

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL V CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81610 DEL DISTRITO DE AGALLPAMPA, PROVINCIA DE OTUZCO - UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

YBAÑEZ BACILIO, Amado

La Libertad- Perú

2018

5.1.2.2	Competencia: comprende textos escritos.....	32
5.1.2.2.1	Estrategias metodológicas para la enseñanza de la competencia comprende textos escritos	32
5.1.2.2.2	Los procesos didácticos de la competencia comprensión de textos escritos.....	34
5.1.2.2.3	Los recursos y materiales educativos en el área de Comunicación.....	34
5.1.2.2.4	Gestión de conflictos en el aula.....	36
5.2	Experiencia Exitosa.....	37
6.	Diseño de Plan de Acción	38
6.1	Objetivos.....	38
6.1.1	Objetivo general.....	38
6.1.2	Objetivos específicos.....	38
6.2	Matriz de Plan de Acción.....	39
7.	Plan de Monitoreo y Evaluación.....	44
8.	Presupuesto	50
9.	Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	52
10	Lecciones Aprendidas.....	54
	Referencias.....	48

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol del Líder Pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	32
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.....	42
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	44

Introducción

El presente Plan de Acción se realizó con la finalidad de atender a la problemática priorizada referida al nivel insatisfactorio en el logro de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del V ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81610 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad.

Para poder plantear una alternativa viable fue necesario diseñar el presente trabajo académico en el cual se ha desarrollado un Plan de Acción en el que se plantea la propuesta de implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, a partir de el se busca atender las necesidades formativas de los docentes a partir de una serie de estrategias y actividades que permitirán superar los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes. Este trabajo se ha organizado en diez capítulos, los cuales plantean en sus contenidos las fases de elaboración de esta propuesta

La identificación de la problemática es lo que se desarrolla en el primer acápite, en él presenta la ubicación de la escuela con sus características, potencialidades, fortalezas y amenazas además permite conocer las demandas territoriales, así mismo se destaca la importancia de cada uno de estos aspectos para la generación del cambio para lograr la escuela que queremos. Por otro lado, encontramos la formulación del problema en relación a sus causas y consecuencias visualizadas el árbol de problemas; en el segundo aspecto se encuentra el diagnóstico con las conclusiones más resaltantes de los instrumentos cuantitativos y cualitativos en relación con la visión de cambio, los compromisos de gestión escolar, Marco del Buen Desempeño Directivo.

En el tercer acápite encontraremos la caracterización del rol directivo en su liderazgo, en el cuarto aspecto se pone de manifiesto el planteamiento de las alternativas de solución priorizados en base al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente; en el quinto aspecto presentamos la sustentación de la alternativa de solución con el marco teórico y una experiencia exitosa que demuestran la efectividad de la misma; asimismo en el sexto aspecto se muestra el diseño de Plan de Acción con sus objetivos general y específicos a través de una matriz que consta de alternativa de solución, objetivos específicos, indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma.

En el séptimo acápite se consigna el Plan de

Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción que permite detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas. Además en el octavo acápite se detalla el presupuesto en base a las actividades, periodo, costos y fuentes de financiamiento; seguidamente en el noveno aspecto se hace la descripción del proceso de elaboración del Trabajo Académico; En el décimo acápite se menciona las lecciones aprendidas precisando los aprendizajes adquiridos como producto de la reflexión y el análisis de cada uno de los aspectos desarrollados en la elaboración del presente trabajo académico. Finalmente se presenta las referencias bibliográficas que se emplearon en el presente trabajo académico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE 81610

La Institución Educativa N° 81610 está ubicada en el caserío de San Vicente - La Unión, distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, región La Libertad a unos 3 442 m.s.n.m. Se encuentra a la margen izquierda de la carretera que une al Centro Poblado de Chota. Presenta un clima frío en los meses de mayo a octubre y en los demás meses hay presencia de lluvias, en este lugar la población se dedica principalmente al cultivo de cereales y tubérculos. Además, la mayoría de pobladores cuentan con bosques de eucalipto que cada cuatro años talan y venden su madera. Por otro lado presenta altos índices de violencia familiar y poco cuidado por el medio ambiente, lo cual genera que varios de los estudiantes presenten conductas agresivas en el aula que generan conflictos, así como poco cuidado y limpieza de la institución educativa.

Esta comunidad demanda que se desarrollen aprendizajes centrados en la participación democrática que esté basado en el respeto y trabajo cooperativo en donde se ponga de manifiesto las habilidades interpersonales como la escucha activa, comunicación asertiva y empatía, asimismo es importante fomentar el desarrollo de una cultura ambiental que permita formar ciudadano que respeten y cuiden su medio ambiente natural a partir de la reflexión y práctica de hábitos de higiene personal, familiar y escolar.

Actualmente la Institución Educativa N° 81610 brinda servicio en dos niveles educativos y es de tipo multigrado que brinda servicio educativo a estudiantes de nivel inicial y primario de menores, en el contexto de la educación básica regular y pertenece a la Unidad de Gestión Educativa Local de Otuzco, además cuenta con 2 profesoras que trabajan con estudiantes del nivel inicial y 5 en educación primaria incluido el director quien tiene aula a cargo. Asimismo contamos con una cantidad de 108 estudiantes matriculados y registrados en la plataforma proporcionada por el Ministerio de Educación (SIAGIE).

La infraestructura de la Institución Educativa N° 81610 es como se detalla: el nivel inicial es de material rustico y el nivel primario es de material noble, servicios higiénicos para cada nivel, también contamos con agua potable y fluido eléctrico. La

distribución de los ambientes educativos es la siguiente: una dirección para atender a las necesidades e intereses de los agentes educativos, siete aulas, un almacén, una cocina, un comedor para brindar el desayuno y almuerzo a los estudiantes con el apoyo que se recibe del programa Qali Warma, un proscenio y un amplio patio que sirve para las formaciones, actuaciones y la práctica del deporte.

Entre las oportunidades que tiene la Institución Educativa es la buena relación con la comunidad y cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como Municipalidad Distrital de Agallpampa, Agente Municipal, Teniente Gobernador, Posta de Salud y algunos líderes de la comunidad. Entre las fortalezas que presenta la IE son las organizaciones internas como la APAFA, el Consejo Educativo Institucional y el Comité de Alimentación Escolar quienes apoyan desde su rol que les toca desempeñarse hacia la mejora del servicio educativo; en ese sentido los docentes muestran predisposición para el trabajo en equipo involucrando a los padres de familia para que contribuyan a alcanzar un solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

Estas fortalezas y oportunidades permitirán incrementar los niveles de aprendizaje de los estudiantes a partir de la formulación de unidades de aprendizaje que respondan a sus necesidades e intereses y resuelva las expectativas y demandas de los padres de familia lo que a su vez se revertirá en su comunidad donde se ubica la Institución Educativa para generar mejores condiciones de vida de la población teniendo en cuenta el enfoque territorial que garantizará una educación contextualizada y pertinente para formar ciudadanos capaces de mejorar condiciones de vida y de su comunidad.

1.2 Formulación del Problema Identificado

En la Institución Educativa se luego del análisis de los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2015 y 2016, así como las actas de evaluación se ha llegado a priorizar en el siguiente problema: Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizajes en la competencia comprende de textos escritos del Área de Comunicación en los estudiantes del V ciclo de la EBR de la IE N° 81610 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad.

Frente al problema antes planteado, se ha podido identificar que una de las causas es el insuficiente monitoreo y acompañamiento a los docentes en el área de Comunicación, pues el directivo cuenta con aula a cargo, además de tener que cumplir con funciones administrativas propias del quehacer de dirección. El factor relacionado con esta causa es la planificación de monitoreo y acompañamiento que está directamente asociada con el propósito y las condiciones que se deben propiciar para la implementación efectiva de este proceso. Esto ha ocasionado que los docentes no tengan un espacio de diálogo y reflexión sobre su propia práctica pedagógica. Frente a esta situación se plantea implementar un Plan de Monitoreo y acompañamiento que responda a sus necesidades mejora y atienda a sus demandas profesionales.

Una segunda causa también referida al uso de estrategias metodológicas rutinarias en las sesiones de aprendizaje, las cuales solo se limitan a transmitir información y repetir literalmente los contenidos de los libros no permitiendo que los estudiantes logren la competencia de comprender textos escritos del área de comunicación. Esta causa está asociada al factor de las capacidades profesionales del docente, debido a la falta de capacitaciones en estrategias metodológicas en el área antes mencionada y de espacios para el fortalecimiento pedagógico. Esto genera que las sesiones de aprendizaje sean ejecutadas de manera tradicional, con estudiantes poco motivados e interesados por la clase. Frente a esta causa se propone círculos de interaprendizaje entre docentes para intercambiar experiencias exitosas y mejorar su práctica docente.

Las comunidades profesionales de aprendizaje como una propuesta busca que el líder pedagógico promueva en los docentes el trabajo colaborativo a través de las reuniones colegiadas que reflexionen de manera permanente su rol como docentes para garantizar buenos aprendizajes en los estudiantes. El directivo debe consolidar a la escuela como unidad de formación en donde su personal este siempre y en permanente proceso de mejora a través de diversas estrategias de formación pedagógica.

Otra causa del problema es el escaso uso de los medios y materiales educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, esto debido al desconocimiento de parte de los docentes de la importancia y utilidad para despertar el interés, la motivación y la investigación en el estudiante. Esta causa está asociada al factor de capacidades profesionales. Esto se debe a la falta de interés por parte del docente por capacitarse en la elaboración de medios y materiales y su adecuado uso en las sesiones de aprendizaje. Por lo tanto esto genera que las clases sean aburridas para los estudiantes pues solo se limitan a escuchar y repetir los contenidos leídos o transcritos al cuaderno. Para ello se

plantea realizar talleres de fortalecimiento pedagógico sobre el uso adecuado y elaboración de medios y materiales educativos.

Otra causa es la referida a la inadecuada aplicación de los procesos didácticos de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en sus sesiones de aprendizaje observándose que realizan actividades rutinarias como lectura en cadena, lectura silenciosa para que los estudiantes comprendan y no desarrollan acciones antes, durante y después de la lectura que les permita entender reflexivamente la lectura. Frente a esta situación se sugiere desarrollar círculos de interaprendizaje colaborativo a fin de poder socializar diferentes estrategias didácticas que permitan optimizar mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes.

Para concluir con las causas del problema se destaca las frecuentes agresiones físicas y verbales entre estudiantes que provienen de hogares con poca formación en valores debido a la desintegración de la familia. Esta causa está asociada al factor gestión de conflictos manifestándose en las discrepancias, insultos y agresiones verbales entre ellos en horas de recreación o camino a casa, esto genera una comunicación poco efectiva y clima escolar inadecuado. Para ello se plantea implementar un plan de tutoría que ayude a fortalecer las buenas relaciones interpersonales entre estudiantes como elemento principal para la implementación de las comunidades profesionales de aprendizaje. A continuación se presenta el árbol de problemas.

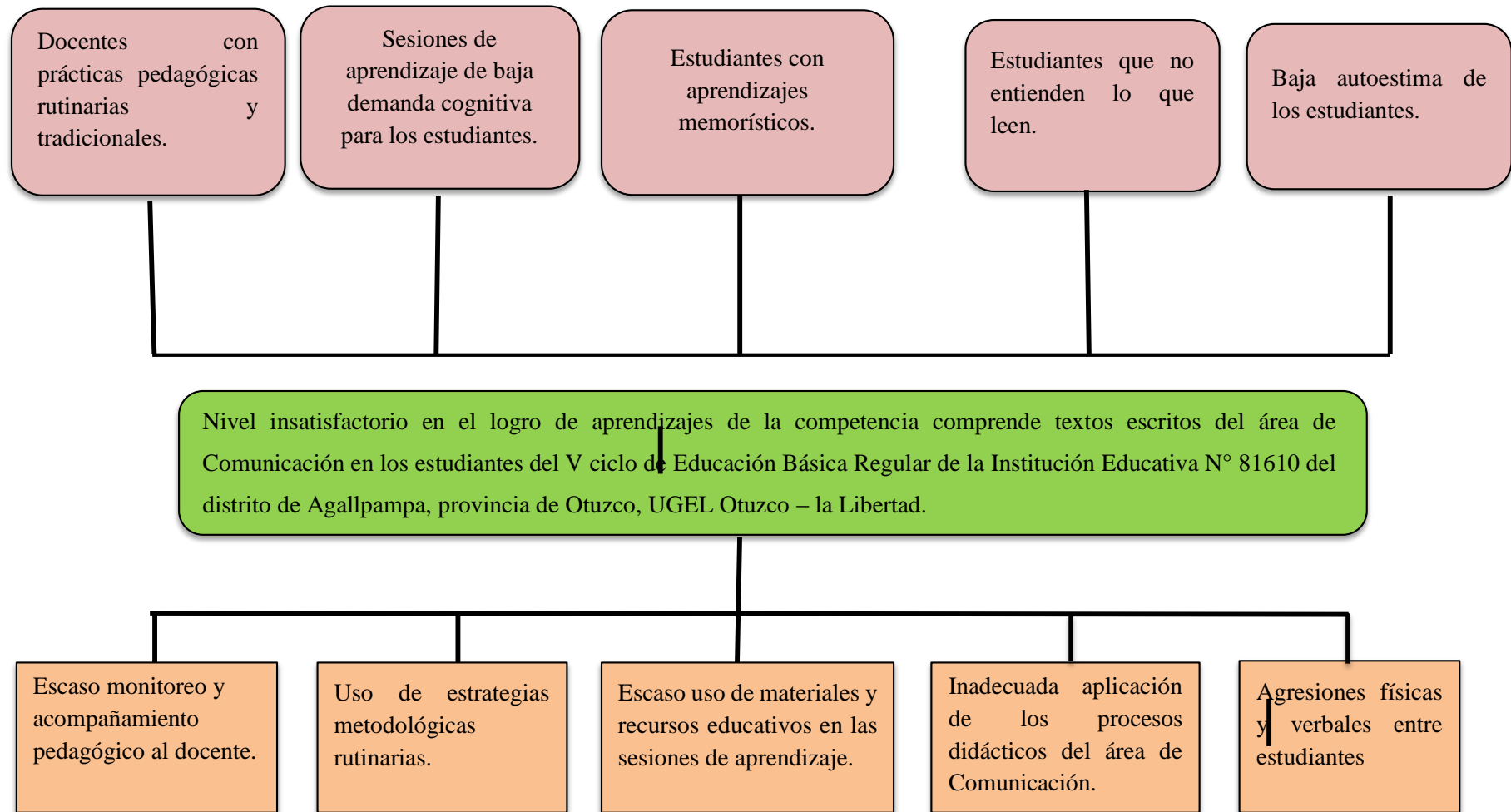


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

El recojo de información para el diagnóstico se realizó a partir de la aplicación de la ficha de monitoreo pedagógico sobre el desempeño del docente en el área de Comunicación y una entrevista realizada a ellos sobre sus percepciones del monitoreo y acompañamiento pedagógico todo ello con la finalidad de analizar las causas que están generando la problemática priorizada y tener información confiable y fiable para poder aplicar estrategias pertinentes que permitan revertir dicha situación en beneficio de mejores logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos. Los resultados fueron.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Luego de un análisis de la ficha de monitoreo en el aspecto, uso adecuado de estrategias metodológicas, el docente alcanza el 65% de los ítems propuestos, ubicándose en el nivel de proceso, esto demuestra que tiene dificultades en problematizar y/o plantear el reto cognitivo, recoger los saberes previos, realizar el acompañamiento y ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y desconocimiento de los procesos pedagógicos y didácticos del área, asimismo, no han recibido el monitoreo y el acompañamiento oportuno para poder retroalimentar su práctica pedagógica en el aula. Frente a esta causa se propone círculos de interaprendizaje entre docentes para intercambiar experiencias exitosas y mejorar su práctica en el aula.

Por otro lado, el docente en el aspecto uso de materiales y recursos educativos alcanza el 60% de los ítems, ubicándose en el nivel de proceso, lo que significa que no considera dentro de sus estrategias metodológicas estos recursos para que el estudiante pueda manipular y despertar su creatividad dentro de un aprendizaje significativo. Asimismo, tampoco se observa que involucren a los estudiantes y padres de familia en la elaboración de estos recursos que ayuden a mejorar la participación activa de los estudiantes en el proceso de construcción de sus aprendizajes. Esto se debe que las docentes no han participado en capacitaciones o talleres referentes al uso de los materiales educativos. Para ello se plantea realizar talleres de fortalecimiento pedagógico sobre el uso adecuado y elaboración de medios y materiales educativos.

En el aspecto uso adecuado de los procesos didácticos de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación el docente alcanza el 70% de los ítems propuestos, ubicándose en el nivel de proceso, debido a que realiza actividades rutinarias de lectura sin despertar el interés y la curiosidad en los estudiantes generando que no comprendan y entiendan reflexivamente lo que leen. Frente a esta situación se sugiere poner en práctica los círculos de interaprendizaje que permitan que los docentes mejoren sus estrategias para el desarrollo de una lectura comprensiva.

Finalmente en el aspecto gestión de la convivencia escolar, el docente alcanza el 50% de los ítems propuestos, ubicándose en el nivel de proceso, pues se observa agresiones físicas y verbales entre estudiantes por problemas muchas veces de las familias, observándose que muchas de las sesiones presentan interrupciones e incumplimiento a los acuerdos de convivencia escolar generando desconcentración en las actividades propuestas, lo cual el docente no puede controlar. Frente a estos resultados se sugiere que el docente fomente mecanismos de diálogo y participación para conocer las verdaderas necesidades de aprendizaje de los estudiantes, así como pueda desarrollar las sesiones de tutoría y orientación educativa como espacios de diálogo para analizar situaciones de conflicto que se están presentando en el aula.

2.1.2 Resultados cualitativos. El docente considera que el escaso monitoreo y acompañamiento que ha venido recibiendo por parte del director no ha logrado cubrir sus expectativas de mejora porque se ha realizado por espacios de tiempo cortos y con una retroalimentación muy genérica. Asimismo, el monitoreo se ha llevado más como una supervisión de los documentos que de la práctica en el aula. Para revertir esta situación se debe elaborar un plan de monitoreo y acompañamiento que responda a las necesidades de fortalecimiento de los docentes, Marco del Buen Desempeño Directivo: gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta a fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

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

El problema que es motivo de estudio del presente estudio es el Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizajes de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del V ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81610 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – la Libertad, el cuál ha sido priorizado luego de la búsqueda de diferentes problemáticas pedagógicas que existe en la institución educativa.

En efecto, para realizar el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos que han permitido recoger información cuantitativa y cualitativa. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que las docentes tienen dificultades en aplicar adecuadamente estrategias metodológicas, procesos didácticos de la competencia de comprender textos escritos y usar eficientemente los materiales educativos. Esto se debe al escaso monitoreo y acompañamiento que ha recibido de parte del directivo, quien cumple además funciones de docente de aula lo cual limita el tiempo para la ejecución de este importante proceso.

Entre los procesos relacionados al problema encontramos el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1) pues es importante que el docente planifique y desarrolle sus sesiones de clase teniendo en cuenta los procesos didácticos del área de comunicación, el otro proceso es el referido a la gestión de los aprendizajes (PO04) porque los docentes debe aplicar estrategias metodológicas adecuadas que les permita utilizar materiales y recursos educativos pertinentes a la realidad de los niños y niñas garantizando que ellos aprendan significativamente.

Este problema está directamente relacionado con la competencia 5 del Marco del Buen Desempeño Directivo que menciona que el director debe promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión del progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, retención anual de estudiantes y cumplimiento de la calendarización escolar.

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto a la convivencia escolar en donde se observa que existen una relación directa con los procesos referidos a promover la convivencia escolar (PO05.1), así como el prevenir y resolver conflictos (PO05.2) pues es importante que los docentes cuenten con las estrategias pertinentes para prevenir posibles situaciones de violencia escolar y garantizar las buenas relaciones interpersonales en el aula.

Por otro, lado luego de la aplicación de los instrumentos cualitativos se encuentra que el proceso asociado al problema, es el acompañamiento pedagógico (PO03.3) porque al realizar este proceso permitirá fortalecer las capacidades pedagógicas de las docentes a través de la reflexión crítica de su propia práctica. Sin embargo, no se ha venido realizado de manera frecuente por no contar con un plan de monitoreo y acompañamiento contextualizado a la realidad de la escuela y que permita utilizar determinadas estrategias adaptadas a las necesidades de mejora del docente.

Estos hallazgos se vinculan con la competencia 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo que menciona gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta para alcanzar las metas de aprendizaje. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión escolar sobre el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa.

A partir de lo antes explicado, se puede afirmar que ante el problema nivel insatisfactorio en el logro de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación el reto que tiene el director es incrementar el porcentaje en el logro de aprendizajes de nuestros estudiantes. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos de fortalecer el monitoreo y acompañamiento pedagógico. Asimismo potenciar las capacidades de los docentes para la implementación adecuada de los procesos didácticos de la competencia de comprensión de textos escritos, aplicación de estrategias adecuadas de comprensión lectora y gestión de conflictos en el aula para garantizar una buena convivencia escolar.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación en estudiantes del V ciclo, debido al inadecuado manejo de los procesos didácticos de los docentes y a la violencia física verbal de los estudiantes de la institución educativa N° 81610 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – la Libertad</p>	<p>Resultados cuantitativos: Luego de un análisis de la ficha de monitoreo en el aspecto, uso adecuado de estrategias metodológicas el docente alcanza el 65% de los ítems propuestos, ubicándose en el nivel de proceso, esto demuestra que tiene dificultades en problematizar y/o plantear el reto cognitivo, recoger los saberes previos, realizar el acompañamiento y ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y desconocimiento de los procesos pedagógicos y didácticos del área, asimismo, no han recibido el monitoreo y el acompañamiento oportuno para poder retroalimentar su práctica pedagógica en el aula.</p> <p>Por otro lado, el docente en el aspecto uso de materiales y recursos educativos alcanza el 60% de los ítems, ubicándose en el nivel de proceso, lo que significa que no considera dentro de sus estrategias metodológicas estos recursos para que el estudiante pueda manipular y despertar su creatividad dentro de un aprendizaje significativo. Asimismo, tampoco se observa que involucren a los estudiantes y padres de familia en la elaboración de estos recursos que ayuden a mejorar la participación activa de los estudiantes en el proceso de construcción de sus aprendizajes.</p> <p>En el aspecto uso adecuado de los procesos didácticos de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación el docente alcanza el 70% de los ítems propuestos, ubicándose</p>	<p>PE0.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la I.E.</p> <p>PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua.</p> <p>PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado</p> <p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PS.01.3 Fortalecer capacidades</p>	<p>Compromiso 1. Progreso anual de los aprendizajes de estudiantes de la institución educativa</p> <p>Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo ala practica pedagógica en la institución educativa.</p>	<p>Tiene una relación directa con la competencia N° 3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todo los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>

	<p>en el nivel de proceso, debido a que realiza actividades rutinarias de lectura sin despertar el interés y la curiosidad en los estudiantes generando que no comprendan y entiendan reflexivamente lo que leen.</p> <p>Finalmente en el aspecto gestión de la convivencia escolar, el docente alcanza el 50% de los ítems propuestos, ubicándose en el nivel de proceso, pues se observa agresiones físicas y verbales entre estudiantes por problemas muchas veces de las familias, observándose que muchas de las sesiones presentan interrupciones e incumplimiento a los acuerdos de convivencia escolar generando desconcentración en las actividades propuestas, lo cual el docente no puede controlar.</p>	PO05. Gestión de la Convivencia escolar	Compromiso 5 convivencia escolar Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa	
	<p>Resultados cualitativos: El docente considera que el escaso monitoreo y acompañamiento que han venido recibiendo por parte del director no ha logrado cubrir sus expectativas de mejora porque se ha realizado por espacios de tiempo cortos y con una retroalimentación muy genérica. Asimismo, el monitoreo se ha llevado más como una supervisión de los documentos que de la práctica en el aula. Para revertir esta situación se debe elaborar un plan de monitoreo y acompañamiento que responda a las necesidades de fortalecimiento del docente, tal como lo propone la competencia 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo: gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta a fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>	<p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico</p> <p>PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia escolar.</p> <p>PO05.2 Prevenir y resolver conflictos</p> <p>PO0.4 Vincular la IE con la familia</p> <p>PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento.</p>	Compromiso 4: Acompañamiento pedagógico.	<p>Competencia N° 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia N° 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad</p>

Figura 2. Análisis de resultados diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Dentro del liderazgo pedagógico Viviane Robinson considera cinco dimensiones que todo directivo debe poner en práctica consultada según el fascículo del Plan de Acción y Buena Práctica para el Fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico menciona que es importante poner en práctica el establecimiento de metas y expectativas, la cual permite tener como punto de partida y de llegada metas claras para el logro del aprendizaje en el área de comunicación, asimismo es importante realizar un análisis del trabajo pedagógico en el aula para mejorar las estrategias en función a elevar el nivel de la comprensión de textos escritos, por lo tanto es necesario realizar jornadas de sensibilización y colocar las metas en lugares visibles que orienten hacia la visión de escuela.

La segunda dimensión es la implementación con recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado, se plantea dotar a todas las aulas de recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa y brindar las orientaciones adecuadas a los docentes para su elaboración dando prioridad al área de comunicación para ser incorporados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Es imprescindible que las docentes sean sensibilizados a través de jornadas, talleres y exposición de trabajos sobre materiales educativos para fortalecer su capacidad de investigación, análisis y sistematización en el área de comunicación por parte de los estudiantes.

La tercera dimensión que nos propone Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En esta dimensión y al problema priorizado, se plantea fortalecer sus estrategias y práctica pedagógica en el aula con el acompañamiento del director. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente para poder identificar sus fortalezas y aquellas necesidades de mejora que deben ser retroalimentadas mediante un proceso de reflexión y deconstrucción de la práctica en el aula, así como a través de círculos de interaprendizaje y talleres.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar jornadas de reflexión, círculos de inter aprendizaje, reuniones colegiadas, talleres, etc. para generar en el docente mayor experticia en su práctica pedagógica. Es

muy importante realizar estos espacios de fortalecimiento pedagógico porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos, experiencias relacionadas con su labor que les permitirá garantizar finalmente aprendizajes de calidad.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. Poniendo en práctica esta dimensión se plantea gestionar que el tiempo planificado para la enseñanza sea aprovechado de manera eficiente en condiciones operativas que garanticen seguridad a la labor docente y el aprendizaje del estudiante. Por otro lado generar confianza a través de la socialización de normas y la puesta en práctica de dinámicas de integración que permitirá el logro de las metas propuestas. En la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación. A continuación se presenta el cuadro que nos permite visualizar esta relación.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Ejecución de una Jornada de motivación para hacer conocer las metas de aprendizaje del área de Comunicación. Difusión en paneles de la IE De las metas de aprendizaje establecidas en el área de Comunicación	Ejecutare estas estrategias, para que los docentes conozcan y se comprometan alcanzar las metas que se propone la institución lograr en un corto plazo. Esto nos permitirá mejorar la calidad de aprendizajes que reciban nuestros estudiantes.
Obtención y asignación de recursos estratégicos.	Realización de una jornada de reflexión sobre importancia de medios y materiales la utilización de las herramientas pedagógicas el empleo de los medios y materiales educativos en las sesiones de aprendizaje Implementación de talleres de capacitación sobre el análisis de las rutas de aprendizaje del área de Comunicación. Exposición de los medios y materiales educativos que se cuenta, y su uso dentro del proceso de aprendizaje.	Desarrollar estas actividades con la finalidad que los docentes apliquen estrategias significativas de aprendizaje que ofrecen las herramientas pedagógicas brindadas por el MINEDU. Y usen los materiales educativos que se cuenta de manera adecuada en el proceso de aprendizaje. Se cree que con el desarrollo de estas estrategias mejoraremos la capacidad docente en el trabajo pedagógico y por ende mejorar los aprendizajes de los estudiantes y lograr las metas establecidas como I.E.
Planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo.	Ejecución de círculos de interaprendizaje para conocimiento del currículo nacional. Ejecución de sesiones colegiadas para la elaboración de la programación curricular anual, proyectos o unidades e instrumentos de evaluación de manera conjunta.	Realizar estas estrategias para que todos los docentes se empoderen y apliquen el currículo de manera eficiente, donde el trabajo pedagógico sea de manera colaborativa y organizada. Esto permitirá solucionar la problemática de aprendizajes de nuestra institución de una manera conjunta. Y brindar mejores aprendizajes
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Formar la comunidad profesional de aprendizaje docente. Formación de círculos de interaprendizaje docente	Realizar actividades con la finalidad, de compartir experiencias exitosas y se gestione una auto capacitación docente en el uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales y gestión de un buen clima en el aula. Con la finalidad de potenciar la capacidad docente en el desarrollo de sus prácticas pedagógica y lograr mejores aprendizajes.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Realización de jornadas de reflexión para observar y analizar videos sobre buen clima escolar. Sesiones para observar y analizar videos sobre buen clima escolar. Desarrollo de juego de roles o dinámicas de integración.	Desarrollar actividad con la finalidad de concientizar a los profesores a trabajar en equipo y limar algunas diferencias que existan entre ellos. Con la finalidad de operativizar la comunidad profesional docente y formación de círculos de interaprendizaje y empoderarse de estrategias de cómo gestionar el orden y el buen clima en el aula que permita el desarrollo de aprendizajes significativos.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

La alternativa de solución seleccionada para atender a la problemática priorizada, permite que el directivo pueda ejercer su rol como Líder Pedagógico guiando a los integrantes de la comunidad educativa a avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos comunes. En ese sentido, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, en el conjunto de la organización, en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar. El reto es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio y mejora continua del directivo.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente va a permitir al directivo poner en práctica una serie de estrategias que permitan lograr mejores aprendizajes en los estudiantes, por lo tanto el cuarto compromiso de gestión escolar busca aportar a esta mejora a través de la observación, registro de hechos, asesoría y retroalimentación formativa en el docente, estos procesos están sustentados en diferentes experiencias exitosas que tienen impactos positivos en la práctica pedagógica.

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación permitirá que la Institución Educativa pueda involucrar a su capital social con que cuenta como son las autoridades de la comunidad como el Teniente Gobernador y algunos líderes de la comunidad quienes no dudan en apoyar en las diferentes actividades programadas de la IE asimismo, las comisiones u organizaciones internas como la APAFA, el Consejo Educativo Institucional y el Comité de Alimentación Escolar, contribuirán a brindar un buen servicio educativo desde sus propios objetivos que persiguen orientados siempre hacia la visión de escuela que se quiere obtener en coordinación con los docentes y estudiantes.

La alternativa priorizada a través del monitoreo nos va permitir hacer un proceso técnico de recojo de información en el aula y que está estrechamente relacionado con la realidad de la institución que tiene formulado indicadores claros y socializados entre los profesores y que en la práctica es muy distante de lo que es la supervisión. El monitoreo no solo va a determinar los desaciertos de los maestros sino también las fortalezas de cada uno para nutrirse de ello e implementar a partir de ello a todos los

docentes de la institución. Por otra parte el monitoreo toma en cuenta los insumos, también los procesos y finalmente los productos debiendo tomar decisiones en cada etapa y rescatando todo lo que favorece y lo que limita el logro de propósitos finales.

Por otro lado el acompañamiento nos permite después de obtener la información recogida en el monitoreo surge como una situación natural e inseparable, propia del proceso implementar el proceso de acompañamiento y que debe responder a los docentes con más dificultades y que de manera permanente vaya empoderando a cada uno y contribuyendo a la mejora de su práctica y para lo cual el directivo demanda de conocimientos y habilidades especiales para hacer la interpretación de los resultados del monitoreo y buscar la reflexión del docente primero que todo, para luego desarrollar sus capacidades a partir de sus propias experiencias lo cual se debe lograr con una comunicación asertiva que debe ir más allá de lo técnico-pedagógico para adentrarse hasta en lo afectivo del docente.

Asimismo la evaluación se va dar en un etapa inherente a la función educativa y al proceso de aprendizaje en los estudiantes pero muy desligada y apartada de aplicarse al trabajo educativo, hablar de la evaluación a la función docente despierta pánico por decir lo menos, sin embargo hoy se tiene que incorporar en su verdadero propósito que es el de verificar los resultados de una actividad realizada por el docente la evaluación se convierte en un factor primordial para mejorar la función docente; este mecanismo permite el renacimiento de entusiasmo y deseo de superación permanente, que detecta y puntualiza debilidades que conlleven a la reflexión y para luego promover el desarrollo profesional hecho que redundara en un mejor desempeño y a la vez la obtención de mejores de aprendizaje en los educandos.

La alternativa seleccionada, también se sustenta en una experiencia exitosa en educación la cual fue desarrollado en Chile denominado: Programa de desarrollo profesional de maestros de comunicación a través del acompañamiento oportuno y sistemático. Este programa fue diseñado para el desarrollo profesional de maestros del área de comunicación, estaba destinada a mejorar la capacidad de los profesores y profesoras para generar cambios en sus métodos de enseñanza y ponerlos en práctica en clase. Los resultados de la investigación atestiguan la contribución del acompañamiento al desarrollo de los docentes, principalmente a aquellos con mayor experiencia en la enseñanza del área de Comunicación.

El directivo asumirá una propuesta de gestión por procesos porque se encuentran relacionados al fortalecimiento de capacidades docentes (PS01.3) pues es importante

que los profesores y profesoras se fortalezcan en estrategias metodológicas en el área de Comunicación el cual debe ir acompañado del otro proceso es el referido a la gestión de los aprendizajes (PO04) porque el docente debe utilizar materiales y recursos educativos pertinentes a la realidad garantizando que los estudiantes se encuentren involucrados en actividades significativas. Asimismo los padres de familia apoyarán a sus hijos para la asistencia permanente a la IE.

La institución educativa se enrumba a trabajar en una gestión por procesos en donde cada agente educativo u órgano interno trabaja de manera articulada y participativa. En ese sentido, la gestión por procesos de la escuela caminará hacia el logro de una visión compartida el cual se enfoca a formar estudiantes competentes que respondan a los desafíos y demandas del mundo globalizado y actúen de manera ética y responsable con sus pares y la naturaleza.

Con el propósito de generar de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el MAE, se hace necesario y pertinente liderar, generar espacios de reflexión y formación profesional de nuestros maestros y maestras mediante los círculos de inter aprendizaje, el trabajo cooperativo, el trabajo colegiado y las comunidades profesionales de aprendizaje, éstos ámbitos permitirá actuar sobre las evidencias encontradas mediante el monitoreo, promoviendo la participación activa de los docentes para ampliar la eficacia y fortalecer las capacidades a través de una evaluación formativa que permita contar con un mejor capital humano.

Para comprobar la eficacia de la alternativa de solución relacionado al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente en relación a los aprendizajes de los estudiantes, se les realizará una evaluación de entrada al inicio del año escolar; luego se irá controlando ambas variables para ver su avance mediante instrumentos de recojo de información y al final también se evaluará a los niños y niñas para determinar los logros, las dificultades y las variables que permitieron avanzar, las que dificultaron y poder tomar decisiones pertinentes.

Considerando que la evaluación docente tiene un carácter formativo, porque permite identificar evidencias sobre las debilidades y fortalezas de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo se a considerado impulsar la heteroevaluación a través de la visita al aula, la coevaluación mediante la observación de pares y la autoevaluación por medio de la autogestión para tomar decisiones para la práctica pedagógica

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

En éste apartado presentamos los principales referentes teóricos o estudios científicos que le dan el sustento a nuestra alternativa de solución priorizada y por consiguiente al plan de acción a fin de poder tener bases científicas que nos permitan comprender la importancia del MAE y de algunas estrategias en el área de investigación.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Docente. Este proceso del MAE es fundamental en la mejora del servicio educativo porque nos va a permitir tener maestros y maestras más preparados y capacitados en los nuevos enfoques curriculares y los procesos metodológicos socio-constructivistas que permitan hacer del aprendizaje espacios de participación y trabajo colaborativo. En ese sentido es fundamental su aplicación y conocimiento a fin de poder mejorar las prácticas educativas.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Es un proceso de vital importancia dentro del MAE porque nos permite tener una idea inicial de la práctica docente para poder luego tomar decisiones de mejora a partir del conocimiento real y objetivo de aquellas necesidades pedagógicas de los docentes. Su conocimiento de las diversas estrategias e instrumentos que se deben utilizar es clave para poder tener información que ayude a desarrollar un proceso de acompañamiento útil y creíble para el docente.

5.1.1.1.1. Definición del monitoreo pedagógico. El monitoreo constituye un proceso organizado que permite verificar una secuencia de acciones programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar el trabajo, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes (Minedu, 2015).

5.1.1.1.2. Estrategias del monitoreo docente. Dentro de las estrategias pertinentes para implementar el monitoreo pedagógico tenemos varias de ellas, sin embargo en nuestro sistema educativo nacional presentamos las más importantes que nos ayudarían

a realizar un recojo de información objetivo y veraz para atender a las dificultades del docente a continuación conocemos algunas de ellas.

- *Visita a aula*. Es una estrategia que consiste en realizar una observación de los indicadores que se han construido en función de las necesidades docentes en el instrumento de monitoreo. El propósito es identificar debilidades y avances en los compromisos asumidos sobre la base de los indicadores priorizados para analizarlos y desarrollar luego el proceso de acompañamiento pedagógico (MINEDU, 2017).

- Observación entre pares. Cada docente en la Institución Educativa se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor realizan. Por turnos y según un cronograma establecido el docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. El propósito es la elaboración colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el apoyo mutuo (MINEDU, 2017).

- *Autogestión*. Consiste en que cada docente pueda evaluar su propio desempeño a partir de los indicadores propuestos y determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica. También se podría registrar a través de videos su propia sesión de aprendizaje para luego analizarlos y tomar nota de los puntos fuertes y débiles que les permita tomar decisiones acertadas en la mejora de su desempeño pedagógico en el aula.

5.1.1.1.3. Instrumentos del monitoreo pedagógico. Son recursos que nos permiten la recopilación de información del docente observado y que han sido elaborados por el equipo directivo de manera consensuada. Cada uno de los instrumentos responde a un indicador de producto o de resultado según el plan de mejora elaborado en la Institución Educativa. Estos instrumentos deben permitir identificar las necesidades de mejora de los docentes para luego poder analizarlos. Dentro de los instrumentos de monitoreo que se utilizan en nuestro país tenemos los siguientes.

- *La ficha de monitoreo docente*. Este instrumento permite el registro de información cuantitativa y cualitativa de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula y que contiene indicadores sobre los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de los procesos pedagógicos y didácticos, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

- *Cuaderno de campo*. Es un documento abierto de carácter cualitativo (cuaderno) en donde se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que

se realizan durante la visita al aula de manera sistemática y organizada. Permite el registro de hechos, apreciaciones e impacto y es considerado una de las fuentes primarias de evidencias de la práctica pedagógica del docente.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. Es un proceso del MAE que permite al directivo liderar el proceso de reflexión del docente a partir del análisis de su propia práctica pedagógica en el aula en donde el directivo juega un rol importante en este proceso porque pone en práctica su liderazgo pedagógico para la mejora de los aprendizajes fortaleciendo las capacidades de sus docentes a partir de la retroalimentación desarrollada.

5.1.1.2.1. Definición del acompañamiento pedagógico. Es un proceso que implica utopía y pragmatismo con la propuesta pedagógica desarrollada, este sentido utópico y pragmático, hace referencia a un “trabajo sistemático que permite a los docentes leer e interpretar el futuro con anticipación y, por tanto, trascender el inmediatismo con la finalidad de intercambiar experiencias, espacios de reflexión, jornadas técnico pedagógicas, entre otras”. (Rodríguez, 2011, p.13).

5.1.1.2.2. Estrategias del acompañamiento pedagógico. Consiste en facilitar y orientar a los docentes de la institución educativa, para impulsar un proceso de cambio del trabajo técnico pedagógico, para que su labor sea efectiva y movilizadora que nos permita la reflexión del maestro sobre su trabajo realizado. (Rodríguez, 2011)

- *Asesoría personalizada.* Consiste en desarrollar un espacio de reflexión a cada docente de manera particular a fin de que se pueda realizar un proceso de deconstrucción y reconstrucción de la práctica pedagógica realizada en el salón de clases para poder tomar decisiones de mejora y asumir compromisos que permitan reorientar su rol en el aula. En este proceso el docente observado recibe retroalimentación formativa sobre la base de sus fortalezas a fin de mejorar su práctica en el aula.

- *Círculos de Interaprendizaje.* Consiste en las reuniones de intercambio de experiencias y aprendizajes para profesores y directivos de la misma institución educativa, en los cuales se desarrollan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas pedagógicas exitosas a través de la discusión y reflexión. Permite profundizar en determinadas estrategias formativas con alto grado de participación de los asistentes. Estas redes permiten fortalecer la comunicación y el trabajo conjunto entre los docentes a través de la socialización de experiencias y resolución de problemas.

- *Pasantías*. Esta estrategia consiste en la observación del desempeño exitoso de un maestro o maestra por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia para poder empoderarse de nuevas metodologías en el aula. La observación es participante. Requiere que previamente se identifiquen buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia. Asimismo, requiere que se prevea quién atenderá el aula del docente que realizará la pasantía a fin de que los estudiantes cumplan con el uso efectivo del tiempo.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente. La evaluación de la práctica pedagógica constituye en estos días una actividad necesaria e importante para la mejora continua de los docentes, con ello tener un mejor servicio educativo y lograr aprendizajes de calidad. En ese sentido es de vital importancia que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades para mejorar sus estrategias siendo un elemento de motivación que contribuye a plantearse metas de superación profesional y evitar la autocomplacencia.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación docente. Tiene por finalidad fortalecer la profesión docente y contribuir a mejorar la calidad de la educación, siendo a la vez una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica y proyección de la actividad y profesionalización del maestro. Permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos (MINEDU, 2017)

5.1.1.3.2. Tipos de evaluación docente. Es importante tener en cuenta dos propósitos de estas evaluaciones la primera que distingue a las evaluaciones de carácter administrativo, relacionadas con las demandas de movilidad y permanencia en la carrera pública magisterial; y el segundo a las evaluaciones de carácter formativo, dirigidas a aportar evidencias sobre las debilidades y fortalezas de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo profesional. Es en este segundo ámbito que se sitúa fundamentalmente la evaluación efectuada en la misma institución educativa (Murillo, 2007).

- *Evaluación a través de pares*. Es el procedimiento mediante el cual por los docentes de una misma Institución Educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño

de otros profesores. Acá los pares son expertos en el campo docente, así como en la disciplina en la que el docente ejerce su actividad en base a su experiencia profesional. Se realiza a través de comisiones encargadas de revisión de medios de verificación del desempeño del profesor, observando las clases y haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten, o bien, a través de entrevistas. Cuando la evaluación es formativa, se realiza una retroalimentación de la observación de clases por pares, generándose un intercambio intencionado entre los pares y los docentes evaluados.

- *Evaluación por resultados.* Este modelo supone que para evaluar a los docentes no se debe atender a lo que ellos realizan, sino mirar lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de lo que el profesor hace. Se evalúa al docente mediante la comprobación de los aprendizajes, tasa de graduación, tasa de repitencia, etc. Es decir, sobre los resultados alcanzados por sus estudiantes. Sin embargo, se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es cuestionable considerar al profesor como responsable absoluto del éxito de sus estudiantes, pues los resultados que obtienen los estudiantes son producto de múltiples factores, por lo que el docente no es el único responsable (MINEDU, 2017).

- *Autoevaluación.* Es la reflexión del docente sobre su propia actividad, desempeño en su quehacer diario durante el desarrollo de sus actividades de aprendizaje, así como le permite tener una visión sobre su labor y es el mejor juez de su quehacer educativo, e identificar sus dificultades y trazarse metas que desea lograr que le permitirá mejorar su desempeño, para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* En la valoración del desempeño docente en nuestro país y en otros países vecinos de acuerdo a las políticas educativas tenemos las siguientes:

- La rúbrica de evaluación del desempeño docente. Es una herramienta que permite valorar la labor del docente a través de la observación de su práctica pedagógica en el aula y establece evaluar seis desempeños que son: involucra activamente a los alumnos y alumnas en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento la creatividad y/o el pensamiento crítico, evalúa el progreso de aprendizaje para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad, regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. Para cada cual establece criterios correlacionados para cuatro niveles.

- Hojas de autoclasificación. Es un instrumento que requiere que el profesor se puntúe a sí mismo en lo referente a una diversidad de capacidades pedagógicas citadas en esta según los desempeños propuestos para este fin. La escala puede ser numérica o categórica. Generalmente, estas hojas se utilizan en conjunción con otros tipos de técnicas de autoevaluación para complementar la evaluación de manera integral que permita tener una visión completa de la práctica docente y su proceso de mejora.

5.1.2 Área de Comunicación. En esta área nos referimos a un conjunto de aprendizajes que permiten a nuestros estudiantes actuar usando el lenguaje en una situación comunicativa cotidiana. Permitirá que los estudiantes establezcan relaciones sociales con otras personas en diferentes ámbitos de sus vidas y puedan comunicarse y ejercer ciudadanía en contextos públicos y privados, más allá del ámbito escolar.

5.1.2.1. Enfoque del área. Este enfoque comunicativo textual permite establecer diversos tipos de relaciones con los demás y creamos distintas identidades que conforman nuestra vida social. Por ello, es esencial enseñarles a nuestros niños y niñas a reflexionar sobre el significado social de esos usos comunicativos, las variables culturales que los condicionan y determinan, y el sentido ideológico de las diversas prácticas discursivas. Los docentes tenemos una gran responsabilidad respecto de la democratización de los saberes comunicativos: garantizar que todos nuestros estudiantes dominen un amplio espectro de discursos sociales para transformar la sociedad y la cultura (Bautier, 1997).

5.1.2.2. Competencia: Comprende textos escritos. Las Rutas del Aprendizaje 2015, establece las competencias y capacidades que deben lograr los estudiantes del V ciclo para acceder a aprendizajes cada vez más complejos. Nos menciona que este proceso de lectura, requiere que el lector elabore preguntas que promuevan inferencias para ayudar a utilizar los conocimientos para profundizar en el texto a partir de deducir implícitos, comprender relaciones entre ideas, intuir las intenciones del autor, relacionar conocimientos, interpretar de manera personal, entre muchas otras habilidades cognitivas. Debe producirse un diálogo entre texto y lector que facilite la elaboración de un nuevo saber (Puerta, 2015).

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para comprender textos escritos.

- Fijar el objetivo y movilizar los saberes previos. Promover en los estudiantes reflexiones que les permitan fijar el objetivo de lectura y movilizar sus saberes previos, como primer paso para la lectura estratégica. Plantear a los niños interrogantes como: ¿Por qué tengo que leer? ¿Es ese el texto más adecuado para lo que yo quiero saber?

Estas son algunas reflexiones que debemos hacer que se planteen desde un primer momento. Luego, ellos mismo formularán estas u otras interrogantes como parte de su lectura estratégica.

- Utilizar recursos “portadores de información. Realizar actividades que promuevan la interacción con posibles libros portadores de información. Por ejemplo, se lee un índice no solo para buscar dónde está la información, sino también para organizar el contenido del propio texto.

- Elaborar y probar inferencias de distinto tipo. Plantear predicciones que les permitan evaluar la consistencia interna del texto y la relación entre lo que saben y lo que el texto dice. Formular reflexiones como: ¿Qué querrá decir esta palabra? ¿Cómo terminará este texto? ¿Qué le podría pasar a ese personaje? ¿Qué podría haber pasado si en lugar de modificar esa variable en este experimento modificaban la otra, aquella que cambió en el experimento que leí antes?

Este tipo de interrogantes darán a los niños la posibilidad de hacer predicciones, de estar atentos al contenido del texto y de ir viendo si lo que encuentran en el texto responde a las expectativas planteadas en la búsqueda de información, y eso funciona como un control de la comprensión durante el proceso lector. De esta manera se va autocontrolando y autorregulando la lectura.

- Resumir, sintetizar y extender el conocimiento aportado por la lectura. Realizar actividades como las arriba mencionadas permitirá a los niños extraer ideas principales, separar lo que es fundamental de lo que no lo es, elaborar resúmenes, etc. En general, les planteará un proceso de selección de lo que les parece fundamental para sus propósitos lectores (leer para estudiar, investigar, preparar argumentos para un debate, escribir un nuevo texto).

- Prestar atención a lo que dice el texto, parafrasearlo. Lo que comunica la lectura son ideas, las palabras solo sirven para comunicar esas ideas, luego de terminar de leer el texto parafrasearlo, o sea decir con sus propias palabras lo que dice, es una buena manera de evidenciar la comprensión. Por ello, es necesario realizar lecturas y relecturas.

- Buscar comprender conceptos esenciales. Los textos expositivos se articulan en torno a ideas fundamentales. Un primer paso consiste en localizarlas. Esas ideas fundamentales frecuentemente contienen conceptos o términos importantes, algunos de ellos abstractos o desconocidos. En algunas ocasiones se podrá reflexionar sobre estos conceptos o términos en el propio texto, en otras será necesario recurrir a otras

fuentes de información como el diccionario, enciclopedias, personas especializadas, entre otros.

- Distinguir cómo leer diferentes tipos de textos. Una primera distinción está relacionada con la identificación de los textos, sean estos continuos (se presentan organizados en párrafos, la información está secuenciada de principio a fin) o los discontinuos (presentan la información no secuenciada en barras, diagramas, y otros), que no están pensados para ser leídos en un orden determinado.

Debemos lograr que los niños distingan en un primer vistazo, si están ante un texto continuo o discontinuo, para que luego se sitúen frente a él y dispongan su modo de lectura.

5.1.2.2.2. Los procesos didácticos de la competencia comprensión de textos escritos. El Ministerio de Educación (2014) considera dentro del área de comunicación y en la competencia de comprensión de textos escritos a los siguientes procesos didácticos.

- Antes de la lectura. Propósito, movilización de los saberes previos, formulación de predicciones, objetivos y elaboración de cuestionamientos.

- Durante la lectura. Modalidad o formas de leer, contrastación de hipótesis, determinación de partes relevantes del texto, estrategias de apoyo al repaso, problemas y posibles soluciones.

- Después de la lectura. Técnicas o estrategias que permiten dar cuenta de lo comprendido en el texto, identificación de la idea principal, elaboración del resumen esquemático de lo aprendido, formulación y contestación de preguntas.

5.1.2.2.3. Uso de los materiales y recursos educativos. El uso de materiales y recursos educativos concretos en el aula de primaria es de suma importancia para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos de los estudiantes, sobre todo en los primeros grados. Esto obedece a que los estudiantes de estas edades tienen un pensamiento concreto, es decir, requieren de soportes físicos y tangibles para que a partir de actividades manipulativas puedan iniciarse en el desarrollo de la observación, verbalización y simbolización, activando la imaginación, desarrollando la creatividad y el trabajo en equipo. Los materiales concretos con los que se cuenta en la escuela para atender y revertir el problema de competencia comprende textos escritos, como nos dice: (MINEDU, 2014).

- Los libros y cuadernos de trabajo. Constituyen un recurso educativo importante para los estudiantes y el docente, porque su contenido permite usarlos especialmente

durante la sesión de clase, ya sea para el recojo de saberes previos, la construcción de diferentes nociones, el desarrollo de la lectura y escritura, el reforzamiento de los aprendizajes y la ampliación de información. Los libros y cuadernos de trabajo son materiales impresos que contienen diversas actividades destinadas a favorecer la adquisición de conocimiento, y el desarrollo de la competencia comprende textos escritos estos textos están elaborados teniendo en cuenta el Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular.

- *Repertorio Alfabético*. Este material son letras móviles compuesto por un conjunto de fichas de plástico. Tienen impresas las grafías del alfabeto castellano. Este material permite que los niños y niñas puedan formar palabras, frases y oraciones que estén relacionados con los textos que lee con sus experiencias y situaciones cotidianas. Estos materiales también se elaboraran con los padres de familia con la finalidad que todos los estudiantes cuenten de manera suficiente para el trabajo en el aula.

- *Kit de Lenguaje Integral*. Son cuentos para el disfrute de los estudiantes denominado “Comunicándonos con Textos” 1 y 2. Está compuesto por un conjunto de láminas plastificadas e impresas a todo color, que contienen cuentos, historias, leyendas, entre otros; con imágenes atractivas para los estudiantes. También, cuenta con tarjetas y máscaras de los personajes. Este material se puede utilizar en diferentes situaciones como: dramatización de las historias o algunos de sus pasajes, la narración oral de nuevos cuentos, la presentación y descripción de personajes, entre otras estrategias para animar la lectura. Con este material se estará desarrollando la estrategia de interrogación de textos que nos propone las rutas de aprendizaje.

-*Tarjetas de Secuencias*. Son tarjetas de Secuencia Temporal denominadas “Ordenándolas Juntos” 1 y 2. Son tarjetas plastificadas a todo color que contienen escenas de una secuencia narrativa. Las secuencias están formadas de 3 a 7 escenas o tarjetas. Con este material los alumnos tienen la oportunidad de desarrollar capacidades básicas para la lectura, como: la orientación temporal, la construcción de secuencias lógicas, la narración oral de historias, entre otras. Además nos ayudan a que los estudiantes puedan realizar inferencias a partir de las imágenes anteriores o posteriores de la secuencia.

-*Láminas Panorámicas*. Este material denominado “Comunicándonos con Imágenes” 1 y 2. Es un conjunto de láminas plastificadas a todo color con diversas escenas relacionadas a la vida cotidiana de los niños y niñas de las diferentes regiones de nuestro país. Este material promueve que los estudiantes expresen sus sentimientos,

experiencias, ideas, gustos, opiniones en su lengua materna y una segunda lengua, según sea el caso. Además desarrolla otras capacidades vinculadas a la lectura y escritura, el parafraseo, la narración de historias, establecer relaciones lógicas entre los elementos de la imagen, inferir situaciones a partir de los indicios que se presentan, establecer comparaciones con su realidad personal, familiar y social, entre otras.

5.1.2.2.4. Estrategias para gestionar una buena convivencia escolar en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Es importante considerar algunos aspectos sobre clima escolar ya que sabemos que es un elemento que ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y los aprendizajes: Es la dimensión relación de la vida escolar; es decir a la manera como se construye las relaciones interpersonales en la Institución Educativa como parte de su misión pedagógica. Se trata de un concepto propiamente pedagógico que destaca el valor formativo, preventivo y regulador que pueden tener las relaciones interpersonales en la escuela. De ahí que la convivencia escolar incluya y trascienda lo que tradicionalmente se ha denominado disciplina escolar. (MINEDU, 2017.)

- *Estrategia gestionando conflictos.*- Dentro de las principales estrategias que considero para atender y revertir una de las causas del problema referido específicamente a la mala convivencia dentro del aula: En estos casos el director como líder pedagógico tiene un papel fundamental para lograr que estos u otros conflictos entre integrantes de la comunidad educativa se gestione de manera positiva por ello El Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014) plantea que los directores deben ser competentes para promover la participación democrática y un adecuado clima escolar, además considera que la gestión de conflictos es uno de los desempeños de dicha competencia.

Según el MINEDU (2016). Participación y clima institucional, una de las estrategias que considera es Gestionando Conflictos, sabiendo que esta acción es una situación en el cual dos o más personas perciben que el otro no le permite alcanzar sus metas, intereses o necesidades. Esta estrategias de gestionar positivamente los conflictos significa buscar que las diferentes partes involucradas ganen con los acuerdos que se lleguen, sin embargo, esto no es posible en todos los casos.

Según esto existen cinco formas de abordar los conflictos, estos son: Dominante o competitivo, es cuando se dan privilegio a los intereses y necesidades de una de las partes, sin tomas en cuenta los de la persona. Otro abordaje es el complaciente, es cuando existe baja preocupación por uno y alta por la otra parte. Se privilegian los

intereses y necesidades de la parte. También el evasivo cuando se evita afrontar el conflicto y no se busca satisfacer los intereses y necesidades de ninguna de las partes. Otro de los abordajes es comprometedor es cuando se permite que la otra parte satisfaga algo de sus intereses y necesidades, más no existe un compromiso suficiente con el bien común y por último el colaborador este es el abordaje ideal ya que supone reconocer que los intereses y necesidades de la parte pueden ser también legítimos, esto se trabaja en busca del bien común es decir de ambas partes.

5.2 Experiencia Exitosa

En el análisis de las diferentes experiencias exitosas encontradas sobre la influencia del acompañamiento en el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas en el docente se pudo seleccionar la siguiente: Programa de desarrollo profesional de maestros de comunicación a través del acompañamiento oportuno y sistemático. Este documento presenta los principales hallazgos y recomendaciones sobre un proceso de apoyo formativo al programa de capacitación en servicio de 2 años desarrollado a docentes en Chile.

Este programa fue diseñado para el desarrollo profesional de maestros del área de comunicación. Fue desarrollado después de una reforma educativa, que estaba destinada a mejorar la capacidad de los docentes para generar cambios en sus métodos de enseñanza y ponerlos en práctica en clase. Las actitudes de los profesores hacia el programa se examinaron mediante instrumentos cerrados y preguntas abiertas que se administraron a 19 maestros al final de su primer año de inclusión en el programa de fortalecimiento pedagógico.

Los resultados de la investigación atestiguaron la contribución del acompañamiento al desarrollo de los docentes, principalmente a aquellos con mayor experiencia en la enseñanza del área de comunicación. Estos hallazgos se anclaron en un marco conceptual de un modelo del desarrollo de la naturaleza de interés de los maestros con respecto al cambio. El artículo analiza la posible aplicación instrumental y conceptual de los hallazgos en un proceso de toma de decisiones centrado en la ejecución del programa, y en un apoyo basado en la investigación del proceso de implementación de las mejoras correspondientes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

El presente Plan de Acción presenta los objetivos que nos van a permitir tener un horizonte claro hacia dónde queremos llegar en el fortalecimiento de la práctica docente. Estos objetivos nos guiarán durante el desarrollo de las actividades planificadas y permitirán establecer con claridad las estrategias pertinentes y viables en la búsqueda de mejores resultados de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

6.1.1 Objetivo general

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión de textos escritos en los estudiantes mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas del docente de la Institución Educativa N° 81610 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, uso adecuado de estrategias metodológicas, uso de materiales y recursos educativos y la gestión de la disciplina en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades del docente en estrategias para el desarrollo de la comprensión de textos escritos.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

En la implementación de la alternativa de solución que se ha seleccionado es mediante un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica en el aula al docente en el área de Comunicación; a partir de ello se realizará una intervención efectiva por parte del directivo con el fin de brindar retroalimentación para el fortalecimiento de sus competencias pedagógicas. A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en correspondencia a los objetivos.

La propuesta de solución radica su fundamento en la siguiente normativa formativa: el Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo, R.M. N° 657-2017-MINEDU “Normas y orientaciones para el desarrollo de las actividades del inicio del año escolar 2 018 y los módulos desarrollados en la segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico; estos documentos van ayudar a optimizar la práctica pedagógica del docente.

Por lo tanto dando cumplimiento a la normatividad vigente como es la Resolución Ministerial N° 267-2018 en donde manifiesta que el líder pedagógico debe promover el desarrollo de capacidades de los docentes a través de comunidades profesionales de aprendizaje como los círculos de interaprendizaje, trabajo colegiado, jornadas pedagógicas entre otras. Asimismo el monitoreo y acompañamiento permitirá que el docente mejore sus estrategias metodológicas y práctica pedagógica en el aula.

El presente Plan de Acción debe tener un impacto positivo en la mejora de la práctica docente teniendo en cuenta que sus procesos son efectivos en la medida que cada una de las estrategias sea asumida con responsabilidad y desarrolladas de acuerdo a las actividades propuestas en la matriz. Su aplicación es responsabilidad del directivo a fin de ejercer liderazgo pedagógico en la mejora de la práctica pedagógica del docente y desarrollar desempeños cada vez con mayor efectividad.

La Matriz del Plan de Acción que se presenta a continuación, considera la propuesta de solución denominada: Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica al docente del V ciclo, también considera los objetivos específicos que se logran durante la atención del plan de acción y por último hemos determinado los indicadores, metas, estrategias,

actividades, responsable y cronograma teniendo en cuenta las situaciones del docente y la escuela.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, estrategias metodológicas, materiales y recursos educativos y la convivencia en el aula.	Número de visitas al aula durante el año escolar.	12 visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1 Sensibilización a los docentes sobre la importancia del Plan del MAE.	Director	x											
					1.2 Socialización del Plan de monitoreo y acompañamiento con los docentes.	Director y docentes	x											
					1.3 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Director	x											
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Director		x										
					1.7 Observación de clases 2 y 3 visita.	Director		x										
					1.8 Procesamiento y comunicación de resultados de la 2 y 3 visita	Director				x					x			
		Número de observación de pares	4 observaciones de pares	Observación de pares	1.1 Elaboración de cronograma de observación en aula	Director		x										
					1.2 Visita entre pares	Director y docentes				x			x					
					1.3 Sistematización de los resultados	Director y docentes				x			x					
		Número de procesos de autogestión	4 procesos de autogestión ejecutadas	Autogestión	1.1 Sensibilización a los docentes sobre la importancia		x											

		ejecutadas			de la autoevaluación docente.													
					1.2 Elaboración y socialización de instrumentos de autogestión			x										
					1.3 Ejecución del proceso de autogestión				X			x			x			
					1.4 Monitoreo de los resultados obtenidos									x				
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en estrategias para la en el desarrollo de la comprensión de textos escritos en los estudiantes de la institución educativa	Numero de procesos de acompañamiento durante el año escolar	12 de los procesos de acompañamiento programados	Asesoría personalizada	1.1 Análisis previo de la información del monitoreo.	Director		x										
					1.2 Convocar al docente luego de la visita a aula.	Director			x									
					1.3 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.	Director docentes y				x								
					1.4 Reflexión conjunta con el docente y retroalimentación de la práctica pedagógica	Director docentes y			x			x					x	
		Numero de círculos de interaprendizaje durante el año escolar	5 CIA ejecutadas en el año escolar	Círculos de inter aprendizaje	1.1 Identificación y priorización de necesidades de mejora de la práctica docente	Director				x								
					1.2 Elaboración de cronograma de	Director				x								

					CIA con la participación de los docentes.																
					1.3 Ejecución de CIA 1,2,3 y 4	Docente			X		x		x					X			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Numero de evaluaciones a los estudiantes para realizar la heteroevaluación	2 evaluaciones entrada y salida.	Heteroevaluación, evaluación de los estudiantes.	1.1 Elaboración de la evaluación de entrada	Directivo		x														
				1.2 Aplicación de la evaluación e informe de resultados.	Directivo docentes		y	x													
				1.3 Elaboración de la evaluación de salida	Directivo																
				1.4 Aplicación de la evaluación de salida e informe de resultados	Director																x
		2 evaluaciones entre pares por docente	Coevaluación a través de la observación entre pares	1.1 Elaboración y socialización del instrumento de observación	Director docentes		y		x												
				1.2 Observación de pares en aula	Director docentes		y					x								x	
				1.3 Sistematización de los resultados obtenidos	Docentes								x								x
				1.4 Valoración y comunicación de resultados	Director docentes		y						x								x
		2 procesos de autogestión docente	Autogestión docente	1.1 Elaboración del instrumento autoevaluación docente	Director																

					1.2 Ejecución de los procesos de autogestión de manera individual	Docentes					x					X
					1.3 Comunicación de resultados, toma de decisiones y compromisos	Docentes					x					X

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El presente Plan de Monitoreo, y Evaluación presenta objetivos establecidos que deben ser alcanzados a partir de la puesta en práctica de una serie de estrategias, asimismo el presente documento cuenta con un plan de monitoreo y evaluación para poder detectar en su momento deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información; esto nos va a permitir tomar decisiones para continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. Las conclusiones que surjan de este proceso permitirán realizar la retroalimentación necesaria. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Los instrumentos del plan de acción están en función de las actividades y estrategias presentadas y tenemos a la lista de cotejo, la ficha de monitoreo y el cuaderno de campo entre sus principales componentes.
- .Los recursos son aquellos que nos permiten atender a cada actividad a fin de garantizar su efectividad a través de la dotación de diversos materiales como los papelotes, papel, plumones, entre otros.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	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 al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, estrategias metodológicas, materiales y recursos educativos y la convivencia en el aula.	Número visitas por docente durante el año escolar.	Visita al aula	1.1 Sensibilización al docente sobre la importancia del Plan del MAE.						X	- Acta de asistencia	- Lista de cotejo	material impreso	90 % de visitas ejecutadas
			1.2 Socialización del Plan de Monitoreo y Acompañamiento con el docente.					X	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.				
			1.3 Aprobación del Plan del MAE					X	- Plan de monitoreo				
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)					X	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita						X	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento			
			1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)				x			- Informe de monitoreo.			
	Numero de observación de pares	Observación de pares	1.1 Sensibilización al docente sobre la importancia de la observación de pares.				x		Acta de reunión fotografías	Lista de cotejo	Material impreso	95 % del proceso de observación de pares desarrollado	
			1.2 Socialización del instrumentos de observación					x					Guía de observación

			1.3 Elaboración de cronograma de observación en aula						x						
			1.4 Aplicación del instrumento por el docente y análisis de resultados.							x	Ficha de observación de pares				
			1.5 Reflexión del proceso vivido y comunicación de resultados para asumir compromisos.							x					
Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en estrategias para la en el desarrollo de la comprensión de textos escritos en los estudiantes de la institución educativa.	Número de asesorías personalizadas	Asesoría personalizada	1.1 Acondicionar el espacio para la asesoría.						x		Espacio adecuado para proceso de reflexión docente	Lista de actividades	Material impreso	90 % del acompañamiento docente ejecutado	
			1.2 Convocar al docente luego de la visita a aula.						X		Ficha con compromisos asumidos				
			1.3 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.							x					Ficha de monitoreo
			1.4 Reflexión conjunta con el docente y retroalimentación de la práctica pedagógica.							x					Cuaderno de campo
	Número de círculos de interaprendizaje durante el año escolar.	Círculos de interaprendizaje	1.1 Identificación de necesidades de mejora de la práctica docente.						x			Acta de reuniones. Ficha de monitoreo Fotografías	Lista de cotejo Guía de observación Ficha metacognitiva	Papelotes Plumones Material impreso	90 % de reuniones de interaprendizaje desarrolladas
			1.2 Elaboración de cronograma de CIA con la participación de los docentes.						x						

			1.3 Ejecución de CIA 1,2 y 3						x					
			1.4 Monitoreo de la puesta en práctica de las estrategias compartidas.						X					
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.	Número de evaluación de la práctica a cada docente en el año escolar	Observación de pares	1.1 Elaboración de la evaluación de entrada						x		Pruebas de entrada	Pruebas de entrada y salida Informe de evaluación	Material impreso Cd, Usb Cuaderno de campo	100 % evaluaciones implementadas
			1.2 Aplicación de la evaluación e informe de resultados.	x										
			1.3 Elaboración de la evaluación de salida		x						Ficha de observación			
			1.4 Aplicación de la evaluación de salida e informe de resultados	x							Prueba de salida			
		Coevaluación a través de la observación entre pares		1.1 Elaboración y socialización del instrumento de observación						x	Instrumento de observación	Lista de cotejo	Material impreso	100 % de observación de pares
				1.2 Observación de pares en aula						x				
				1.3 Sistematización de los resultados obtenidos						x				
				1.4 Valoración y comunicación de resultados.						x				
		Autogestión docente.		1.1 Elaboración del instrumento autoevaluación docente.						x	Instrumento de autoevaluación	Lista de cotejo	Material impreso	90% de procesos de autogestión desarrollados
				1.2 Ejecución de los procesos de autogestión de manera individual						x				
1.3 Comunicación de resultados, toma de decisiones y compromisos.										x				

Figura 5. Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación.

Toda actividad al programarse está sujeta a afrontar riesgos, mucho más si se trata de la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, por lo que el líder debe prevenir, la renuncia de algún docente contratado, la presencia de algún fenómeno natural (fenómeno del niño, sismo) o la huelga de docentes, la licencia de algún docente; estos posibles riesgo pueden determinar una variación o impedir en el desarrollo de las actividades del MAE; sin embargo debemos de estar preparados para recalendarizar de forma consensuada mediante una comunicación asertiva y afrontar las necesidades y demandas de los docentes en procura de mejorar los aprendizajes de los estudiantes en el área de matemática y lograr la competencia resuelve problemas de cantidad. Los cuales lo estamos especificando en el siguiente cuadro.

OBJETIVOS	RIESGOS	MEDIDAS
Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, uso efectivo del tiempo y la gestión de la disciplina en el aula.	Resistencia al monitoreo pedagógico por desconocimiento de sus beneficios.	Socializar la importancia y finalidad del monitoreo pedagógico con la participación de todos los docentes.
Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en estrategias para la en el desarrollo de la comprensión de textos escritos en los estudiantes de la institución educativa.	Poca credibilidad del docente en las estrategias formuladas a partir del análisis y reflexión docente	Prepararse por anticipado con bibliografía actualizada antes del acompañamiento pedagógico.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Utilizar los resultados de la evaluación para discriminar o señalar al docente como bueno o malo.	Sensibilizar a través de una jornada pedagógica su importancia y utilidad de la evaluación para la mejora de la práctica pedagógica.

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

8. Presupuesto

La formulación del presupuesto del Plan de Acción orienta hacer un cálculo estimado de los recursos financieros destinados en la ejecución del mismo. Para una mejor visualización hemos considerado conveniente, presentarlo en un cuadro, el que presenta los costos que se deben asignar en la realización de cada una de las actividades formuladas en el Plan de Acción; así también nos informa de una manera clara y precisa, la inversión y la procedencia de los recursos económicos presupuestados.

El presente cuadro de presupuesto lo hemos estructurado para una mejor comprensión de la siguiente manera: la primera columna presenta en forma ordenada y secuenciada las actividades a desarrollarse durante la ejecución del Plan de Acción, luego presenta la columna de periodos o tiempo de ejecución de las actividades, a continuación tenemos la columna de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	S/ 10.00	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos y cronograma de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 10.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.3 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	segunda semana de mayo	S/ 10.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.4 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Primera semana de junio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	segunda semana de agosto y octubre	S/ 10.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.1. Reunión para conformar, establecer cronograma y horario de las CIA.	Tercera semana de marzo	S/ 10.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.2. Realización de las sesiones de acompañamiento 1,2 y 3.	Tercera semana de mayo, agosto, octubre	S/. 10.00 Papel papelotes plumos	Recursos propios
3.1. Reunión para, establecer la temática, cronograma y horario de las reuniones colegiadas	Segunda semana de abril	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

3.2. Convocatoria a la participación de las sesiones colegiadas	Primera semana de junio, setiembre, octubre	S/. 5.00 papel, papelotes, plumones	Recursos propios
3.3. realización de las sesiones colegiadas 1, 2 y 3	Primera semana de junio, setiembre, octubre	S/. 10.00 Papel papelotes plumos	Recursos propios.
4.1. Planificación de la observación y elaboración de los instrumentos.	Primera semana de abril	S/. 10.00 Papel papelotes plumos	Recursos propios.
4.2 Realización de la observación y aplicación de los instrumentos	Julio primera y segunda semana	S/. 10.00 Papel papelotes plumos	Recursos propios.
4.3. Análisis de los instrumentos e información de los resultados	Julio cuarta semana	S/. 10.00 Papel papelotes plumos	Recursos propios.
5.1. Planificación y elaboración de los instrumentos para el desempeño	Octubre Primera semana	S/. 10.00 Papel papelotes plumos	Recursos propios.
5.2 Aplicación de los instrumentos de desempeño	Octubre segunda y tercera semana	S/. 10.00 Papel papelotes plumos	Recursos propios.
5.3. Análisis de la información recogida y dar a conocer los resultados.	Noviembre segunda semana	S/. 10.00 Papel papelotes plumos	Recursos propios.
6.1 Elaboración y socialización del instrumento de observación.	Marzo	S/. 10.00 Papel papelotes plumos	Recursos propios
6.2 Observación de pares en aula	Junio- setiembre	S/. 10.00 Papel papelotes plumos	Recursos propios
6.3 Sistematización de los resultados obtenidos	Junio- setiembre	S/. 10.00 Papel	Recursos propios
6.4 Valoración y comunicación de resultados	Junio- setiembre	S/. 10.00 Papel	Recursos propios
7.1 Elaboración del instrumento autoevaluación docente.	Marzo	S/. 10.00 Papel	Recursos propios
7.2 Ejecución de los procesos de autogestión de manera individual	Julio- octubre	S/. 10.00 Papel	Recursos propios
7.3 Comunicación de resultados, toma de decisiones y compromisos	Julio- octubre	S/. 10.00 Papel	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

En este módulo introductorio se aborda el trabajo académico desde el mismo punto de partida con el que estamos contextualizando este instrumento de evaluación relacionamos los módulos entre si y estos, con el trabajo académico. Se plantea la ruta de construcción del trabajo académico desde la motivación interna del participante para asumir el compromiso con la propuesta de cambio que diseñara, a partir del desarrollo de sus capacidades en gestión y del reconocimiento o identificación de sus objetivos personales en relación con esta propuesta, procesos de autoconocimiento y autoevaluación.

En el desarrollo de la dirección escolar se construye la visión, se identifican los problemas, se establecen criterios para priorizarlos, se analizan las causas y factores asociados a los mismos. Para ello se requiere, capacidad de escucha de la comunidad educativa, empatía para asumir como propias las necesidades del otro, asertividad para comunicar los sueños. En ese sentido en este primer momento se analizaron las causas del problema priorizado.

En este segundo momento se contextualizan y priorizan los problemas del plan de acción, se analizan, las alternativas, se establecen los objetivos, metas y resultados, la comunicación eficaz es relevante en el desarrollo de procesos participativos de planificación, el desarrollo de habilidades para el trabajo colaborativo es condición para la generación de comunidades profesionales de aprendizaje que permitan una mejora de la práctica pedagógica.

En este tercer momento de Participación y Clima Institucional para una organización escolar efectiva se elabora el informe del diagnóstico y el informe de la buena práctica. Se revisa además, la consistencia interna del Plan de Acción, así como las líneas temáticas y enfoques de la buena práctica. El clima institucional incide en la organización escolar, por lo que es necesario gestionarlo: autorregulación emocional, prevención del agotamiento profesional, entre otros aspectos que influyen en un adecuado clima institucional. Estos elementos contribuyen al análisis del plan de acción y la buena práctica.

En un cuarto momento sobre Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico se desarrolló el planteamiento del Plan de Acción o la identificación de la buena práctica asumen la recuperación de un proceso generador de

aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, se analiza la alternativa elegida o la implementada y se sustenta lo trabajado. Se revisan los procesos de gestión curricular, considerando habilidades interpersonales como resolver conflictos, manejar situaciones de violencia y disciplina restaurativa.

Finalmente en el quinto momento se abordó sobre el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, para luego analizar el diseño del trabajo académico. Los procesos implicados para este fin incluyen revisar la integración de los elementos de cada uno de los módulos formativos; así como, elaborar/identificar la estrategia de monitoreo y evaluación. El monitoreo, acompañamiento y evaluación se trabajan en el marco de la mejora continua y de consolidación de las comunidades profesionales de aprendizaje, como condición para que los estudiantes aprendan. Se ponen en juego, la valoración, la convivencia democrática y el bienestar democrático y el bienestar intercultural e inclusivo.

10. Lecciones Aprendidas

Este plan de acción permitió identificar un conjunto de aprendizajes sobre nuestros aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que es importante tener en cuenta una serie de aprendizajes y experiencias desarrolladas que permiten tener una mejor visión de la gestión escolar en donde el directivo es el principal movilizador y gestor de los cambios y transformaciones en la dinámica diaria de la institución educativa. Estas lecciones son las siguientes:

La gestión escolar en la actualidad debe estar centrada en el desarrollo de compromisos que permitan tener en cuenta que el acompañamiento y monitoreo a la práctica docente a través de una adecuada generación de la convivencia escolar y el cumplimiento efectivo de la calendarización permitirá contar con mejores estrategias docentes y por lo tanto tener una mayor retención de estudiantes y un progresivo avance en el aprendizaje de los estudiantes.

La participación democrática de todos los actores educativos en los procesos de construcción de la visión de escuela, así como el involucramiento en las diferentes decisiones de mejora de la escuela contribuye a generar espacios de fortalecimiento de las buenas relaciones interpersonales entre ellos, lo cual garantiza contar con una mejor disposición y apoyo en la gestión de la escuela para el logro de mejores aprendizajes.

El monitoreo y acompañamiento de los procesos pedagógicos centrando su atención en el saber actuar de los docentes. Por ello, la escuela necesita construir otros dispositivos complementarios, apropiados a la realidad de la institución educativa y lo planteado en su plan de mejora, que le permitan al directivo registrar la práctica pedagógica a detalle con indicadores claros, conocidos por todos y fácilmente observables que permitan brindar un proceso de retroalimentación efectiva.

Referencias

- Arias, F. (1998). *Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración)*. Caracas: Editorial Episteme.
- Balestri, M. (1997). *Cómo se elabora el proceso de investigación*. Caracas: Consultores asociados BL Servicio Editorial.
- Bautier, E. (1997) *Las Prácticas del lenguaje*. Francia. Editorial MARKA.
- Chávez, F. (1998). *Redacción avanzada. Un enfoque Lingüístico*. México. Editorial Pearson.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México. Editorial McGraw-Hill.
- MINEDU (2014) *Catálogo de Recursos y Materiales Educativos de Educación Básica*. Lima.
- MINEDU (2015) *Fascículo de Gestión Escolar*. Lima. MINEDU.
- MINEDU (2017) *Rutas de Aprendizaje del área de Comunicación*. Lima. MINEDU.
- Moreno, J. (2012) *Habilidades sociales e intervención docente*. Lima. Editorial REICE.
- Pérez, G. (2004). *Construcción científica e intervención práctica*. Madrid, España. Narcea Editores.
- Puerta, C. (2015) *Programa Integración de Tecnologías a la Docencia de la Vicerrectoría de Docencia*. Colombia. Editorial Caracol.
- Rodríguez M. (2011) *Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza*. Chile. Editorial Planeta.
- Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU. Diario Oficial, El Peruano, 27 de noviembre del 2017.
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas. Editorial PANAPO.
- Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México. Editorial Thomson.