en el tiempo previsto en la sesión de aprendizaje, los docentes se ubicaron en el nivel proceso. Esto se debe a que no han logrado realizar la planificación acorde con las características e intereses de los estudiantes, porque desconocen los procesos pedagógicos y didácticos del área de Comunicación, razón por la cual sus sesiones de aprendizajes la mayoría de las ocasiones no se termina, por lo que se tiene que retomar la siguiente sesión.

En lo que respecta al dominio deficiente de estrategias metodológicas para desarrollar la comprensión lectora; en el 67% de los ítems aplicados, los docentes se han ubicado en el nivel proceso. Esta situación se debe a que estos docentes no han logrado adecuar ni aplicar estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de comprensión de textos escritos, porque las desconocen y por eso tienen dificultades al momento de planificar y desarrollar dichas estrategias, además que su formación inicial sólo fue en gramática, más no en comprensión de textos.

Del mismo modo, se encuentra que el 67% de los ítems referidos al uso de materiales y recursos educativos adecuados, los docentes se ubican en un nivel de proceso, porque no han logrado utilizar adecuadamente y de forma oportuna los materiales y recursos educativos que les permita desarrollar la comprensión lectora, porque estos docentes no consideran la necesidad de utilizar y mucho menos preparar o adecuar materiales y recursos educativos a las necesidades e intereses del grupo de estudiantes, siendo sus sesiones de aprendizaje muy teóricas y monótonas, lo que dificulta lograr aprendizajes significativos, generando desmotivación y el desinterés por aprender.

Asimismo, en el 67% de los ítems referidos a estrategias para mantener la disciplina en el aula los, docentes se han ubicado en el nivel de proceso, lo que significa que no han logrado manejar tácticas que le permita hacer un refuerzo

positivo, escuchar y dialogar en el momento oportuno y de manera equitativa y no reconoce el esfuerzo individual y grupal. Ésta situación se presenta porque los docentes carecen de estrategias para generar una convivencia armoniosa entre los estudiantes y entre docente y estudiantes, generando indisciplina dentro del aula de clase, la pérdida de autoridad por parte del docente y sobre todo se crea un clima no propicio para el aprendizaje de los estudiantes.

Lo anteriormente expuesto nos lleva a plantearnos como reto elevar el nivel de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del VII Ciclo de la I.E. Simón Bolívar; del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco; para lograrlo se trabajará, capacitando a los docentes en el uso de estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprende textos escritos; planificando y desarrollando sesiones de aprendizaje de manera colegiada y colaborativa aplicando estrategias didácticas para desarrollar la competencia comprende textos escritos.

Así mismo, planificar y desarrollar juntamente con los docente, sesiones de aprendizaje en las que se tenga en cuenta los procesos pedagógicos en el tiempo disponible, ejecutar talleres sobre el uso correcto de materiales y recursos educativos, estrategias para fomentar la convivencia armoniosa en el aula y crear un clima propicio para el aprendizaje; desarrollar encuentros con padres de familia y finalmente monitorear, acompañar y evaluar la práctica pedagógica a los docentes en el aula.

2.1.2 Resultados cualitativos

Los docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realizan los directivos, responde a una planificación difundida a toda la comunidad educativa, además que este se realiza utilizando diversas estrategias, como visita al aula, trabajo colegiado, asesoría personaliza, talleres de capacitación, y CIAS, con el propósito de mejorar la práctica docente, lo que repercute directamente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; pero que muchas veces no se cumple con lo programado por una serie de factores y que obliga a realizar una reprogramación, y comunicar de manera oportuna las fechas de monitoreo y posterior acompañamiento.

Asimismo, consideran que existe muy pocos espacios de tiempo para realizar la reflexión crítica reflexivo, y que estos no son del todo reales porque siempre los docentes tratan de colocar una disculpa o justificación del porqué del resultado de su práctica pedagógica. Para revertir esta situación es necesario que cada docente y

directivos asuman compromiso de cambio y cumplan sus responsabilidades sobre el resultado de los aprendizajes de los escolares.

2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo

El trabajo de investigación se relaciona con el problema priorizado que es el bajo nivel de logro de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del VII ciclo de educación secundaria y que viene repercutiendo de forma negativa en el progreso anual de todas y todos los estudiantes donde se observa el predominio de los calificativos de 11 a 13, en las diversas áreas, tal como lo demuestran las actas finales de evaluación. Efectuar el diagnóstico real es básico para determinar los objetivos y las metas de aprendizaje para el logro de mejores resultados en los estudiantes, describiendo en el PAT, las actividades de mejora que se implementarán durante el año lectivo.

Esta situación problemática se relaciona con nuestra visión de cambio, que establece que al 2021, la institución Educativa Simón Bolívar, será reconocida por brindar una educación científica, tecnológica y productiva, que promueva una convivencia escolar democrática, que garantice una formación en valores y conciencia ambiental; y sobre todo por ser referente de calidad educativa, organizacional y de gestión en la provincia de Otuzco, basado en un enfoque de procesos, para poder formar ciudadanos competentes que sepan desenvolverse de forma pertinente ante los retos de la era actual; con docentes empoderados en procesos pedagógicos y didácticos, que manejan estrategias metodológicas, que utilizan adecuadamente los recursos materiales y tecnológicos y comprometidos con su trabajo.

Dentro de los procesos estratégicos que vincula nuestra problemática, se encuentra el proceso Estratégico Dirección y liderazgo, y los subprocesos PE01.2 referido a Formular el PCI y el Sub proceso PE01.3 denominado formular el PAT (Minedu, 2016, p. 17a). Los procesos operacionales que se relaciona directamente con nuestro problema se encuentran: el PO03 fortalecer el desempeño docente, y los sub procesos PO03.1 que corresponde a desarrollar trabajo colegiado y PO03.3

correspondiente a realizar acompañamiento pedagógico. Dentro de los procesos Operacionales se encuentran, el proceso PO02 referido a preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes y los subprocesos PO02.1 Efectuar la programación curricular, PO02.2 Disponer el tiempo necesario para el aprendizaje.

De igual forma, encontramos el proceso del nivel 1 PO04 gestionar los aprendizajes, a través de los subprocesos PO04.1 referido a desarrollar sesiones de aprendizaje, PO04.2 reforzar los aprendizajes y el subproceso PO04.3 realizar acompañamiento integral al estudiante. Además del proceso Operacional PO05 referido a gestionar la convivencia escolar y la participación, a través de los procesos operacionales PO05.1 Impulsar la convivencia escolar democrática, PO05.2 Anticipar y solucionar conflictos, PO05.3 promover la colaboración de la colectividad educativa PO05.4 concerniente a vincular la I.E con la familia. Finalmente tenemos el proceso soporte al funcionamiento de la IE. PS01 relacionado con administrar recursos humanos. PS01.2 monitorear el desempeño y rendimiento, y PO01.3 referido a mejorar las capacidades.

Igualmente esta problemática observada, está relacionada con la Resolución Ministerial N° 657-2017- Minedu, en la establece los compromisos de gestión escolar para el presente año lectivo 2018, especialmente el referido al compromiso, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica cuyo único propósito es mejorar la labor pedagógica del docente en el aula; acción que es responsabilidad directa del equipo directivo quien acompaña y realiza el monitoreo pedagógico a los y las docentes a través de la asesoría colectiva y personalizada; desarrollando acciones orientadas a registrar, analizar y aportar información esencial para optimizar su desempeño en el aula, a través del diálogo reflexivo e intercambio de experiencias a partir de la observación realizada .

La gestión de la Tutoría y la convivencia escolar en la I.E, es otro compromiso de gestión escolar implicado, el cual se sustenta en que las instituciones educativas deben ser las que generen espacios educativos seguros y acogedores para los estudiantes, donde se evidencie una convivencia armoniosa dentro del aula, dándole esta responsabilidad directa al docente como el responsable y gestor de un ambiente agradable, para el trabajo en el aula, la comunicación e interacción, lo que contribuye directamente en la predisposición de los estudiantes para su aprendizaje, cuyo fin

primordial es la adquisición de habilidades y destrezas intelectuales y sociales, para saber desenvolverse dentro de la sociedad actual.

Subaldo (2012) cita a Pérez (2000), quien manifiesta que únicamente con un clima escolar favorable es posible lograr un aprendizaje significativo, por ello es indispensable propiciar un clima favorable y más próximo a los estudiantes para crear mejores contextos para un aprendizaje auténtico y valedero. En ese sentido el valor de lo afectivo es más importante antes que lo intelectual, puesto que el sentimiento y la pasión son tan válidos y quizá más valioso que el intelecto cuando se trata de aprender o de realizar una tarea determinada.

Con referencia al compromiso progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa, podemos enfatizar que está directamente vinculado con los niveles de logro de los estudiantes por lo tanto el directivo tiene que promover y orientar a la comunidad educativa a conseguir los objetivos establecidos por la I.E, orientando a los actores directamente implicados hacia el logro de los aprendizajes planificados y que deben ser alcanzados al finalizar el año académico. De esta manera se asegura el dominio de las competencias y conocimientos correspondientes a cada grado, ciclo o nivel educativo. (Minedu, 2017a).

Asimismo, otro compromiso relacionado es la retención anual de estudiantes de la institución educativa, que esta direccionado a todas las acciones que permitan prevenir el abandono escolar, garantizando que todos los estudiantes matriculados culminen sus estudios en el periodo escolar que le corresponde, es decir que la institución educativa, tenga la capacidad para conseguir la permanencia de los estudiantes, asegurando la culminación de grados, ciclos o niveles educativos en los tiempos determinados, garantizando una culminación oportuna de la Educación Básica. (Minedu, 2017a).

A continuación, se encuentra que el compromiso relacionado con la problemática es el cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa; el cual es fundamental debido a su naturaleza e importancia, ya que activa a la comunidad educativa hacia la optimización del tiempo en el cumplimiento de la totalidad de las jornadas de aprendizaje planificadas, tomando como referencia el logro del mínimo de horas lectivas exigidas por nivel y modalidad educativa de acuerdo a lo dispuesto por el Ministerio de Educación.

En tal sentido, es relevante mencionar el compromiso y responsabilidad como directivo referente al desarrollo de mejores aprendizajes, acciones que están sustentadas en la competencia 1 del Marco del Buen Desempeño Directivo que se refiere al proceso de planificación institucional teniendo como partida la comprensión de los procesos pedagógicos y didácticos de las diversas áreas, el clima escolar, las demandas y contexto de los estudiantes, orientados a la consecución de las metas propuestas, lo que significa identificar las particularidades de la institución educativa, en lo que se refiere a procesos pedagógicos, clima escolar, así como la influencia del entorno familiar y social; además de identificar las fortalezas, debilidades y necesidades para fortalecer los procesos pedagógicos y lograr mejores aprendizajes (Minedu, 2014b).

De igual forma, la competencia 2, relacionada con el problema es promueve y sustenta la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y su contexto en relación con de los aprendizajes; así mismo la creación de un clima escolar sustentado en el respeto, la ayuda mutua y el reconocimiento de la diversidad, el cual se desarrollará a través del desempeño 4, referido a la generación de un clima favorable instituido en el respeto a la diversidad, la colaboración y comunicación permanente. Para ello es necesario establecer relaciones interpersonales positivas, a través del respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas. (Minedu, 2014b).

Igualmente es necesario indicar que otra de las competencias mencionadas en el MBDDir relacionadas en esta problemática es la competencia 3: referida a favorecer las situaciones que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, distribuyendo de forma equitativa y eficiente los recursos humanos, materiales, de tiempo y económicos. (Minedu, 2014b); puesto que es responsabilidad del directivo que gestione el uso del tiempo de manera óptima para el logro de los aprendizajes, de tal manera que se pueda cumplir con las metas y resultados esperados. Así mismos, es necesario, que se haga uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y materiales educativos existentes en la IE para asegurar una enseñanza de calidad.

Al mismo tiempo, se relaciona con la competencia 5 del MBDDir, que indica que se promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa cimentada en la cooperación mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua dirigida a perfeccionar el ejercicio docente y

garantizar logros significativos, que se concretará con el desempeño relacionado con la creación de espacios y mecanismos para el trabajo en equipo entre profesores y la reflexión del ejercicio docente en el aula que favorecen a la mejora de la enseñanza y el ambiente escolar. Lo que se puede evidenciar, a través del trabajo cooperativo entre los docentes, estudiantes y comunidad educativa en su conjunto (Minedu, 2014b).

Así mismo, se encuentra la competencia 6 relacionada con la calidad de los procesos pedagógicos dentro de la institución educativa por medio del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas y objetivos de aprendizaje propuestos, lo que se puede evidenciar a través de la práctica misma: El Desempeño 18 que se describe y promueve la intervención del grupo de docentes en los procesos de programación curricular tomando como fundamento los lineamientos del sistema curricular nacional en concordancia con la programación curricular regional y el desempeño referido al proceso de monitoreo y orientación sobre el uso de habilidades y metodologías activas, el uso práctico del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de los fines propuestos.

Al mismo tiempo, hay tener en cuenta el desempeño 21 que se vincula con el Monitoreo del proceso de evaluación de los aprendizajes teniendo como base criterios claros y afines con los aprendizajes que se esperan alcanzar., así mismo la aplicación de técnicas y métodos de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes, proponiendo formas de evaluación adecuadas y direccionadas a calificar los procesos pedagógicos, los resultados y el aprendizaje mismo, garantizando la comunicación oportuna de los resultados y la ejecución de actividades de mejora, incentivando en los docentes la retroalimentación de los aprendizajes de los estudiantes a partir de los resultados y finalmente reflexionar sobre su propio desempeño en el aula. (Minedu, 2014b).

El reto que se propone el líder directivo, es elevar el nivel de logro de los aprendizajes de la competencia de comprensión de textos escritos de los estudiantes del VII Ciclo de EBR de la Institución Educativa “Simón Bolívar”, para lograrlo se propone los siguientes desafíos: Contar con docentes empoderados y con un dominio eficiente de estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprende textos escritos, docentes que realicen una planificación que contemple procesos pedagógicos y didácticos en el tiempo previsto, docentes que hacen uso de recursos y

materiales educativos adecuados, docentes con estrategias para manejar la disciplina en el aula, finalmente contar con directivo con liderazgo pedagógico que promueva el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico permanentemente a la práctica docente.

Para conseguirlo se propone: Capacitar a los docentes en el uso de estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprende textos escritos; planificar y desarrollar sesiones de aprendizaje de manera colegiada y colaborativa aplicando estrategias didácticas para desarrollar la competencia comprende textos escritos; planificar y desarrollar juntamente con los docente, sesiones de aprendizaje en las que se tenga en cuenta los procesos pedagógicos en el tiempo disponible.

También se propone, realizar jornadas de sensibilización sobre la importancia del proceso de monitoreo y acompañamiento, ejecutar talleres sobre el uso correcto de materiales y recursos educativos, estrategias para fomentar la convivencia armoniosa en el aula y crear un clima propicio para el aprendizaje; desarrollar encuentros con padres de familia para impulsar el hábito lector y finalmente monitorear, acompañar y evaluar el nivel de avance del desarrollo de la práctica pedagógica a los docentes en el aula.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, de los estudiantes del VII Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Simón Bolívar” del distrito de Otuzco – UGEL Otuzco.</p>	<p>Resultados cuantitativos: Con respecto al currículo En el 67% de los ítems que se refieren a planificación curricular que no contempla procesos pedagógicos ni metodológicos en el tiempo previsto en la sesión de aprendizaje, los docentes se ubicaron en el nivel proceso. Esto se debe a que no han logrado realizar la planificación acorde con las características e intereses de los estudiantes, porque desconocen los procesos pedagógicos y didácticos del área de Comunicación, razón por la cual sus sesiones de aprendizajes la mayoría de las ocasiones no se termina, por lo que se tiene que retomar la siguiente sesión. En lo que respecta al dominio deficiente de estrategias metodológicas para desarrollar la comprensión lectora; en el 67% de los ítems aplicados, los docentes se han ubicado en el nivel proceso. Esta situación se debe a que estos docentes no han logrado adecuar ni aplicar estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de comprensión de textos escritos, porque las desconocen y por eso tienen dificultades al momento de planificar y desarrollar dichas estrategias. En el 67% de los ítems referidos al uso de materiales y recursos educativos adecuados, los docentes se ubican en un nivel de proceso, porque no han logrado utilizar adecuadamente y de forma oportuna los materiales y recursos educativos que les permita desarrollar la comprensión lectora, porque estos docentes no consideran la necesidad de utilizar y mucho menos preparar o adecuar materiales y recursos educativos a las necesidades e intereses del grupo de estudiantes, siendo sus sesiones de aprendizaje muy teóricas y monótonas, lo que dificulta lograr aprendizajes significativos, generando desmotivación y el desinterés por aprender.</p>	<p>Proceso Estratégico Dirección y liderazgo, y los subprocesos PE01.2 Formular el PCI PE01.3 Reformular el PAT (Ministerio de Educación, 2016, p. 17).</p> <p>Procesos Operacionales Desarrollo pedagógico y convivencia escolar; a través de los sub procesos: PO03 fortalecer el desempeño docente, PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PO04 Gestionar los aprendizajes, PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje, PO04.2 Reforzar los aprendizajes PO04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante.</p>	<p>Compromiso 1. Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa, que tiene por finalidad orientar las acciones de toda la comunidad educativa hacia dicho objetivo, para lograr que todos los estudiantes alcancen los aprendizajes previstos.</p> <p>Compromiso 2. Retención anual de estudiantes en la institución educativa y tiene como objetivo que la IE realice acciones que permitan prevenir el abandono escolar, asegurando que todos los estudiantes matriculados terminen sus estudios en el periodo lectivo correspondiente.</p> <p>Compromiso 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa. Este compromiso, por su</p>	<p>Competencia 1: “Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje”; lo que significa identificar características de la Institución Educativa, en lo que se refiere a procesos pedagógicos, clima escolar, así como la influencia del entorno familiar y social; además de identificar las fortalezas, debilidades y necesidades para fortalecer los procesos pedagógicos y lograr mejores aprendizajes.</p> <p>Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>Competencia 3. “Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos” .</p>

	<p>En lo que se refiere a la convivencia.</p> <p>En el 67% de los ítems referidos a estrategias para mantener la disciplina en el aula los, docentes se han ubicado en el nivel de proceso, lo que significa que no han logrado manejar la disciplina en el aula. Ésta situación se presenta porque los docentes carecen de estrategias para generar una convivencia armoniosa entre los estudiantes y entre docente y estudiantes, generando indisciplina dentro del aula de clase.</p> <p>Lo anteriormente expuesto nos lleva a plantearnos como reto elevar el nivel de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del VII Ciclo de la I.E. Simón Bolívar; del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco; para lograrlo se trabajará, capacitando a los docentes en el uso de estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprende textos escritos; planificando y desarrollando sesiones de aprendizaje de manera colegiada y colaborativa aplicando estrategias didácticas para desarrollar la competencia comprende textos escritos.</p>	<p>PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia escolar</p> <p>PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.</p> <p>PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa</p> <p>PO05.4 Vincular la I.E con la familia.</p> <p>Proceso de soporte (PS) Proceso de soporte al funcionamiento de la IE.</p> <p>PS01. Administrar recursos humanos.</p> <p>PS01.2 monitorear el desempeño y rendimiento.</p>	<p>naturaleza e importancia, moviliza a la comunidad educativa hacia la optimización y el aprovechamiento del tiempo en el cumplimiento de las funciones.</p> <p>Compromiso 5. Gestión de la tutoría y la convivencia escolar, cuyo fin primordial es la adquisición de habilidades y destrezas intelectuales y sociales, para saber desenvolverse dentro de la sociedad actual.</p>	<p>Competencia 5. “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la practica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje</p> <p>(Marco del Buen Desempeño Directivo, 2015 p. 45).</p>
	<p>Resultados cualitativos</p> <p>Los docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realizan los directivos, responde a una planificación difundida a toda la comunidad educativa, además que este se realiza utilizando diversas estrategias, como visita al aula, trabajo colegiado, asesoría personaliza, talleres de capacitación, y CIAS, con el propósito de mejorar la práctica docente,, pero que no se cumple con lo programado por una serie de factores y que obliga a realizar una reprogramación, y comunicar de manera oportuna las fechas de monitoreo. Asimismo, consideran que existe muy pocos espacios de tiempo para realizar la reflexión crítica reflexivo, y que estos no son del todo reales porque siempre los docentes tratan de colocar una disculpa o justificación del porqué del resultado de su práctica pedagógica.</p>	<p>Proceso Operacional: Desarrollo Pedagógico y convivencia escolar.</p> <p>PO01.</p> <p>PO01.3 fortalecer capacidades.</p> <p>PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes</p> <p>PO02.1 Realizar la programación curricular.</p> <p>PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje.</p> <p>PS. Soporte al funcionamiento de la IE.</p> <p>PS02 Administrar los recursos humanos.</p> <p>PS02.2 Fortalecer las capacidades.</p>	<p>Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, cuyo único propósito es mejorar la labor pedagógica del docente en el aula.</p>	<p>Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas y objetivos de aprendizaje propuestos.</p>

Figura 2. Cuadro de análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Un líder pedagógico, es aquel que direcciona todos sus esfuerzos para conseguir la colaboración de toda la comunidad educativa para la consecución del logro de las metas planificadas, es decir el logro de aprendizajes de calidad. El rol del líder pedagógico está sustentado en las cinco dimensiones de Viviane Robinson: Establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de recursos, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes y certificar un ambiente seguro y de soporte. (Minedu, 2016b).

En cuanto a la dimensión establecimiento de metas y expectativas, Vivian Robinson, considera como punto inicial el establecimiento de metas de aprendizaje alcanzables y medibles. Si planteamos metas claras y con la colaboración de los docentes se generan buenos desempeños creando en los profesores el gusto por lo que realizan y además disfruten de su trabajo, puesto que sienten que controlan la situación, en lugar de ser controlados por esta; para lo cual es necesario la realización de una Jornada de reflexión con todos los actores educativos, porque para obtener las metas propuestas es preciso el compromiso de todos los actores, que permitirá concretizar el logro de mejores resultados en comprensión lectora y por consiguiente, la mejora de la calidad educativa de los educandos.(Minedu, 2016b).

Con respecto a la dimensión, uso estratégico de recursos. Implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén dirigidos a los propósitos y metas pedagógicas. Es decir, centrar la mirada hacia el mejoramiento escolar, y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando estos son escasos, para el cual es vital desarrollar un taller sobre el uso adecuado de materiales y recursos educativos, ya que estos son considerados como elementos fundamentales para generar la emoción por el aprendizaje en los escolares. Además del monitoreo y acompañamiento pedagógico, estrategia fundamental para recoger información relevante y luego reflexionar sobre el accionar y tomar las decisiones más pertinentes, para mejorar la práctica pedagógica de los docentes. (Minedu, 2016b).

De igual forma la dimensión, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, para ello es de vital importancia, que el directivo reflexiones con el personal

docente acerca de la enseñanza aprendizaje que se desarrolla en la institución educativa, tiene que coordinar y revisar el currículo juntamente con los docentes, para entender y establecer una secuencia y articulación entre todos los grados. Asimismo, retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, teniendo como punto de partida la observación de sesiones de aprendizaje y finalmente verificar de manera constantemente el avance de los resultados de aprendizaje en los estudiantes.

Para ello se sugiere realizar el análisis y reflexión de los resultados de los aprendizajes bimestralmente con todos los docentes, para tomar las acciones oportunas y realizar acompañamiento para comprobar el nivel logro en el aprendizaje de los estudiantes, asimismo brindar la asistencia técnica personalizada, oportuna y pertinente a través de trabajo colegiado, CIAs y talleres para obtener mejores resultados de aprendizaje.

En lo que se refiere a la dimensión, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, el líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; sino que se involucra de forma directa en el proceso mismo; así mismo, participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y en algunos momentos como aprendiz. Los aprendizajes se realizan a través de reflexiones sobre aspectos puntuales de la enseñanza. (Minedu, 2016b).

En último lugar, la dimensión, garantizar un ambiente seguro y de soporte, manifiesta que el directivo debe certificar que los docentes puedan encaminarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, construyendo un ambiente ordenado tanto dentro como fuera del aula, para esto es vital establecer normas claras y acertadas. Los docentes necesitan sentirse seguros y protegidos por sus directivos, que se manifieste en la confianza, en su trabajo y frente a presiones de los padres y madres, para lograrlo se debe realizar talleres dirigidos a los estudiantes sobre la convivencia favorable en el aula, sobre las formas de participación del docente en la resolución de conflictos, porque es necesario crear un clima armonioso y de familiaridad para un mejor desempeño en el aula. (Minedu, 2016b).

El compromiso como directivo, es diseñar y utilizar estrategias pertinentes, para lograr solucionar la problemática identificada, así como tener una visión de largo plazo, ser flexible, proactivo. Ser un ser humano que colabora con sus docentes, toma la iniciativa, convoca, motiva, incentiva y evalúa de manera sistémica a su equipo de trabajo. Pero que, sobre todo, anticipa riesgos, posee buena comunicación y capacidad

de integración, logrando en los integrantes de la institución un compromiso social para la obtención de los objetivos planificados.

La forma que tenga una organización escolar para mejorar la calidad educativa depende del directivo, que apoyen activamente el trabajo técnico pedagógico del docente, que la institución aprenda a desarrollarse, cada día mejor y que internalice que el mejor cambio para el éxito o fracaso surge desde el interior de la Institución Educativa. Esto favorece a que la institución Educativa se convierta en un componente fundamental de cambio, tal como lo sustentan los objetivos del Proyecto Educativo Nacional al 2021 que determina que estudiantes e instituciones que logran aprendizajes significativos y de calidad y maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia; para lograr una educación de calidad y acorde a las exigencias de la época actual. (PEN al 2021).

Frente, a lo manifestado anteriormente se propone desarrollar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño docente y como estrategias, ejecutar jornadas de reflexión, taller para trabajar el uso pertinente de materiales y recursos educativos, capacitación dirigida a los docentes sobre el uso de estrategias metodológicas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y realizar talleres con los estudiantes sobre la buena convivencia, CIAs para elaborar sesiones de aprendizaje considerando los procesos pedagógico y metodológicos en función al tiempo. Además, es necesario realizar monitoreo y acompañamiento a los docentes para fortalecer sus capacidades y promover la superación personal y profesional, para alcanzar las metas planteadas.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
<p>Dimensión 1: Establecimiento de metas y expectativas. Considera que es primordial establecer importantes y alcanzables del aprendizaje; una comunicación efectiva y asertiva con todos los actores educativos.</p>	Ejecución de una Jornada de reflexión sobre la importancia de mejorar los niveles de logro en comprensión de textos.	Para el logro de las metas institucionales es necesario el trabajo de toda la comunidad educativa, para lograr mejorar los niveles de comprensión lectora de los estudiantes.
<p>Dimensión 2: Uso estratégico de recursos Referida al involucramiento del directivo para asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén organizados y distribuidos en función a los propósitos y metas de aprendizaje. Esto requiere tener una visión integral del progreso escolar y pericia en la asignación de recursos, especialmente cuando estos son insuficientes.</p>	Taller para trabajar el uso pertinente de materiales y recursos educativos. Realizar el proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes.	Fortalecer la práctica docente es esencial para el logro de mejores aprendizajes.
<p>Dimensión 3: Coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Esta dimensión implica, que el directivo tiene que recapacitar con los actores educativos con relación a la enseñanza, coordinar y analizar el currículo con los profesores, identificando una secuencia y articulación entre todos los grados, brindar asesoría y retroalimentación a los docentes en el ejercicio de su labor, teniendo como punto de inicial la observación de sesiones de aprendizaje in situ, además de verificar mediante el monitoreo sistemático el progreso de los estudiantes para la obtención de mejores resultados.</p>	Análisis de los resultados de aprendizaje bimestralmente para verificar los avances de los niveles de la comprensión lectora. Acompañamiento y asistencia personalizada y oportuna a los docentes para constatar el nivel de logro de aprendizaje, a través de trabajo colegiado.	Conocer los avances permite tomar las medidas oportunas para lograr elevar el nivel satisfactorio en comprensión lectora para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
<p>Dimensión 4: Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes Una de las funciones principales del líder pedagógico es la de promover y motivar el aprendizaje en los estudiantes, así como también debe involucrarse en el proceso mismo; del mismo modo colabora en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como directivo y líder pedagógico y aprendiz al mismo tiempo; estos aprendizajes se desarrollan a través de reflexiones críticas sobre aspectos puntuales del proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	Capacitación a los maestros sobre el uso estrategias metodológicas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes. Realizar círculos de interaprendizaje para desarrollar sesiones de aprendizaje donde se muestre el uso efectivo del tiempo en las sesiones planificadas y fortalecer sus capacidades y promover su desarrollo personal y profesional.	Fortalecer las capacidades y promover la superación personal y profesional de los docentes, para el logro de las metas institucionales.
<p>Dimensión 5: Garantizar un ambiente seguro y de soporte. El directivo debe certificar que los maestros puedan centrarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje para esto se requieren establecer normas claras y oportunas. Los docentes necesitan sentir que son valorados por el cuerpo directivo, que se manifieste en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas, de los padres y madres de familia.</p>	Desarrollar talleres con los estudiantes sobre la buena convivencia en el aula. Realización de talleres para trabajar la forma de intervención del docente en la solución de conflictos.	Porque es necesario propiciar un clima armonioso y de confianza para lograr un mejor desempeño en el aula.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Como ya se ha explicitado en párrafos anteriores, la problemática que afecta el aprendizaje de los estudiantes es el bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, además de haber analizado las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la Institución Educativa, se ha considerado como conveniente y viable plantearnos como posible alternativa de solución, un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica docente.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación es una alternativa planteada que moviliza el accionar del directivo desde su rol de líder pedagógico para fortalecer el desempeño docente y lograr mejores aprendizajes en los estudiantes como parte de su gestión curricular. Es decir, involucrándose en el desarrollo de la gestión del currículo, direccionando los objetivos con las metas propuestas, pero sobre todo preocupándose por el desarrollo profesional de sus docentes a través de una conducción participativa, dentro de un clima armonioso que promueva las buenas relaciones interpersonales con integrante de la comunidad escolar como parte de la función del directivo en la gestión de la convivencia.

El compromiso de gestión escolar asumido por la alternativa de solución priorizada es el cuarto que corresponde al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa, el que está orientado directamente a la mejora del desempeño docente, promoviendo en la comunidad educativa espacios de diálogo crítico - reflexivo sobre las estrategias, estilos de enseñanza y estrategias para generar una convivencia armoniosa dentro del aula, con el propósito de lograr que los docentes participen activamente, se motiven y se comprometan en la mejora de los resultados de aprendizaje (Minedu, 2017a).

El contexto donde se desenvuelve la comunidad se encuentra influenciada por las costumbres culturales, como por ejemplo las fiestas tradicionales que se realizan en diferentes épocas del año y las principales actividades económicas a las que se dedican los pobladores como el comercio, la panadería, gastronomía, entre otras; que se aprovecharán como insumos para la planificación, implementación y desarrollo de sesiones de aprendizaje contextualizadas, atractivas y motivadoras que permitan desarrollar la competencia comprende textos escritos y en un futuro cercano mejore su

calidad de vida. Para lograrlo se tiene el compromiso del líder directivo para recoger e identificar las demandas e intereses de los estudiantes, y obtener una planificación relacionada con el contexto que tome en cuenta las demandas e intereses de los estudiantes.

Según el Minedu (2014d), el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, es un proceso metódico, constante y continuo cuyo objetivo principal es promover la interacción del docente con el directivo y propiciar la reflexión crítica sobre su práctica pedagógica para la mejora de su desempeño, destinados a dar solución a la problemática descrita y obtener mejores aprendizajes. Esta alternativa se sustenta en prácticas exitosas como el programa de acompañamiento pedagógico desarrollado por el PELA, cuyo objetivo fue evaluar el efecto del programa de capacitación laboral en servicio sobre el rendimiento escolar y la promoción de la reflexión crítica sobre su práctica pedagógica.

Para superar esta problemática, es indispensable la participación de los docentes en las diversas acciones de capacitación, reflexión y evaluación de su práctica en el aula, así mismo los padres de familia se involucran en la solución a través de su participación en las jornadas con padres en las que se les brindará algunas estrategias de cómo ayudar a promover el hábito de lectura y por consiguiente una mejora en los aprendizajes de los estudiantes. En cuanto al personal administrativo, estos también cumplen responsabilidades específicas que ayudan a la solución del problema.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación valora los procesos de gestión escolar relacionados con la propuesta planteada. Estos son los procesos estratégicos como PE03. Evaluar la gestión escolar a través de los subprocesos PO03.1, PO03.2 y PO03.3 referidos a monitorear y evaluar el desarrollo de los procesos de la I.E, y adoptar medidas para la mejora continua; y los procesos operacionales PO: Desarrollo Pedagógico y convivencia escolar, los subprocesos, PO03: fortalecer el desempeño docente a través del proceso PO03.2. Monitorear el desempeño y rendimiento y PO03.3. Realizar acompañamiento pedagógico (Minedu, 2016a).

Los procesos descritos anteriormente son tareas lideradas por el equipo directivo, para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, a través del desarrollo de diversas actividades como jornadas de sensibilización, jornada de socialización de los resultados, visitas al aula, la realización de círculos de interaprendizaje, talleres de capacitación sobre estrategias metodológicas, materiales, gestión de la disciplina lo

que se relaciona con la visión de cambio para conseguir maestros autónomos que se preocupan por su superación personal y profesional, para superar la situación inicial y alcanzar la formación de estudiantes con valores y conciencia ambiental de acuerdo con el evolución de ciencia y la tecnología, y preparados para hacer frente a los retos del mundo globalizado.

El MBDDir sostiene que una de las tareas fundamentales del directivo es promover la participación democrática de todos los actores educativos en el logro de los aprendizajes; así también crear un clima escolar apropiado, cimentado en el respeto, la colaboración, y el reconocimiento a las particularidades del entorno; y que garantice el desarrollo de aprendizajes de calidad de los educandos, en el marco de la mejora continua, así como promover espacios de reflexión consciente y de intervención conjunta de los actores educativos, para lograr una planificación institucional participativa y colaborativa, teniendo como punto de partida un vasto conocimiento de los procesos pedagógicos y didácticos, el clima escolar favorable, las demandas del estudiante y del entorno.

En efecto, lo descrito en el párrafo anterior, se logrará con la conformación y desarrollo de verdaderas comunidades profesionales de aprendizaje, contando para ello con horarios establecidos en la I.E, para el trabajo colegiado y colaborativo, que cada semana se realiza por coordinaciones, para compartir experiencias internas o externas y que tomaremos en cuenta y pondremos en práctica para la mejora del desempeño docente y el logro resultados satisfactorios.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la creación de espacios para el intercambio de experiencias relacionadas con la labor pedagógica en el aula, a través de la formación de comunidades profesionales de aprendizaje, para ello se cuenta con un horario establecido de dos o tres horas semanales, dependiendo de la carga horaria del docente para desarrollar el trabajo colegiado y cooperativo, grupos de interaprendizaje, etc. Así mismo, se realizará jornadas de sensibilización para lograr la mejor apertura del docente hacia el proceso de monitoreo, analizar y proponer algunos indicadores de observación de tal manera que cuando se les visite ellos tengan la certeza sobre qué aspectos se van a observar.

Otra acción a realizar son las visitas al aula para recoger información confiable y veraz del desempeño pedagógico del docente, jornadas de socialización de los resultados obtenidos en la observación y la asistencia técnica oportuna para superar

las dificultades encontradas en la comprensión de textos escritos, especialmente en el área de comunicación. De igual manera, la realización de círculos de interaprendizaje para compartir experiencias exitosas y que sirvan como referente para aplicarlos en la mejora de los resultados.

La razón de ser de las instituciones escolares se centraliza en el aprendizaje de los estudiantes, para conseguirlo, se crearán las condiciones adecuadas para garantizar una planificación orientada al desarrollo de competencias, que tome en cuenta la diversidad, el uso de estrategias activas; pero como tarea primordial es la sensibilización al docente para que el monitoreo, acompañamiento y evaluación sea visto como una oportunidad de cambio; generando a la vez espacios de análisis y reflexión sobre la práctica pedagógica, como el trabajo colegiado y colaborativo, para identificar los niveles de desempeño y tomar las medidas correctivas para superarlas.

Finalmente, el Plan propuesto considera acciones de autoevaluación que se evidencia a través de las reflexiones de cada docente sobre su práctica pedagógica en el portafolio de evidencias, la coevaluación y heteroevaluación, y por último aplicar una evaluación a los estudiantes para verificar el avance de la propuesta, el cual será realizado directamente por el directivo y coordinador de área, a través de la aplicación de la lista de cotejo y escala valorativa, resultados que servirán para realizar una retroalimentación adecuada y oportuna. Finalmente se efectuará una evaluación final sobre los resultados de la aplicación de la propuesta planteada, al finalizar cada semestre, en las reuniones de trabajo colegiado.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

Es indispensable contar con marco conceptual que sustente la problemática presentada para entender y proponer soluciones acordes al contexto. Estos referentes teóricos están relacionados fundamentalmente con el monitoreo, acompañamiento, evaluación, así como las estrategias e instrumentos más pertinentes y lo concerniente al enfoque del área, los niveles y estrategias de comprensión lectora, cuestiones que desarrollaremos a continuación.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Son procesos que se relacionan y dependen uno del otro para lograrlo, se requiere la capacidad de liderazgo que pueda desarrollar el directivo.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Es el punto de partida para realizar un diagnóstico que nos lleve al planteamiento de metas alcanzables por la institución educativa.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Es el recojo de información relevante de los procesos y productos para su posterior análisis y toma de decisiones oportunas y adecuadas (Minedu, 2014a). También podemos afirmar que es un proceso sistemático, organizado y de análisis de las fortalezas y dificultades que los docentes presentan en el ejercicio de su labor en el aula, con el único propósito de optimizarla y lograr mejores aprendizajes de los estudiantes (Toribio y Guerrero, 2017).

Según Incháustegui, (2013), es un proceso para comprobar una serie de acciones durante un período determinado y que permitirá contribuir en la toma de decisiones pertinentes y oportunas para una gestión adecuada y un trabajo eficiente en aula. Por su parte Rubio (2010), considera que el monitoreo es la observación sistemática de las condiciones específicas y/o acciones desarrolladas durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, cuyo recojo de información de forma verídica, que permite hacer un análisis de lo registrado y tomar las acciones pertinentes para superarlas y alcanzar un resultado previsto.

Para el caso, el monitoreo es la forma más práctica de recojo de datos relevantes sobre el trabajo del docente en el aula, la forma como controla la disciplina, como logra motivar a los estudiantes, a través de la observación directa. Estos datos son indispensables para tener un diagnóstico real de las necesidades y demandas profesionales de cada docente a través de un análisis crítico reflexivo y poder tomar las decisiones más adecuadas y pertinentes.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo.* Dentro de las estrategias de monitoreo tenemos: Visita al aula, y la autogestión; pero para el presente sólo se aplicará la visita al aula.

a) *Visita al Aula.* Es la acción realizada por el equipo directivo con el propósito de interactuar con el docente y con los estudiantes, para atender directamente y de forma pertinente las necesidades de cada docente desde una situación real de aprendizaje. Es recomendable observar y acompañar al docente durante un cierto periodo de tiempo con el único objetivo de recoger información confiable, que permita identificar las fortalezas y dificultades de enseñanza aprendizaje de cada docente, para poder ofrecer una asistencia técnica personalizada y continua de acuerdo a los requerimientos, para mejorar las capacidades docentes y por ende el mejor desempeño en el aula.

Esta visita al aula depende de las necesidades de cada docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas. Tienen tres momentos: El primer momento es coordinar con los docentes, hacerles conocer el objetivo y cronograma de visita. El segundo momento consiste en el recojo de las evidencias sobre: programación curricular, dominio de estrategias metodológicas en el área de comunicación, estrategias para desarrollar procesos pedagógicos, la utilización de materiales, la evaluación de los aprendizajes y así como el clima en el aula. El tercer momento o paso, se relaciona con el proceso de reflexión crítica sobre la práctica educativa, entre el docente y el directivo, de tal forma que obtengan compromisos de mejora del ejercicio docente. (Minedu, 2014b).

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo:* Son las herramientas necesarias para el proceso de monitoreo, dentro de los que podemos citar están la ficha de observación, la ficha diagnóstica y el cuaderno de campo:

a. *Ficha diagnóstica sobre la planificación curricular.* Instrumento de verificación que se usa para registrar información sobre el desempeño del docente en

lo que respecta a la planificación curricular y consta de dos partes bien marcadas: la encuesta y la lista de cotejo. La encuesta al docente tiene como objetivo registrar los insumos empleados y el proceso que ha seguido el acompañado para la elaboración de los documentos de planificación curricular (plan anual y unidades didácticas) y debe ser aplicada en la reunión de reflexión. (Minedu, 2015a).

b. Ficha de observación en aula. Es un instrumento de monitoreo más usado por los directivos y se utiliza para registrar información verídica de los procesos pedagógicos, de las estrategias utilizadas para promover la comprensión lectora en los estudiantes, de las destrezas en el manejo de la disciplina en el aula, del tiempo empleado en las sesiones y la forma que emplea el docente para lograr mantener la atención de los estudiantes en las actividades propuestas, así como los recursos y materiales educativos utilizados para generar aprendizajes significativos.

c. Cuaderno de campo. Instrumento pedagógico que permite registrar datos prioritarios respecto a aspectos pedagógicos y didácticos observados en el proceso de acompañamiento. (Minedu, 2015a). Su uso es fundamental porque permite registrar con exactitud hechos y percepciones relevantes sobre el desempeño del docente, referidos especialmente a los procesos pedagógicos y didácticos, la organización de la clase, el manejo de la disciplina, el uso de materiales educativos, el proceso de evaluación de los aprendizajes y el fortalecimiento de las competencias profesionales de los maestros. Así mismo, el registro de hechos a partir de las intervenciones con los estudiantes y el docente y entre estudiantes, de manera clara, ordena y objetiva de las acciones que se desarrollan en el aula (Minedu, 2015a).

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. Permite realizar una formación continua y progresiva del docente, de manera que se logre la autonomía del docente y forme el hábito de la reflexión, así como la autorregulación de su proceso de cambio. Además, se presenta las concepciones de diversos autores, así como las diversas estrategias de acompañamiento.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Es una estrategia que se desarrolla de forma sistemática y permanente, lo que involucra la observación directa y reflexiva en el aula, mediante el registro de información pertinente y clara, pero que sobre todo se orienta al asesoramiento del docente acompañado, través de una interacción colaborativa sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos que acontecen dentro de la clase y de las situaciones que se presentan en el proceso de

aprendizaje. Toribio y Guerrero, (2017). Según Minedu, (2014b). Consiste en un conjunto de acciones y actividades que desarrolla el directivo para ofrecer asesoría técnica oportuna y pertinente, a través de acciones específicas dirigidas a conseguir datos e informaciones principales para mejorar su trabajo en el aula.

El acompañamiento pedagógico, busca que el directivo se involucre y colabore directamente con el personal docente en el desarrollo de los procesos de aprendizaje; es decir es fundamental en el desarrollo de las competencias, capacidades y conocimientos para optimizar el desempeño pedagógico en el aula. También es importante porque promueve la formación y fortalecimiento de comunidades profesionales de aprendizaje. Esta estrategia se desarrolla mediante el diálogo continuo, el intercambio de experiencias exitosas, la evaluación crítica y reflexiva del trabajo que se realiza en el aula, y el trabajo colaborativo que implica a directivos y docentes. (Minedu, 2014b).

Es imprescindible resaltar que esta estrategia se realiza mediante un trato horizontal y respetuoso, lo que implica una comunicación abierta, asertiva y empática dentro de un clima de respeto y confianza mutua, cuyo objetivo no es señalar las dificultades y errores del maestro en el aula, sino por el contrario de brindar asistencia técnica que le permitan superar estas dificultades, logrando un cambio de actitud y predisposición para mejorar su desempeño en el aula, haciendo un mejor uso de estrategias y recursos para la obtención de mejores resultados. (Minedu, 2016c).

Mediante esta estrategia los docentes reciben retroalimentación positiva y asistencia técnica especializada individual o colectiva por parte del directivo, a través de un trato horizontal, respetuoso, con el propósito de promover un cambio progresivo en su práctica pedagógica, promoviendo poco a poco su actitud crítica reflexiva sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula y poco a poco su autonomía de tal manera que sea capaz de tomar decisiones acertadas y pertinentes sobre su acciona diario en el aula, así como su autoformación y desarrollo profesional, de manera que garantice el logro de mejores aprendizajes en los estudiantes.

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento para la comprensión lectora. Dentro de las estrategias de acompañamiento consideradas para este trabajo tenemos: Visita al aula y Talleres de seguimiento.

a. *Talleres de seguimiento*. Es una estrategia en donde se focalizan aspectos importantes de la práctica pedagógica e institucional que se necesitan mejorar. Asimismo, se convierten en espacios que brindan la posibilidad de comparar las propias experiencias con una práctica educativa exitosa, bajo la dirección de un especialista. Los talleres de seguimiento demandan de planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres. (Toribio y Guerrero, 2017).

b. *Círculos de Interaprendizaje*. Se constituyen en espacios donde se pueden abordar de manera conjunta temas de para la comunidad educativa, especialmente los relacionados al tema pedagógico, a través del intercambio de experiencias entre docentes y directivos, para dar solución de manera participativa a una problemática en común. Además, que se convierten en espacios de socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas y que permitirá a través de la discusión y reflexión, profundizar en determinadas estrategias pedagógicas, de manejo de la disciplina, para asumir acuerdos y consensos que se llevarán a la práctica para la mejora del trabajo en el aula (Toribio y Guerrero, 2017).

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente. La evaluación es un proceso que hoy en día está presente en casi todos los aspectos, por ello es imprescindible su presencia en el ámbito educativo, como un factor fundamental para la medida de la calidad educativa que se brinda en las instituciones educativas, a través del desempeño de los docentes, ya que ello es fundamental para el aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación de desempeños. La evaluación del desempeño docente es un proceso continuo, destinado a obtener datos reales y confiables del trabajo docente, con el propósito de confirmar y emitir una valoración sobre su impacto en proceso educativo de los estudiantes, el desarrollo de sus capacidades pedagógicas, su estado motivacional, sus responsabilidades en el trabajo y la forma de relacionarse con los estudiantes, padres de familia, directivos y demás integrantes de la comunidad local (Valdés, 2009).

Evaluar el accionar del docente en el aula es en la actualidad una tarea primordial, que debe realizar la organización escolar, ya que contribuirá de manera efectiva a mejorar las capacidades de cada docente y por consiguiente elevar la calidad de los

aprendizajes que ofrece la institución educativa. Que los docentes identifiquen sus fortalezas y debilidades es primordial para mejorar su desempeño, constituyéndose en un elemento motivador para el docente, lo que le permitirá trazarse metas de superación personal y profesional. El fin no es solo reconocer el nivel de desempeño, sino por el contrario que utilice los resultados para desarrollar, el acompañamiento y la asistencia técnica al docente, para la promoción de su desarrollo profesional.

La evaluación debe ser una actividad sistemática y continua para optimizar la labor del docente en el aula, y no convertirse en un elemento de control, de trámite o burocrático. Por eso es imprescindible que los docentes se involucren en dicho proceso, comprendiendo que la evaluación es una práctica formativa encaminada a la mejora profesional tal como lo manifiesta el marco del buen desempeño docente. Pero que a la vez esta sea parte de la evaluación institucional orientada a promover cambios en el sistema educativo, cuyo fin primordial es el alcanzar aprendizajes de calidad (Toribio y Guerrero, 2017).

5.1.1.3.2. Modelos de Evaluación de la Práctica docente. Existen diversos modelos de evaluación, entre los que podemos citar están: el modelo centrado en el perfil del docente, el modelo centrado en los aprendizajes obtenidos, el modelo centralizado en el comportamiento en el aula, modelo basado en la opinión de los estudiantes, modelo de evaluación a través de pares, modelo de autoevaluación y finalmente el modelo de evaluación por medio del portafolio (Toribio y Guerrero, 2017).

Para nuestro caso vamos a ocuparnos del modelo de evaluación del portafolio, que se caracteriza por ser una herramienta que agrupa trabajos y reflexiones del docente con el propósito de evaluarlo en un tiempo previsto, permite dar evidenciar el accionara del docente. Además, que nos permite conocer los recursos con los cuales el docente se desempeña en el aula y las habilidades que posee. Es un modelo donde el docente proporciona la información necesaria sobre su ejercicio en aula, ya que comprende autoevaluaciones, expectativas y metas futuras del docente.

5.1.1.3.3. Métodos de evaluación. Los principales métodos de evaluación para el presente trabajo son: observación de clases, autoevaluación y portafolio. La observación de clases es un método que no es del todo aceptado por los docentes, ya que genera rechazo, porque siempre es visto como controlador, sancionador, desvirtuando su principal función que tiene que ver con la responsabilidad del

docente, de identificar las principales capacidades y dificultades que este posee, observar la forma como interactúa con sus estudiantes y su repercusión directa en los resultados de su labor pedagógica (Toribio y Guerrero, 2017).

La autoevaluación es muy utilizada en la evaluación docente, dirigida específicamente a la realización de un autoanálisis sobre sus prácticas pedagógicas y que asuma sus responsabilidades sobre las funciones que le corresponde en el logro de los aprendizajes; y finalmente la evaluación a través del portafolio, mediante el cual se puede observar las evidencias sobre su labor en el aula, sus reflexiones y las responsabilidades asumidas.

5.1.1.3.4. Tipos de Evaluación. Los principales tipos de evaluación son: La autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación. La autoevaluación es la realizada por el mismo docente a través de un proceso de análisis y autovaloración de su accionar en el aula que le permitirá identificar sus posibilidades, limitaciones y cambios que debe asumir para mejorar su práctica. La coevaluación, es aquella realizada entre docentes sobre aspectos puntuales de su práctica en el aula, esta sirve para identificar las dificultades y fortalezas que les permita buscar las soluciones más pertinentes para superar las dificultades o fortalecer sus capacidades, planificando de manera adecuado su propio desarrollo, mientras que la heteroevaluación es aquella realizada por el directivo y la más aplicada con el propósito de determinar los puntos flojos que hay que mejorar.

5.1.2 Área de comunicación. La comunicación es una actividad humana, por ello el área busca la mejora de las capacidades comunicativas de los educandos y que estos logren comprender lo que leen y expresar mensajes orales y escritos en distintas situaciones, con distintas personas y contextos de forma competente; cuyo propósito fundamental es que los estudiantes aprendan a comunicarse de manera pertinente.

5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación. Según las rutas de aprendizaje, el enfoque en que sustenta el presente plan de acción es el enfoque comunicativo textual. Este enfoque se sustenta en aportes teóricos de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje, como la semiótica verbal, los enfoques de la psicolingüística entre otros, ya que el lenguaje es un medio que permite construir la realidad y representarla utilizando signos lingüísticos. Por otro lado podemos afirmar que el lenguaje cumple una función social trascendental, ya que nos permite comunicarnos, estableciendo vínculos de entendimiento mutuo (Minedu, 2014c).

5.1.2.2. Competencia. Entendida como la manera que tiene una persona para actuar en una situación determinada haciendo uso de sus conocimientos, habilidades, información o herramientas pertinentes y disponibles, así como los valores, emociones y actitudes, de forma consciente, y creativa para dar solución a problemas reales de su contexto, un aspecto fundamental para comprender un texto escrito es fundamental darle un significado, es decir identificar la información relevante, reorganizarla e inferir lo que el autor nos quiere transmitir (Minedu, 2014c).

5.1.2.2.1. Definición de comprensión lectora. Pinzas, (2007b), consiste en darle un significado pertinente al texto, concediéndole un sentido. Esta se empieza a formar desde el nivel inicial, a través de la lectura o interpretación de diversas imágenes o láminas y en las diversas conversaciones, preguntas y respuestas que el profesor utiliza para estimular su interés por la lectura mientras lee cuentos a los niños y niñas. A medida que van avanzando en el nivel primaria se enseña tanto la decodificación como la comprensión de textos; de tal manera que cuando vaya avanzando a un grado inmediato superior, los niños y niñas ya tiene práctica en la interpretación de ilustraciones diversas, mensajes icono-verbales y textos escritos.

Según el Ministerio de Educación del Ecuador, (2011), para comprender un texto es necesario que exista una interacción entre el autor que es quien comunica las ideas y un lector, quien descifra el mensaje que quiere transmitir el autor. Para que dicha interacción sea posible, es indispensable que el lector active los conocimientos que posee sobre el tema, las experiencias que ha adquirido a lo largo de su vida, la visión del mundo que ha configurado con sus conocimientos. La comprensión de un texto es un acto de intercambio, en el que el emisor comunica algo que debe ser entendido por otro. Para efectuar una verdadera comprensión del texto, este debe ser explicado y entendido en distintos niveles de lectura: literal, inferencial y crítico-valorativo.

5.1.2.3. Niveles de comprensión lectora. El proceso de comprensión lectora se da de manera gradual, en este camino se pueden identificar fases o niveles de mayor a menor complejidad que se desarrollan a modo de espiral, dentro de los cuales podemos mencionar el nivel literal, inferencial y crítico.

5.1.2.3.1. Literal. Según Pinzás, (2007b), sostiene que la comprensión literal o centrada en el texto, se refiere a la intención de entender bien lo que el texto realmente expresa y recordarlo con exactitud y corrección. Para verificar si un texto ha sido comprendido se puede utilizar algunas interrogantes como: ¿Quién? ¿Cuándo?

¿Dónde? ¿Hizo qué? ¿Con quién? ¿Con qué? ¿Cómo empieza? ¿Qué sucedió después? ¿Cómo acaba? Entender un texto en este nivel simboliza entender todo aquello que el autor informa o quiere dar a entender de forma explícita.

Esto significa, comprender todas las palabras que se explicitan en el texto, comprender las frases que hay escritas en él y comprender cada párrafo para descifrar una idea completa de lo que el autor quiere transmitir. De igual forma, el lector hace uso de todo el léxico que posee y que ha adquirido desde que nació. Al mismo tiempo que apela a los diferentes significados que puede tener un vocablo en el uso coloquial o cotidiano, en ciertas zonas, o contextos del país. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011).

Pinzas. (2007b), manifiesta que para realizar una buena comprensión literal es importante que el lector localice velozmente la información requerida, identificar si la información se ubica en el inicio, al centro o al final del texto. Además, cuando los textos son muy extensos, se necesita realizar una lectura veloz, puesto que lo que es importante es identificar información que se solicita a través de las interrogantes planteadas. Obtener una comprensión completa del texto será el resultado de dar respuesta a las interrogantes planteadas con anterioridad. Las técnicas más usadas en este nivel son los subrayados, la toma de apuntes y el resaltado.

5.1.2.3.2. Inferencial. Según Pinzás, (2007b). Consiste en expresar conclusiones, hacer predicciones, encontrar la misión o las enseñanzas del texto, entender el doble sentido o la ironía expresada en el texto, distinguiendo lo primordial de lo secundario. Esta será imposible si la comprensión literal del mismo resulta ser pobre, pues ¿Cómo podemos pensar, deducir, extraer conclusiones y establecer causas y efectos, si no recordamos los datos o la información relevante del texto?.

Para realizar una buena comprensión literal, lo primero que debemos hacer es una buena comprensión literal, para posteriormente seguir con una comprensión inferencial. Cuando el estudiante haya logrado desarrollar una buena lectura y una buena memoria de corto plazo que le permita recordar con comodidad lo que se ha leído. (Pinzás, 2007b). Para lograrlo, las técnicas que se pueden utilizar en este nivel son de organización de la información mediante mapas, redes, la comparación mediante cuadros, la producción de moralejas, el esclarecimiento de las ironías, entre otras.

4.1.2.3.3. *Crítico*. En este nivel el lector es capaz de emitir una valoración sobre el texto considerando ciertos criterios, parámetros o interrogantes preestablecidas. Además, que busca fomentar la reflexión y el análisis sobre lo que se está leyendo, de modo que se estimule el pensamiento crítico. En este nivel el lector lee no solo para informarse, deleitarse o investigar, sino para descubrir el pensamiento del autor del texto, identificar sus objetivos, indagar sobre sus puntos de vista, comprender como está organizado y estructura el texto, si el texto posee las partes necesarias o está incompleto y si es coherente.

Pinzás (2007a), manifiesta que para desarrollar una lectura crítica es necesario ayudar al estudiante preparando deliberadamente textos, en los cuales se coloca un error o incoherencia, que luego se les proporciona a los estudiantes para que lo lean y descubran el error. Cuando se hace la lectura, la tarea es leer el texto como un investigador, ubicando los errores y valorándolo. La preparación en este tipo de textos incrementa significativamente la comprensión lectora, pues se ha encontrado que aun cuando se informa a los estudiantes que encontraran errores, fracasan en ubicarlos. (Minedu, 2015c). La técnica más utilizada para desarrollar este nivel de comprensión es el debate, porque permite manifestar los argumentos de cada persona en defensa de su propia opinión.

5.1.2.5. Procesos didácticos para desarrollar la comprensión lectora. La lectura es un proceso mediante el cual los seres humanos, descubren, descifran y comprenden signos gráfico-verbales asumiendo una actitud crítica, según rutas de aprendizaje del año 2015 (Minedu, 2015d), los procesos o momentos para la comprensión de un texto son:

5.1.2.5.1. *Antes de la lectura*. Proceso destinado para activar los conocimientos previos del lector y prepare las condiciones para la lectura. Estos procesos son: Activar y recoger saberes previos y experiencias, para relacionar los conocimientos que tenía con la nueva información, el cual se puede lograr mediante lluvia de ideas, preguntas previas, etc. y generar la situación comunicativa (Minedu, 2015d).

5.1.2.5.2. *Durante la lectura*. Los procesos inmersos son: Relacionar lo que leen con situaciones vividas, con otros contenidos, etc., construir imágenes mentales, interrogar al texto, inferir a partir de lo que dice el texto, anticipar contenidos y finalmente usar información del texto para deducir el significado de palabras, expresiones, doble sentido, etc. (Minedu, 2015d).

5.1.2.5.3. *Después de la lectura.* Se consideran dos procesos bien marcados que son: Resumir el texto y comprobar el nivel de comprensión.

5.1.2.6. *Estrategias didácticas para desarrollar la comprensión lectora.* Son procedimientos que se pueden enseñar y aprender. Sirven para analizar y resolver situaciones a las que se enfrenta el lector, entre estas tenemos:

5.1.2.6.1. *El subrayado.* Técnica muy utilizada para resaltar enunciados que indican la idea principal del párrafo o texto, este se realiza después de la lectura. Para ello es necesario, en primera instancia argumentar el párrafo en forma oral y luego distinguir lo más importante para luego proceder al marcado. Este procedimiento es necesario para que el lector aprenda a diferenciar dentro del contenido, la información más esencial, y de esta manera se desarrolle la habilidad mental de síntesis.

5.1.2.6.2. *El sumillado.* Consiste en anotar al costado de cada uno de los párrafos, También se puede anotar si el párrafo está dando un ejemplo, una opinión, unas palabras claves, pequeños esquemas que sinteticen la información más trascendente, hechos reales, datos principales, etc. Se acostumbra hacer anotaciones al margen del texto la palabra clave que se señala en el párrafo o aquella que la organiza. Esto será vital para que el lector identifique y organice la información relevante del texto, así como la manera de organizar la información por parte del autor.

5.1.2.6.3. *Resumen.* Se elabora utilizando las ideas principales y consiste en anotar algunas frases o palabras que resulte relevante, para elaborar la síntesis del texto leído. Suele ser breve, pero contiene información importante, que sirve para conectar unas ideas con otras, de tal manera que se pueda leer de corrido, libre de comentarios o expresiones personales. El resumen es favorable porque estimula la capacidad de síntesis y es fundamental para mejorar la expresión escrita (Minedu, 2014c).

5.1.2.6.4. *Organizadores gráficos.* Son las representaciones de cuadros o esquemas que sirven para organizar mejor la información al finalizar una lectura. Sirven para presentar la información principal de una manera creativa, gráfica y visual utilizando cuadros, flechas, llaves, gráficos etc. Entre algunos de estos, tenemos: mapas conceptuales, cuadros sinópticos, cuadros comparativos, cuadros de causa-efecto, orden de las acciones, y las tablas de secuencia, etc. Esto servirá para que el lector aprenda a organizar y a ordenar la información lógicamente y a determinar lo esencial del texto.

5.2. Experiencia Exitosa

A nivel nacional existen pocas experiencias exitosas debido a que recién en los últimos años, se empieza a considerar el monitoreo, acompañamiento y evaluación, como una estrategia de mejora ya que anteriormente el proceso era concebido como sancionador, de fiscalizador y era denominado supervisión pedagógica. En ese contexto encontramos algunas experiencias desarrolladas a nivel internacional como la desarrollada por Ruth del Carmen Ortiz Hernández presentada para optar el título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, titulado Acompañamiento Pedagógico y su incidencia en el Desempeño Docente en el Centro Escolar Enmanuel Mongalo y Rubio, Departamento de Managua Distrito III, turno vespertino, en el II Semestre del año 2014.

Esta experiencia consistió en realizar un acompañamiento permanente y planificado a los docentes, para ello se establecieron dos objetivos generales: Valorar las formas de acompañamiento pedagógico que realiza el equipo de dirección y su incidencia en el desempeño de los docentes del Centro Escolar “Enmanuel Mongalo y Rubio” del departamento de Managua, distrito III, turno vespertino en el segundo semestre del año 2014, y Diseñar un Plan de Capacitación de Acompañamiento Pedagógico, dirigido al equipo de dirección del Centro Escolar “Enmanuel Mongalo y Rubio”, para elevar la calidad del desempeño de los docente en función de la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

Una de las conclusiones a las que se arribó fue que el acompañamiento que es brindado por la directora y el inspector, ha tenido efectos positivos en el proceso de enseñanza aprendizaje, con relación al aspecto metodológico, relaciones humanas afectivas, retroalimentación y rendimiento académico de los estudiantes, puesto que en la reuniones de acompañamiento con algunos docentes observados de forma directa la directora y subdirector le brindaron recomendaciones técnicas metodológicas y así mismo, cumplir en tiempo y forma con la planificación, hacer uso de los programas educativos enfocándose en las competencias a desarrollar y enfatizan en la puntualidad y la asistencia a clase.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Representan las metas y encaminan el accionar del directivo hacia el fortalecimiento de las capacidades profesionales de los docentes lo que permitirá el logro de mejoras en el aprendizaje de los estudiantes, para ello se ha planteado un objetivo general y tres objetivos específicos.

6.1.1 Objetivo general.

Optimizar la práctica pedagógica para elevar el nivel de logro de la competencia comprende textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades e intereses de los docentes de la Institución Educativa Simón Bolívar de Otuzco – UGEL Otuzco- la Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula de forma inopinada para recoger información relevante referente a los procesos pedagógicos, estrategias y la convivencia escolar democrática.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante un taller de seguimiento para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.
- Evaluar la práctica docente a través del portafolio de evidencias acopiadas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas del área de comunicación.

6.2 Matriz de Plan de Acción

Frente a la problemática identificada, se ha determinado que la alternativa de solución más pertinente es el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Pedagógica, la misma que permitirá una interacción directa con el docente y los estudiantes, involucrándonos en el trabajo de aula, a través de la observación in situ de los procesos pedagógicos, las estrategias y las condiciones para el aprendizaje. Así mismo, brindar asistencia técnica oportuna, para promover su reflexión frente a su desempeño, y evaluar el avance de sus capacidades.

Todas las actividades descritas anteriormente, son viables y pertinentes para superar la problemática institucional, porque se trabajará directamente con los actores involucrados; con los docentes a través del trabajo colegiado, CIAS, círculos de Interaprendizaje, formando verdaderas comunidades profesionales de aprendizajes; así mismo se involucrará a los padres de familia a través de jornadas para orientarlos sobre el apoyo que deben brindar a sus hijos en casa, Lo descrito anteriormente permitirá un cambio en la práctica docente y lograr mejores resultados.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación es una alternativa sustentada en la propuesta del Ministerio de Educación, en la RSG N° 008-2017-Minedu. Así mismo, en el MBDDir específicamente en la competencia 6 relacionada con la gestión de los procesos a través de un acompañamiento constante y reflexión conjunta de los actores educativos y explicitados en los desempeños 18,19, 20 y 21, que se refieren la acción del directivo para orientar y promover a los docentes en los procesos de planificación, la promoción del ejercicio docente basado en el trabajo colaborativo, así como el monitoreo, acompañamiento y evaluación de los aprendizajes , finalmente se sustenta en la RM N° 657-2017-Minedu que establece cuarto el compromiso de gestión escolar referido al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Optimizar la práctica pedagógica para elevar el nivel de logro de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades e intereses de los docentes de la Institución Educativa Simón Bolívar de Otuzco – UGEL Otuzco-la Libertad.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula de forma inopinada para recoger información relevante sobre los procesos pedagógicos, estrategias y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de docentes de la I.E.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.EE	Equipo directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.		x											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.		x											
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita).			x										
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.				x									
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3,4, etc.)						x	x	x					
	- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante un taller de seguimiento para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia	Porcentaje de talleres de seguimiento ejecutados, para las capacidades docentes.	98 % de talleres de seguimiento ejecutados.	Talleres de seguimiento.	2.1. Jornada de reflexión sobre la práctica pedagógica de forma personalizada.	Equipo directivo				x	x	x	x	x				
					2.2. Socialización y difusión de prácticas docentes para confrontarlas con una práctica pedagógica exitosa.						x	x	x	x				
					3.1. Círculos de interaprendizaje referidos al trabajo pedagógico en		Equipo Directivo					x	x	x	x			

comprende textos escritos.					comprensión lectora.																
					3.2. Visita a aula para verificar los avances tomando como insumos los resultados de la visita anterior.																
	Evaluar la práctica docente a través de portafolio de evidencias acopiadas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.	Porcentaje de docentes que elaboran su portafolio de evidencia.	100% de docentes que se autoevalúan.	Portafolio: Autoevaluación:	4.1 Aplicar la ficha de autoevaluación del portafolio docente.	Equipo Directivo															
					4.2 Socialización de los resultados de la autoevaluación.																
			100% de docentes que participan en la coevaluación del portafolio.	Portafolio: Coevaluación	4.3 Aplicar la ficha de coevaluación para evaluar el portafolio docente	Equipo Directivo															
					4.4 Socialización de los resultados de la coevaluación.																
		Porcentaje de docentes que cuentan con su portafolio de evidencia.	100% cuentan con portafolio docente organizado de acuerdo a criterios establecidos.	Portafolio Heteroevaluación	4.5 Verificación de las evidencias del portafolio docente.	Equipo Directivo														x	
					4.6. Socialización de los resultados del proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico.																
	Porcentaje de estudiantes que comprenden lo que leen.	95% de estudiantes que elevan su nivel de logro en comprensión lectora.	Prueba Escrita	5.1 Aplicación de una prueba a los estudiantes.	Equipo Directivo															X	
				5.2. Socialización de los resultados de la evaluación aplicada a los estudiantes.																	
				5.2. Elaboración del informe final sobre los resultados de monitoreo.																	

Figura 4. Matriz del plan de acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación nos permite verificar el nivel de logro de los objetivos propuestos en el plan de acción, así como orientar el uso adecuado de los recursos necesarios en la solución de la problemática priorizada. Por otro lado, el presente plan establece los componentes y elementos que se requieren para la realización del control del nivel de avance de la implementación de las actividades del Plan de Acción.

Todas las acciones y elementos requeridos para la implementación se visualizan en la matriz del plan de acción. En esta matriz se puede visualizar, las actividades a realizar como: visitas al aula, jornadas de capacitación, los talleres a realizar, la ejecución de trabajo colegido y colaborativo entre otras. Además de describir las actividades, se observa además su nivel de implementación como referente para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción. Por otro lado, encontramos las evidencias e instrumentos, referidos a los medios de verificación que sustentan el nivel de logro establecido en la escala evaluativa y el porcentaje de logro de la meta de acuerdo a lo programado en el diseño del Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula de forma inopinada para recoger información relevante sobre los procesos pedagógicos, estrategias y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas realizadas para el recojo de información .	1. Visita al aula.	1.1 Jornada de concientización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.EE.	Equipo directivo Docentes						x	Acta de asistencia de Panel de productos	Lista de cotejo Escala valorativa	Papel bond Lapiceros PPT Laptop	80% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo Docentes					x	Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados				
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo Docentes					x	Plan de monitoreo.				
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo directivo Docentes					x	Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo					X	Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento.				
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).	Equipo directivo Docentes					x	Informe de monitoreo.				

- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante un taller de seguimiento para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	Porcentaje de talleres de seguimiento ejecutados, para mejorar las capacidades docentes.	2. Taller de seguimiento	2.1 Jornada de reflexión sobre la práctica pedagógica de forma personalizada.	Equipo directivo Docentes					X		Registro de asistencia Actas Fotografías	Lista de cotejo Escala valorativa	Videos Laptop Cañón multimedia Papel lapiceros	60% de las acciones programadas
			2.2 Socialización y difusión de prácticas docentes para confrontarlas con una práctica pedagógica exitosa.	Equipo directivo Docentes					X		Registro de asistencia Actas de compromiso Fotografías			
	Porcentaje de círculos de aprendizaje ejecutados	3. Círculos de interaprendizaje	3.1 Círculos de interaprendizaje referidos al trabajo pedagógico en comprensión lectora	Equipo Directivo Docentes						X		Registro de asistencia Actas Fotografías	Lista de cotejo Escala valorativa	Materiales impresos Laptop PPT Cañón Multimedia
Evaluar la práctica docente a través de portafolio de evidencias acopiadas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de	Porcentaje de docentes que realizan la autoevaluación de su portafolio	4. Portafolio: Autoevaluación:	4.1 Aplicar la ficha de autoevaluación del portafolio docente.	Directivo Docentes							Portafolio de evidencias: Trabajos de los estudiantes, reflexiones de cada docente	Lista de cotejo Escala valorativa	Papel Lapiceros plumones	60% de acciones ejecutadas.
			4.2 Socialización de los resultados de la autoevaluación											
	Porcentaje de docentes que participan en la coevaluación.	5. Portafolio: Coevaluación	5.1 Aplicar la ficha de coevaluación para evaluar el portafolio docente	Directivo Docentes							Portafolio de evidencias: Trabajos de los estudiantes, reflexiones de cada docente.	Lista de cotejo Escala valorativa	Papel Lapiceros Plumones, PPT, Cañón multimedia	60% de acciones ejecutadas
			5.2 Socialización de los resultados de la coevaluación.											

comunicación.	Porcentaje de docentes que cuentan con su portafolio de evidencias.	6. Portafolio: Heteroevaluación.	6.1 Verificación de las evidencias del portafolio docente.	Directivo Docentes							Portafolio de evidencias: Trabajos de los estudiantes, reflexiones de cada docente	Lista de cotejo Escala valorativa	Papel Lapiceros plumones	60% de acciones ejecutadas
			6.2 Socialización de los resultados del proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico.											
Porcentaje de estudiantes que comprenden lo que leen.		7. Prueba Escrita a los estudiantes..	7.1 Aplicación de una prueba a los estudiantes.	Directivo Docentes							Pruebas aplicadas a los estudiantes.	Lista de cotejo Escala valorativa	Papel Lapiceros plumones	60% de acciones ejecutadas
			7.2. Socialización de los resultados de la evaluación aplicada a los estudiantes.											
			7.3 Elaboración del informe final sobre los resultados de monitoreo.											

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

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

La implementación de la alternativa planteada para solucionar la problemática identificada referida al Bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación en los estudiantes del VII ciclo de EBR de la institución educativa “Simón Bolívar” de Otuzco, presenta algunos riesgos que puedan interrumpir las acciones programadas, debido a diversos factores como por ejemplo licencias y permisos de los docentes, la pérdida de clases por motivos de huelgas, entre otros. A continuación, se presenta el cuadro de riesgos y medidas a adoptarse.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula de forma inopinada para recoger información relevante sobre los procesos pedagógicos, estrategias y la convivencia en el aula.	La resistencia de algunos docentes a ser monitoreados. Se pierdan clases por actividades extracurriculares, permisos y licencias de algunos docentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a los docentes sobre la importancia del proceso de monitoreo para el fortalecimiento de las capacidades profesionales. - Reprogramar las visitas al aula para la observación de las sesiones.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante un taller de seguimiento para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	Docentes que no permiten que se acompañados por ideas existentes. El desconocimiento del sentido del proceso de Acompañamiento Docentes que no brindan tiempo adicional a su jornada de trabajo para realizar la reflexión.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización a los docentes sobre el verdadero sentido del proceso de acompañamiento para la mejora de la práctica en el aula. - Organización de talleres sobre estrategias didácticas, intervención del docente en la resolución de conflictos, estrategias de comprensión de textos. - Aprovechar algunos espacios establecidos en los horarios de clase como la hora de preparación de materiales para realizar la reflexión.
Evaluar la práctica docente a través de portafolio de evidencias copiadas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.	La resistencia a ser evaluados por temor a ser juzgados.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización al docente para entender que el proceso de evaluación de la práctica pedagógica en la Institución Educativa tiene fines formativos.

Figura 6. Riesgos y medidas adoptarse en el Plan de Acción.

8. Presupuesto

La ejecución del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, implica la generación de algunos gastos, para cada actividad en particular, lo que nos lleva a predecir el presupuesto para cada una de ellas. En este presupuesto es importante señalar que se está estableciendo en 5 componentes: la primera columna destinada a visualizar los objetivos específicos, en la 2° columna encontramos las actividades a realizar, luego el cronograma a desarrollar todas estas actividades, además de una columna destinado a la determinación del gasto por actividad y finalmente la se presentan las fuentes de financiamiento.

A continuación presentamos el cuadro de presupuesto para la implementación del plan de monitoreo acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, en la institución educativa “Simón Bolívar”, en el cual se puede visualizar la organización de todas las actividades y el gasto que nos generará ponerlo en marcha, con el que se espera cambiar las prácticas monótonas y rutinarias por prácticas activas que despierten el interés y la motivación en los estudiantes y por ende la mejora en el aprendizaje de los estudiantes.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA										COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
		M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula de forma inopinada para recoger información relevante sobre los procesos pedagógicos, estrategias y la convivencia en el aula.	1.1 Jornada de concientización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	x										S/. 100.00	Recursos propios
	1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	x										S/. 100.00	
	1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	x										S/. 10.00	
	1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).		x									S/. 10.00	
	1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.			X								-----	
	1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...)					x	x	x				s/10.00	
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante la realización de talleres de seguimiento para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	2.1 Jornada de reflexión sobre la práctica pedagógica de forma personalizada.				X	x	x	x	x			s/. 10.00	
	2.2 Socialización y difusión de prácticas docentes para confrontarlas con una práctica pedagógica exitosa.					x	x	x	x			S/.10.00	
	3.1 Círculos de interaprendizaje referidos al trabajo pedagógico en comprensión lectora.					x	x	x	x			S/,20.00	
Evaluar la práctica docente a través de portafolio de evidencias acopiadas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación	4.1 Aplicar la ficha de autoevaluación del portafolio docente.					x	x	x	x			S/. 10.00	
	4.2 Socialización de los resultados de la autoevaluación									x		S/. 10.00	
	5.1 Aplicar la ficha de coevaluación para evaluar el portafolio docente.									x		S/. 10.00	
	5.2 Socialización de los resultados de la coevaluación.										x	S/. 10.00	
	6.1 Verificación de las evidencias del portafolio docente.										x	S/ 10.00	
	6.2 Socialización de los resultados del proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico.					x		x			x	S/. 10.00	
	7.1 Aplicación de una prueba a los estudiantes.										x	S/.30.00	
	7.2 Socialización de los resultados de la evaluación aplicada a los estudiantes.										x	S/. 10.00	
	7.3 Elaboración del informe final sobre los resultados de monitoreo.										x	S/. 30.00	

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

El plan de acción es una propuesta de mejora de los aprendizajes de los estudiantes, en la institución educativa; para ello se ha recorrido un arduo camino a través de los diversos módulos de aprendizaje desarrollados. En primer lugar, se ha tenido que poner todos los esfuerzos para implantar cambios en el accionar de la escuela y especialmente el aula para adecuar, admitir y rechazar innovaciones que muchas veces ocasionaron problemas en la organización. Se ha aprendido que los cambios fundamentales en los centros educativos deben incidir en la práctica escolar como un factor definitivo para la superación o fracaso del cambio curricular, pues la primera innovación debe generarse desde el interior de la propia escuela.

En el módulo cero, se inició este proceso formativo de liderazgo pedagógico, desarrollando un módulo introductorio denominado alfabetización digital, mediante el que se ha fortalecido las competencias y capacidades tecnológicas, haciendo uso de algunas herramientas tecnológicas necesarias para hacer más efectiva la gestión en la Institución educativa, ya que muchos procesos de la gestión están directamente vinculados con estos recursos tecnológicos, en las diversas plataformas y aplicativos virtuales puestos a disposición de los directivos, por el Ministerio de Educación. Además, se formuló la ruta de cambio teniendo como punto de partida la identificación de las características de la realidad educativa.

De igual forma, en el módulo 1, orientado a la dirección escolar, se ha priorizado la capacidad de análisis del directivo para identificar los desafíos, retos y opciones de solución de la gestión escolar teniendo en cuenta las fuentes del contexto y sobre todo reflexionar sobre la influencia directa del directivo como factor primordial para la transformación de la institución educativa centrada en procesos de enseñanza y aprendizaje, para poder tomar las medidas correctivas pertinentes para un cambio significativo en el proceso de gestión escolar, es decir, identificar qué es lo más pertinente para los estudiantes. Uno de los retos y desafíos encontrados en este trayecto fue la resistencia a cambiar sus prácticas monótonas y rutinarias que presentan algunos docentes.

Así mismo, en el módulo 2, se ha dado mayor relevancia a la importancia de la planificación y la necesidad de poseer con herramientas de gestión que permitan

organizar, dirigir y dar sentido al trabajo en la Institución Educativa. Para ello fue fundamental que se diseñen y planifiquen alternativas de solución ante el problema priorizado, partiendo del análisis del contexto, de la normatividad vigente, del uso de recursos; además de la identificación, selección de procesos que generen valor en cada etapa, con la intención de contar con un modelo de funcionamiento escolar eficaz.

En referencia a la Participación y el clima escolar, desarrollada en el módulo 3, donde se desarrolló acciones destinadas a propiciar la convivencia escolar democrática, tomando como punto de partida la elaboración de un plan de convivencia escolar democrática, cuyas propuestas fueron determinadas en un taller desarrollado con padres de familia, docentes y estudiantes, concluyendo que una de nuestras problemáticas en convivencia es la violencia entre estudiantes, y que afecta al problema priorizado que es el bajo nivel de comprensión lectora. Después, se elaboró un informe del diagnóstico real de la institución educativa, para ello se aplicó variados instrumentos como por ejemplo la ficha de monitoreo, el cuaderno de campo, y la guía de entrevista.

Posteriormente, en el módulo 4 se abordó la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, mediante el cual se analizó la importancia de gestionar el currículo, de comprender los procesos pedagógicos, así como la planificación curricular, dando énfasis a la generación de espacios de reflexión, de trabajo colaborativo, y a la vez la formación de comunidades Profesionales de aprendizaje. Se elaboró un plan para la difusión del currículo nacional como parte del rol del director, y se recibió las indicaciones pertinentes para planificar un proyecto de aprendizaje.

Para finalizar, el módulo 5 referido al Monitoreo, acompañamiento y la evaluación de la práctica docente, permitió identificar estrategias y recursos importantes e necesarios para la ejecución de la alternativa de solución planificada en relación al problema priorizado del bajo nivel de comprensión lectora en los estudiantes del VII ciclo de educación secundaria, como una de estrategias más viables y pertinentes para fortalecer el desempeño del docente en el aula y mejorar de manera notable el aprendizaje de los jóvenes. Después de todo este recorrido podemos afirmar que el Plan de Acción es una alternativa confiable y pertinente de realizar para elevar la calidad de la enseñanza en la I.E.

Pero a lo largo de todo este proceso de formación se ha desarrollado dos módulos transversales: Habilidades interpersonales y Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. En el primero se desarrolló estrategias para el autoconocimiento y motivación dirigido a identificarla de fortalezas y debilidades y trabajar en ellas para superarlas. Además, se trabajó las habilidades comunicativas como: la escucha activa, la asertividad, la empatía que influyeron directamente para fortalecer el rol de líder pedagógico. En el segundo fascículo fue destinado al reconocimiento y autorregulación de las emociones y la importancia de prevenir el síndrome de agotamiento profesional y finalmente el tercer fascículo que brindó los conocimientos de cómo gestionar los conflictos para una convivencia armoniosa.

Para finalizar, podemos afirmar que el desarrollo del primer fascículo del módulo Plan de acción y buena práctica, permitió abordar la caracterización de la institución educativa, así como la determinación y priorización de la problemática descubierta y que afecta el logro de aprendizajes. El segundo fascículo, permitió plasmar el informe del diagnóstico de la institución educativa y el planteamiento y fundamentación de las alternativas de solución referente a la situación problemática determinada. En el tercer fascículo aportó los conocimientos para analizar los resultados del diagnóstico, los referentes conceptuales y la planificación de acciones, además de las pautas necesarias para el monitoreo, acompañamiento y evaluación del Plan de Acción.

10. Lecciones aprendidas

Después de haber participado en el programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo pedagógico desarrollado por el Ministerio de Educación en convenio con el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, ha permitido la formulación de un Plan de Acción para atender la problemática priorizada, en ese marco se lograron algunas lecciones aprendidas las cuales se presentan a continuación:

Una gestión curricular exitosa es producto de un liderazgo pedagógico compartido en el que todos los involucrados se identifican con la visión institucional.

Es importante, rescatar la participación activa y colaborativa del docente en la elaboración de los planes de mejora para desarrollar en la comunidad educativa el compromiso frente a los logros de aprendizaje.

El Monitoreo, acompañamiento y evaluación, es la mejor alternativa de solución que tiene el líder pedagógico para atender las necesidades formativas del docente y mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Impulsar las comunidades profesionales de aprendizaje es un medio para valorar las fortalezas del equipo y atender las necesidades formativas docentes, para la mejora de los aprendizajes.

Garantizar un clima armónico en la institución educativa resulta ser fundamental para asegurar el desarrollo de aprendizajes significativos en los estudiantes.

Una gestión basada en procesos en la institución educativa asegura una ruta de éxito para alcanzar las metas propuestas.

Referencias

- Incháuhtegui, C. (2013). *Acompañamiento docente para liderar la Educación*. Educación, 1(1), 18-21.
- Ministerio de Educación del Ecuador (2011). *Lectura Crítica: Estrategias de Comprensión Lectora*. Quito, Ecuador: Centro Gráfico Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación del Perú (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2014a). *Lineamientos de Acompañamiento pedagógico. Hoja informativa N° 3*.
- Ministerio de Educación del Perú (2014b). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima: Industria Gáfica MACOLE S. R. L.
- Ministerio de Educación del Perú (2014c). *Rutas de aprendizaje. Comunicarse oralmente y por escrito con distintos interlocutores y en distintos escenarios. Fascículo General 3*. Lima: Corporación gráfica Navarrete, S. A.
- Ministerio de Educación del Perú (2014d). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2016c). *Guía para la Formulación del Plan de Monitoreo*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2015a). *Manual de los Compromisos de Gestión Escolar*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2017a). *Manual de los Compromisos de Gestión Escolar*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2014b). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2016b). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del Liderazgo pedagógico. Guía del Participante –Primer fascículo*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2016a). *Planificación Escolar*. Trujillo: Inversiones Gráfica G&M SAC – Gráfica Littons.

- Ministerio de Educación del Perú. (2015d). *¿Qué y cómo aprenden los estudiantes?*. Lima. Perú.
- ORTIZ, R. (2014). *Acompañamiento Pedagógico y su incidencia en el desempeño docente en el Centro escolar Enmanuel Mongalo y Rubio. Tesis para optar el título Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración*. Universidad Autónoma de Nicaragua.
- Pinzás, J. (2007a). *Guía de Estrategias Metacognitivas para desarrollar la Comprensión Lectora*. Lima, Perú: Editorial Metrocolor S. A.
- Pinzás, J. (2007b) *Manual de Animación Lectora*. Lima: Editorial Metrocolor S. A.
- Resolución Ministerial N° 008-2015 - MINEDU. Soporte pedagógico.
- Resolución Ministerial N° 657-2017 - MINEDU. *Normas y Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones públicas y programas educativos de la educación básica*.
- Rubio, F. & Fortín, A. (2010). *Estrategia de Monitoreo Educativo*. (Artículo).
- Subaldo, L. (2012). Tesis Doctoral: *“Las Repercusiones del Desempeño Docente en la Satisfacción y el Desgaste del Profesorado”*. Universidad de Valencia. España.
- Toribio, V. & Guerrero, L. (2017a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Trujillo: Punto Digital S.R.L.
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima, Perú.