

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN SU LENGUA MATERNA EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III Y IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80089 “SEÑOR DE HUAMÁN” DEL DISTRITO DE VÍCTOR LARCO, UGEL 03 – TRUJILLO NOR OESTE - LA LIBERTAD.

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

DELGADO BENITES, Elizabeth Yrene

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE	3
1.2 Formulación del Problema Identificado	4
2. Diagnóstico	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1. Resultados cuantitativos	8
2.1.2. Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión.....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	21
5.1 Marco Conceptual	21
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	21
5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico	21
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico	21
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico	21
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico	22
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico	22
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico	22
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico	23
5.1.1.3. Evaluación	23
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	23
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación	23
5.1.2 Área curricular	24
5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación	24
5.1.2.2. Competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna	25
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de lee diversos textos escritos en su lengua materna.....	26
5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia de lee diversos textos escritos.	27
5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizajes	28

5.2. Experiencia Exitosa	28
6. Diseño del Plan de Acción	30
6.1 Objetivos.....	30
6.1.1 Objetivo general	30
6.1.2 Objetivos específicos	30
6.2 Matriz del Plan de Acción	31
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	34
8. Presupuesto	39
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	41
10. Lecciones Aprendidas	43
Referencias	45
Apéndices	

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de problemas</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico</i>	<i>13</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico</i>	<i>16</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción</i>	<i>33</i>
<i>Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 6. Riesgos y medidas adoptarse</i>	<i>38</i>
<i>Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción</i>	<i>40</i>

Introducción

El presente trabajo académico denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación del III y IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80089 “Señor de Huamán del distrito de Víctor Larco, provincia Trujillo- UGEL 03 – La Libertad, corresponde al producto final del proceso de formación sobre buenas prácticas y plan de acción del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, Ítem 04 – La Libertad.

El trabajo académico ha sido realizado porque expresa la finalidad de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico que es la de fortalecer competencias y desempeños de los directivos de IE públicas para incrementar su idoneidad y capacidad para evaluar y dar soporte a sus equipos docentes y mejorar las condiciones institucionales de la escuela que favorezcan la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, es un aprendizaje y una herramienta para implementar de manera complementaria los tres pilares de política del Sector: Modernizar la gestión de la institución educativa, revalorar la carrera del directivo y Mejorar los aprendizajes y se ejecuta sobre las mismas competencias del directivo establecidas en el MBDDirectivo.

El trabajo académico se elaboró respetando la secuencia de actividades para el logro de las competencias establecidas. Se priorizaron problemas a partir del análisis de la realidad de la institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente haciendo uso óptimo de los recursos como una manera efectiva de responsabilizarse por los resultados de los aprendizajes planificando alternativas de solución. Estas alternativas de solución se tomaron de manera informada y contextualizada, a partir de prioridades establecidas y evidencias recogidas en el entorno institucional, familiar y social. La alternativa de solución priorizada (MAE) permite al directivo gestionar el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática, acompañar y evaluar el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.

El trabajo académico presenta cinco partes bien definidas y sustentadas. La primera parte corresponde a los acápites uno y dos que se refieren a la identificación

de la problemática a partir de un análisis y caracterización del contexto socio – cultural de la Institución Educativa y la definitiva formulación del problema, sustentado en los resultados de la aplicación de los instrumentos cualitativos y cuantitativos del diagnóstico.

Una segunda parte, que corresponde a los acápites tres y cuatro, sustenta el accionar de los directores como parte de su rol de líderes pedagógicos y su preocupación por el mejoramiento de los aprendizajes que involucre el compromiso de toda la comunidad educativa. Esto se expresa en el planteamiento y sustentación de los alcances del monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógicos como alternativa de solución.

La tercera parte corresponde al acápite cinco, que presenta la sustentación teórica de la alternativa de solución priorizada, es decir, la definición, estrategias de aplicación, tipos, métodos e instrumentos del monitoreo, acompañamiento y evaluación. Se hace referencia además, al área curricular involucrada, las estrategias metodológicas y recursos para desarrollar la competencia, culminando con la indicación de alguna experiencia exitosa.

Una cuarta parte toca los acápites seis y siete referidos al Diseño del Plan de Acción partiendo del Objetivo general y específicos y la presentación de la Matriz del Plan de Acción y el Plan de Monitoreo y Evaluación de dicho plan. Como parte última, correspondiente a los acápites ocho, nueve y diez, se presenta un cuadro general del Presupuesto requerido para la implementación del plan de acción con la descripción del proceso que comportó su elaboración. Se culmina esta parte con el enunciado de algunas lecciones aprendidas a lo largo de la elaboración del presente trabajo académico a modo de reflexión y auto evaluación final.

1. Identificación de la Problemática

1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.

La Institución Educativa N° 80089 “Señor de Huamán” está ubicada en el Centro Poblado de Huamán, Distrito de Víctor Larco Herrera, Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad. Limita por el norte con la urbanización Vista Alegre, por el sur con la urbanización El Golf, por el este con la urbanización San José de California y Santa Edelmira, por el oeste con la urbanización Las Vegas. Su clima es húmedo por estar cerca al mar. Tiene un área total de 839 m². Cuenta con 68 años de funcionamiento fue creado por Resolución Ministerial N° 13275 del 17 de setiembre de 1950.

Huamán es una comunidad pequeña, con grandes tradiciones ancestrales desde la época de la colonia, es al mismo tiempo muy acogedora, tiene una Plaza donde se ubica la Iglesia Colonial llamada Santuario del Señor de Huamán, a media cuadra tenemos a la posta médica y al costado la IE. de inicial 1699. Los pobladores son en su mayoría de los sectores C, D y E. Muchas madres de familia son trabajadoras del hogar y/o empleadas del Golf y Country Club de la urbanización El Golf y los padres principalmente trabajan en oficios como: taxistas y comerciantes. Existen también algunos profesionales como: enfermeras, médicos, abogados y nutricionistas.

El local de la institución educativa es propio y de material noble, con techos de láminas TR4 en el tercer piso. Está distribuido de la siguiente manera. En el primer piso funcionan, tres aulas, un taller y el departamento de educación física, tiene un patio grande acondicionado para juegos recreativos de los estudiantes con servicios higiénicos, áreas verdes. En el segundo piso funcionan tres aulas, la oficina de dirección. En el tercer piso funciona el aula de recursos tecnológicos.

Actualmente la institución educativa brinda servicio educativo en el nivel primario. Se caracteriza por ser polidocente, cuenta con cinco docentes nombradas un personal de servicio y una directora, con aula a cargo. Con una población escolar de 110 estudiantes siendo 15 con necesidades educativas especiales. Cuenta con 75 padres y madres de familia.

El Centro Poblado de Huamán tiene un promedio aproximado de 3000 familias que se dedican al comercio empleadas del hogar, constructores, taxistas artesanos. Cuenta con servicios básicos de luz, baja policía, desagüe, agua potable, telefonía

internet y señal de cable .Tiene instituciones como centro de salud, instituciones educación inicial, primaria y secundaria, clubes deportivos, oficinas recaudadoras de impuestos Policía Nacional y el Santuario del Señor de Huamán.

La relación con la comunidad es cordial pues se cuenta con el apoyo externo de la comunidad como Teniente gobernador, Alcalde distrital y líderes de la comunidad. Con el apoyo de organizaciones internas como APAFA, CONEI, QALI WARMA, Comités de aula. Los docentes están organizados en comisiones de trabajo como fortalecimiento docente, gestión ambiental, tutoría, SIAGIE, COE, Plan Lector, entre otras. Cada una de estas organizaciones cuenta con la participación de toda la comunidad educativa, desde su ámbito que les corresponde, para lograr un solo objetivo que es superar las dificultades en el nivel de logro de la competencia lee diversos tipos textos escritos en su lengua materna en el área de comunicacion.

1.2. Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado el diagnóstico se formuló el siguiente problema bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación en los estudiantes del III y IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80089 Señor de Huamán del distrito de Víctor Larco Herrera- UGEL 03 – Trujillo Nor Oeste.

Una de las causas es el escaso uso de estrategias metodológicas por las docentes durante las sesiones de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación. Entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentran la gestión del currículo que alude al desarrollo de las capacidades docentes debido a que las docentes no están bien preparadas, les falta fortalecer sus capacidades, sumado a ello, no tienen el acompañamiento y monitoreo pedagógico permanente, desarrollando sesiones de clases rutinarias, aburridas y poco significativas en los estudiantes para la lectura de diversos textos escritos. Para dar respuesta a esta situación se plantea fortalecer los círculos de interaprendizajes como espacios de reflexión e intercambio de experiencias.

Una segunda causa del problema es el poco uso de los materiales y recursos educativos por parte de las docentes durante las sesiones de aprendizaje, entre los

factores que se relacionan a esta causa está la gestión del currículo que alude a la falta de capacidad de las docentes para hacer buen uso a los materiales donados por el Ministerio de Educación, todo esto genera que los docentes y estudiantes limiten sus capacidades de aprendizaje e investigación. Frente a esta situación se ha previsto gestionar talleres para fortalecer las capacidades docentes sobre el uso pertinente de material educativo.

Una tercera causa del problema es el inadecuado uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, entre los factores que se relacionan a esta causa está la gestión del currículo que hace referencia a la capacidad docente para manejar con fluidez las interrupciones, transiciones, acciones accesorias y otras actividades extracurriculares que genera que los estudiantes no desarrollen actividades de aprendizaje significativo.

La cuarta causa del problema es el limitado acompañamiento y monitoreo pedagógico a las docentes; la directora tiene aula a cargo lo que le limita realizar el seguimiento de manera permanente e integral, porque de hacerlo tendría que ausentarse de su aula, abandonando a sus niños y niñas. La condición para que el acompañamiento y monitoreo sea de manera permanente e integral, es que exista un Personal Directivo sin aula a cargo. El factor asociado al MAE es la retroalimentación formativa que no se realiza como debe ser por cuestiones de tiempo trayendo como consecuencia prácticas pedagógicas no planificadas según el enfoque comunicativo.

La quinta causa del problema es la ineficiente gestión de la convivencia escolar en el aula, la mayoría de docentes no gestionan en el aula el clima propicio para el aprendizaje, el factor relacionado es la convivencia escolar específicamente la gestión de normas de convivencia y medidas reguladoras debido a que no se establecen de manera participativa los acuerdos de convivencia en el aula, no se hace uso de mecanismos positivos para regular el comportamiento de los niños y niñas de manera eficaz. Todo esto genera el desorden e indisciplina de los estudiantes en el desarrollo de las clases. Para revertir esta situación se gestionará talleres de habilidades sociales para que los docentes se empoderen de estrategias que les permitan regular positivamente las emociones de los estudiantes.

En lo referente a los estudiantes, ellos se muestran desmotivados por el aprendizaje del área de comunicación, son poco participativos, asumen una actitud negativa hacia el área; por el empleo de estrategias tradicionales y poco motivadoras

dando lugar a una mala imagen institucional complementada con el descontento de los padres de familia por el bajo nivel de aprendizaje de sus hijos.

Frente a esta situación descrita como líder pedagógico tengo que mejorar el nivel de aprendizaje de los educandos en el área de comunicación brindando apoyo técnico a las docentes a través del acompañamiento y monitoreo y promoviendo talleres de capacitación docente para fortalecer las capacidades del manejo de estrategias metodológicas; reconociendo y estimulando las buenas practicas pedagógicas así mismo debo mejorar la convivencia escolar para optimizar el aprendizaje de los estudiantes.

La IE cuenta con fortalezas como las organizaciones internas, como APAFA, CONEI, QALI WARMA, Comités de aula; las docentes están organizadas en comisiones de trabajo como gestión de riesgo y conciencia ambiental, tutoría, SIAGIE, COE, Plan Lector entre otras. La participación de padres de familia en las charlas de orientación, asambleas, trabajos de mejora de infraestructura. También se cuenta con docentes que muestran predisposición para actualizarse y trabajar en equipo.

Las Oportunidades que tiene la IE son la presencia cercana de las instituciones como la Universidad Nacional de Trujillo, la Privada César Vallejo y la UPAO quienes nos brindan asistencia técnica en diferentes rubros como infraestructura, psicología asesoría legal y de salud. Se tienen convenios con la posta médica de Huamán del distrito de Víctor Larco que evalúa la salud de los estudiantes y orienta el aspecto psicológico de estudiantes con dificultades. Todo esto permite generar condiciones para el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes. Por ello, en el presente año se han mejorado los aprendizajes en las áreas de comunicación y de matemática en los diferentes grados. Esta información es recogida en las evaluaciones de inicio, proceso y salida aplicadas por la IE.

Las experiencias desarrolladas, como parte fundamental del Programa de Especialización a Directivos de la Región La Libertad que ha ejecutado el Instituto Nacional Monterrico que ha permitido fortalecer nuestro liderazgo en las diferentes instituciones educativas de la región, propiciando la mejora de la educación en nuestro país.

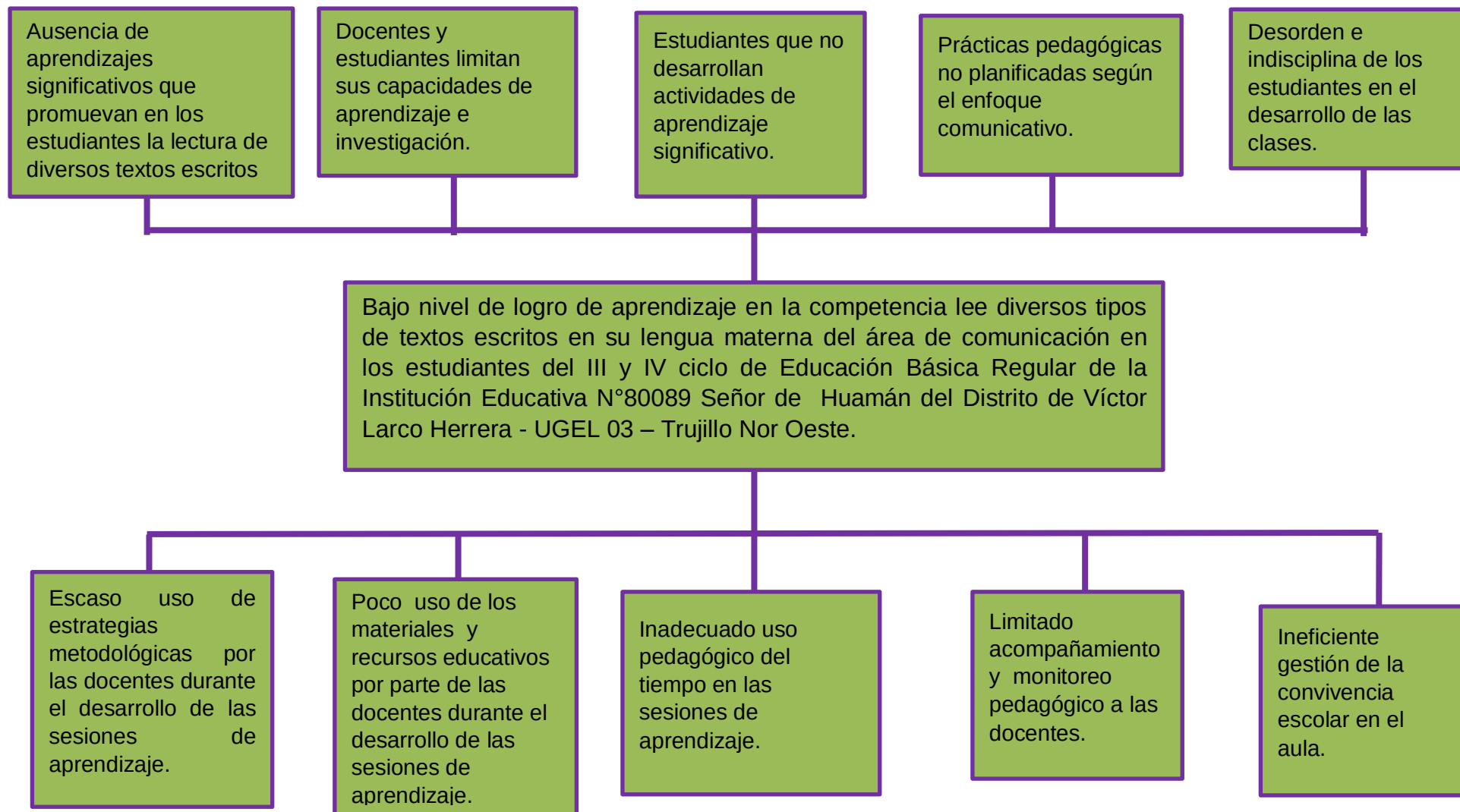


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos

Para la realización del diagnóstico se aplicaron instrumentos como ficha de monitoreo de la práctica pedagógica en clases que permitió recoger información cuantitativa de las docentes considerando los siguientes aspectos, estrategias metodológicas, recursos y materiales educativos, uso efectivo del tiempo, clima y convivencia en el aula. Así mismo utilizamos el instrumento guía de grupo focal aplicado a las docentes que permitió recoger información cualitativa del aspectos monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica por parte de la directora.

2.1.1. Resultados Cuantitativos. El 75% de las docentes tiene dificultades para lograr satisfactoriamente el uso de estrategias metodológicas de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, teniendo en cuenta el enfoque comunicativo textual del área muchas docentes no tienen en cuenta el enfoque para la selección de estrategias pertinentes que contribuyan a favorecer la competencia lee diversos tipos de textos escritos. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado, ni se ha brindado una asesoría apropiada.

También se presenta, el 83% de docentes que no hacen buen uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, no manejan con fluidez las interrupciones, transiciones entre actividades y actividad, acciones accesorias, se prefiere el desarrollo de actividades permanentes. Esto se debe a que las docentes dedican más tiempo a las prácticas rutinarias y poco a las académicas improvisa material didáctico para el desarrollo de su sesión por lo que no generan aprendizajes significativos en los estudiantes.

Por otro lado, el 75% de docentes utilizan medianamente los materiales y/o recursos durante el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, no gestionan con equidad su uso guardan los materiales por miedo a que se malogren, prepara poco material que no es suficiente para la cantidad de estudiantes generando aburrimiento y desmotivación. Esto se debe a que las docentes desconocen estrategias para el uso funcional de materiales y recursos y su importancia para el logro de los aprendizajes afectando significativamente a los estudiantes.

Finalmente, el 75% de los docentes tienen dificultad para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes, no logra crear un ambiente de calidez y

seguridad afectiva en el aula mediante una comunicación estimulante y/o refuerzo positivo esto se debe a que emplea recursos de comunicación inapropiados a la edad y característica de los estudiantes no favoreciendo las relaciones positivas en el aula, desconocen estrategias para el desarrollo de habilidades interpersonales.

2.1.2. Resultados Cualitativos. Las docentes concluyen que el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación no cumple con los objetivos propuestos, debido a que la Directora tiene aula a cargo y que se debe realizar el acompañamiento, monitoreo y evaluación de forma permanente, significaría el tener que abandonar su aula e interrumpir el aprendizaje de sus estudiantes. Las docentes sugieren que la directora debe implementar estrategias de acompañamiento a partir de la reflexión crítica y de la visita al aula para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje. Por lo tanto manifiestan que el plan de monitoreo y acompañamiento debe ser replanteado de acuerdo a las necesidades de la IE.

Finalmente se concluye que para alcanzar los objetivos propuestos en el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, se debe utilizar estrategias que se adecúen al contexto de la institución educativa, que permita el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas. Entonces para revertir esta situación se debe tener presente las siguientes estrategias: Aplicar la visita al aula, como una forma de monitoreo; Poner el funcionamiento los círculos de interaprendizaje, como una forma de acompañamiento; y promover la autoevaluación del desempeño docente como un modelo, para que las docentes sean mejores jueces de su desempeño.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es el bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación en los estudiantes del III y IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80089 Señor de Huamán del distrito de Víctor Larco Herrera – UGEL 03 – Trujillo Nor Oeste. Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos como la ficha de observación y cualitativos como el cuestionario.

Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que las docentes no se encuentran capacitadas para ser uso de estrategias metodológicas para la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Asimismo, la mayoría de docentes no utilizan materiales y/o recursos. Tampoco optimizan el uso pedagógico del tiempo es decir no manejan con fluidez las interrupciones, transiciones y las acciones accesorias, por otro lado les cuesta reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y / o positiva. Esto se debe a que no se realizado un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades, no han recibido la asesoría correspondiente de su práctica pedagógica y gestión de la escuela, ni han sido monitoreadas respecto a ese criterio.

Entre los procesos de gestión que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido al desarrollar sesiones de aprendizaje PO04.1, distribuir y preservar el material educativo PS03.2 programar el tiempo para el aprendizaje el PO02.2 y el PO05.1 promover la convivencia escolar de aprendizaje. De la misma manera, se relaciona con la competencias 5 del MBDDirectivo. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

La competencias 3 del MBDDirectivo Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgo. La competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión tales como progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

El instrumento cualitativo me permitió obtener la siguientes conclusiones se considera que el monitoreo, acompañamiento y evaluación que realiza la directora no es sostenido por qué no lo realiza durante todo el año, debido a que asume doble función de directora con aula a cargo. Sin embargo el monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas. Por

otro lado, se ha desarrollado los círculos de inter aprendizaje no como debe ser, algunas veces han servido como espacios para que las docentes traten temas ajenos a las actividades pedagógicas

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

El reto que tengo como directora es elevar el nivel de logro en la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación de los estudiantes del III y IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa 80089 “Señor de Huamán” del distrito de Víctor Larco Herrera - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste La Libertad.

Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: fortalecer el uso de estrategias metodológicas para el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna, capacitar a las docentes en el uso de los materiales y recursos educativos para el uso en las sesiones de aprendizaje, optimizar el uso pedagógico del tiempo durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje monitorear y acompañar la práctica pedagógica y mejorar la convivencia escolar dentro de las aulas y la institución educativa.

Para ello el directivo debe utilizar estrategias básicas para gestionar la institución educativa orientada a lograr aprendizajes en los estudiantes a través del MAE que se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal profesional e institucional para lo cual debe existir una relación cercana entre el directivo y el docente caracterizado por el diálogo, el intercambio pedagógico y el reconocimiento de su valía.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD se encuentran implicados?
Bajo nivel de logro en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación en los estudiantes del III y IV ciclo de la I.E. N° 80089 “Señor de Huamán Ugel 03 La Libertad	Resultados cuantitativos: Los docentes no se encuentran capacitados para el uso de estrategias metodológicas para la lectura de diversos textos escritos de acuerdo al nuevo curriculum.	PO04.1 subproceso desarrollar sesiones de aprendizaje.	Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa.	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
	La mayoría de docentes no utilizan materiales y/o recurso durante el desarrollo de sus actividades de aprendizaje para la lectura de diversos textos escritos.	PO02.3 sub proceso de disponer espacios para el aprendizaje PSO3.2 distribuir y preservar el material educativo.	Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa.	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.
	Un gran porcentaje de docentes no dan buen uso al tiempo, no maneja con fluidez las interrupciones transiciones y las acciones accesorias.	PO02.2 sub proceso de programar el tiempo para el Aprendizaje.	Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa.	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

	La mayoría de docentes promueven limitadamente un clima democrático y participativo entre los estudiantes.	PO05.1 subproceso de promover la convivencia escolar aprendizaje.	Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.	Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
	Resultados cualitativos: La Directora con aula a cargo implementa estrategias de acompañamiento y monitoreo de manera limitada.	PO04.3 subproceso realizar acompañamiento pedagógico.	Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en el aula.	6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Viviane Robinson, citada en el módulo introductorio (MINEDU, 2016). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea organizar, facilitar y distribuir oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes más significativos.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de las docentes. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de inter aprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de comunicación. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a las docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un entorno ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. Es necesario implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una eficiente labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Se ha propuesto generar condiciones para implementar y fortalecer una escuela segura de acuerdo a la visión y misión institucional, pues, el propósito es proteger el tiempo para la enseñanza y aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones y establecer un ambiente ordenado y de soporte dentro y fuera del aula.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	- Establecer metas comunes porque el objetivo es común para todos los actores educativos. - Buscar una meta que permita la mejora de los aprendizajes.	- Porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado para todos los actores educativos. - Para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica.	- Organizar, facilitar y distribuir oportunamente los materiales educativos. - Los materiales deben estar al alcance de los estudiantes.	- Porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. - Para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	- Realizar monitoreo y acompañamiento al personal docente.	- Porque permite recoger información de la labor docente, determinar sus habilidades y fortalezas. - Para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de las docentes.	- Organizar grupos de interaprendizaje. - Reuniones colegiadas promoviendo la autocapacitación.	- Porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos, experiencias relacionadas a su labor. - Para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar sus práctica pedagógica.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	- Gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. - Implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente.	- Porque un ambiente pedagógico adecuado e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica de los estudiantes. - Para implementar y fortalecer una escuela segura de acuerdo a la visión y misión institucional.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

A partir del diagnóstico realizado, se ha determinado el bajo nivel de logro de aprendizaje de la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación de los estudiantes del III y IV ciclo de la Institución Educativa N° 80089 “Señor de Huamán” del distrito de Víctor Larco, provincia de Trujillo; como problemática priorizada que requiere una intervención específica y adecuada de toda la comunidad educativa y que permita a través de su implementación, fortalecer el liderazgo pedagógico del directivo y la mejora de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula, con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes de esta Institución Educativa.

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada, se propone como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la gestión curricular.

Asimismo, la alternativa de solución asume los dos grandes aspectos de los compromisos de gestión: el logro de aprendizajes y la generación de condiciones básicas de aprendizaje, que hacen alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa y que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica.

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de comunicación; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, en el distrito de Víctor Larco. Este contexto será considerado, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la lectura de diversos textos escritos en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

El MAE permitirá además al directivo, promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la

colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Las docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la lectura de diversos textos escritos; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela para coadyuvar la mejora de la lectura. Además, el personal administrativo consolidará su función de soporte técnico y operativo al desarrollo de las actividades programada así como también el personal de mantenimiento.

El rol como líder pedagógico interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación, como también asegurar y optimizar los recursos que existen en la institución educativa. El líder pedagógico debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables, al mismo tiempo debe consensuar actividades dirigidas a la implementación del monitoreo desde la sensibilización, elaboración de instrumentos, cronograma, la observación de sesiones de aprendizaje hasta el procesamiento y comunicación de los resultados.

El directivo fortalece su liderazgo pedagógico al encabezar las actividades de acompañamiento del docente, mediante la identificación de los puntos de mejora, de las estrategias de intervención y de encuentros formativos para el acompañamiento al docente que permitan la reflexión y mejora permanente de su práctica pedagógica que favorezcan el logro de los aprendizajes de los estudiantes. El líder pedagógico debe garantizar el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes lo cual permitirá la elaboración de informes de evaluación más propositivos y formativos en base a los informes de monitoreo y acompañamiento.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo

principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la lectura de diversos textos escritos. Además, considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la lectura de diversos textos escritos; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la lectura.

Como Directora de la Institución Educativa N° 80089, en este momento tengo dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; por tener la condición de directora y docente de aula para ello

se debería asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada; situaciones que se enfrentarán con la realización de círculos de inter aprendizaje para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con las docentes. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivo-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer sus capacidades profesionales.

Una de las ventajas de la aplicación del MAE es la continua retroalimentación de la práctica docente a partir del diseño y aplicación de instrumentos de evaluación que permitan recoger información y la mejora del desempeño de las docentes. Se consideran diversas actividades que permiten la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación de la práctica docente que evidencian el nivel de mejoramiento de los aprendizajes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

5.1.1.1 Monitoreo Pedagógico.

5.1.1.1.1. *Definición.* El monitoreo pedagógico se define como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50); en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes de educación primaria para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Es así que,

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Ministerio de Educación, 2014, p.51)

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información del y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

- Visita al aula. Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (Ministerio de Educación, 2014 p. 53).

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo.* Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

- Ficha de observación. Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: uso de estrategias metodológicas, uso efectivo del tiempo, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna y la gestión de la convivencia escolar en el aula.

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

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico

5.1.1.2.1 *Definición.* El acompañamiento pedagógico consiste en:

“Brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el dialogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez –Molina, 2011 p.262).

El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio situado en la escuela dirigido al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en el aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa .R.S.G. N° 008 (Ministerio de Educación-2016 p.2).

De lo que se colige que el acompañamiento pedagógico es un proceso de formación que constituye un soporte técnico afectivo centrado en la mejora continua de la práctica docente mediante el diálogo y la reflexión, generando compromisos de cambio.

5.1.1.2.2. *Estrategias de Acompañamiento Pedagógico*. Teniendo en cuenta que el acompañamiento pedagógico es un proceso de formación continua, se puede decir que existen variadas estrategias como:

- **Círculos de interaprendizaje**. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela y comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y la valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Para lo cual se pueden utilizar hojas de planificación del evento, bitácora personal del docente, material de información o lectura pedagógica, portafolio docente, video de situaciones pedagógicas.

5.1.1.3 Evaluación

5.1.1.3.1 *Definición*. Es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica, con base a evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias para la docencia (Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente- MINEDU 2017 p. 71).

El reto no solo está en convertir la evaluación de la práctica docente en algo habitual y aceptado, sino en utilizar los resultados de dicha evaluación con el fin de promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación*. La institución educativa tiene como objetivo que los estudiantes logren aprendizajes significativos, responsabilidad que deben asumir las docentes; la capacidad de autocrítica que deben tener desde su práctica con el fin de que guíe su crecimiento profesional y estimule su constante búsqueda de nuevos conocimientos; a continuación se presentan los tipos de evaluación:

- **Autoevaluación** Para la aplicación de este modelo se hace indispensable que el director, como líder pedagógico, promueva en las docentes, espacios de autoreflexión de su práctica pedagógica en el aula, con la finalidad de evaluar algún aspecto de su propia enseñanza en función de los resultados o el cambio producido en los niños y niñas. Identificadas sus debilidades se brindará asesoría pedagógica a través de acciones que le permitan la mejora de su práctica docente. Según MINEDU (2017), es una estrategia de formación de docentes en servicio. La autoevaluación estimula el desarrollo personal de las docentes.

- *Coevaluación*. Según MINEDU (2017), es una estrategia que consiste en la evaluación crítica entre pares de docentes de la misma institución educativa y que cumplen las mismas funciones. La coevaluación permite el intercambio de roles alternadamente entre evaluadores y evaluados, Se considera útil la aplicación de esta estrategia en el desempeño docente, porque al realizarse entre docentes que desarrollan las mismas acciones, están en condiciones de asumir actitudes críticas en el reconocimiento de fortalezas y debilidades de sus compañeras de trabajo, lo que coadyuvará en las mejoras de su desempeño profesional.

Para aplicar este tipo de evaluación es necesario que la directora, como líder pedagógico, considere como primer tarea la sensibilización a los docentes para que participen en este proceso, promueva en el equipo docente la confianza, el respeto mutuo dentro de un clima acogedor y un diálogo horizontal que evite el predominio de las simpatías o antipatías entre docentes y que den como resultado una información subjetiva. Se tiene que elaborar un instrumento de recojo de información confiable, que tenga la suficiente coherencia y que vaya acompañada de las correspondientes evidencias. Se debe realizar la coevaluación dos veces por semestre una en la mitad, para reajustar lo que sea necesario y la última al terminar el semestre para planificar mejor el siguiente semestre.

5.1.2 Área de Comunicación.

5.1.2.1 Enfoque del Área de comunicación

“El marco teórico y metodológico que orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje del área corresponde al enfoque comunicativo. Este enfoque desarrolla competencias comunicativas a partir de usos y prácticas sociales del lenguaje, situados en contextos socioculturales distintos:

- Es comunicativo, porque su punto de partida es el uso de lenguaje para comunicarse con otros. Al comunicarse, los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo textual, formato y género discursivo, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los impresos, audiovisuales y digitales, entre otros.

- Considera las prácticas sociales del lenguaje, porque la comunicación no es una actividad aislada, sino que se produce cuando las personas interactúan entre sí al participar en la vida social y cultural. En estas interacciones, el lenguaje se usa de diferentes modos para construir sentidos y apropiarse progresivamente de este.

- Enfatiza lo sociocultural, porque estos usos y prácticas del lenguaje se sitúan en contextos sociales y culturales específicos. Los lenguajes orales y escritos adoptan características propias en cada uno de esos contextos y generan identidades individuales y colectivas. Por eso se debe tomar en cuenta cómo se usa el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico y sus características socioculturales. Más aún en un país como el Perú, donde se hablan 47 lenguas originarias, además del castellano.

Asimismo, el área contempla la reflexión sobre el lenguaje a partir de su uso, no solo como un medio para aprender en los diversos campos del saber, sino también para crear o apreciar distintas manifestaciones literarias, y para desenvolverse en distintas facetas de la vida, considerando el impacto de las tecnologías en la comunicación humana” (Ministerio de Educación, 2016 p.88).

5.1.2.2 Competencia del área de comunicación

Competencia 8: Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Esta competencia se define como una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee, sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición sobre ellos. “Cuando el estudiante pone en juego esta competencia utiliza saberes de distinto tipo y recursos provenientes de su experiencia lectora y del mundo que lo rodea. Ello implica tomar conciencia de la diversidad de propósitos que tiene la lectura, del uso que se hace de esta en distintos ámbitos de la vida, del papel de la experiencia literaria en la formación de lectores y de las relaciones intertextuales que se establecen entre los textos leídos. Esto es crucial en un mundo donde las nuevas tecnologías y la multimodalidad han transformado los modos de leer. Para construir el sentido de los textos que lee, es indispensable asumir la lectura como una práctica social situada en distintos grupos o comunidades socioculturales. Al involucrarse con la lectura, el estudiante contribuye con su desarrollo personal, así como el de su propia comunidad, además de conocer e interactuar con contextos socioculturales distintos al suyo”. (Ministerio de educación- 2017 p. 77).

Esta competencia implica la combinación de las siguientes capacidades:

- Obtiene información del texto escrito: el estudiante localiza y selecciona información explícita en textos escritos con un propósito específico.

- Infiere e interpreta información del texto: el estudiante construye el sentido del texto.

Para ello, establece relaciones entre la información explícita e implícita de éste para deducir una nueva información o completar los vacíos del texto escrito. A partir de estas deducciones, el estudiante interpreta la relación entre la información implícita y la información explícita, así como los recursos textuales, para construir el sentido global y profundo del texto, y explicar el propósito, el uso estético del lenguaje, las intenciones del autor, así como la relación con el contexto sociocultural del lector y del texto.

- “Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto: los procesos de reflexión y evaluación están relacionados porque ambos suponen que el estudiante se distancie de los textos escritos situados en épocas y lugares distintos, y que son presentados en diferentes soportes y formatos”. Para ello, compara y contrasta aspectos formales y de contenido del texto con la experiencia, el conocimiento formal del lector y diversas fuentes de información. Asimismo, emite una opinión personal sobre aspectos formales, estéticos, contenidos de los textos considerando los efectos que producen, la relación con otros textos, y el contexto sociocultural del texto y del lector. (Ministerio de Educación -2017 p. 77)

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de lectura de diversos textos escritos*

A partir del árbol de problemas y del árbol de objetivos, podemos establecer algunos alcances que permitirán su ejecución. La alternativa de solución planteada aplicará estrategias, utilizará recursos y fortalecerá las relaciones en un clima de trabajo pedagógico favorable.

En primer lugar, se utilizarán diversas estrategias metodológicas para promover la competencia de la lectura de diversos textos escritos utilizando las siguientes:

Estrategia 1. Antes de la lectura. Este momento implica el desarrollo de tres estrategias: Identificar el propósito de lectura, movilizar saberes previos necesarios para la comprensión del texto y elaborar predicciones a partir de los indicios que ofrece el texto. La finalidad de este momento es hacer explícito el propósito de la lectura conectar los conocimientos previos con el tema del texto y motivar la lectura.

Estrategia 2. Durante la lectura. Consiste en leer el texto utilizando diversas formas de lectura: silenciosa, en voz alta etc. Se desarrollan las siguientes estrategias: formular hipótesis, formular preguntas, aclarar el texto, utilizar organizadores gráficos.

El propósito de este momento es: establecer inferencias de distinto tipo, revisar y comprobar la propia comprensión mientras se lee y aprender a tomar decisiones adecuadas frente a errores o faltas de comprensión.

Estrategia 3. Después de la lectura. Implica las siguientes estrategias: formular y responder preguntas, elaborar organizadores gráficos, hacer resúmenes.

El propósito de este momento es recapitular el contenido resumirlo y extender el conocimiento que se ha obtenido mediante la lectura.

51.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia de lectura de diversos textos escritos.* Están considerados como un apoyo o soporte del docente, pueden ser elaborados por los docentes, padres de familia, con el fin de acercar a los estudiantes a los nuevos conocimientos. Sin embargo, se debe tener en cuenta el sentido de estos materiales. Cómo usarlos, para qué usarlos y cómo organizarlos en una sesión de aprendizaje lo mismo que tiene que ser producto de una reflexión del docente. Considerando que los estudiantes del III y IV ciclo de EBR necesitan fortalecer sus conocimientos acerca de un texto que van a leer es necesario utilizar diversos recursos para dar solución al problema priorizado y estos son:

- Recursos humanos. Se considera a los docentes, padres de familia, comunidad educativa y estudiantes, quienes son considerados como apoyo o soporte y también quienes toman la decisión de como seleccionarlo y usarlo en una sesión de aprendizaje y que tiene que ser producto de una reflexión del docente.

- Recursos materiales. Siendo que leer es comprender, es necesario acompañar con materiales y recursos educativos, teniendo en cuenta que los estudiantes del III y IV ciclo de la EBR, necesitan fortalecer sus conocimientos acerca de un texto que le dan; es por ello, que propongo algunos materiales a ser usados por los docentes, considerando la edad del estudiante. Los cuentos, leyendas cortas que deben ser ilustradas con fichas y actividades interactivas, láminas de animales domésticos, por cuanto a los niños les atrae lo que conocen y lo desconocido, los recursos audiovisuales

- Se utilizarán también un cronograma que permita el logro deseado en el tiempo requerido.

5.1.2.2.3 *Planificación de sesiones de aprendizaje.* Estrategias para favorecer el clima en el aula en el desarrollo de sesiones sobre la competencia de lectura de diversos textos escrito.

- Generar un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. Estableciendo relaciones interpersonales positivas. Demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa. Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas. Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad. Evita cualquier tipo de discriminación. Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomente un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente. Transmite a la comunidad educativa sus altas expectativas en estudiantes docentes y equipo administrativo generando compromiso en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de los aprendizajes”. (Marco del Buen Desempeño Directivo-2015 p. 41).

- Maneja el diálogo el consenso y la negociación para la prevención y resolución pacífica de conflictos. “Identifica y analiza situaciones conflictivas y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación .Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas”.(Marco del Buen Desempeño Directivo-2015 p.41).

5.2 Experiencia Exitosa.

La experiencia exitosa denominada Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

El propósito de la experiencia fue explicitar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de monitoreo y acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La experiencia se organizó en cuatro fases. La primera estuvo relacionada a la organización del equipo de acompañamiento, la segunda a la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados; la tercera fase se desarrolló en dos momentos: la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y, el monitoreo a docentes en aula. La cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además, también se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Se pone énfasis en la práctica docente con el propósito de recoger información que permita identificar las debilidades pedagógicas que limitan el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes ya que el fin es siempre la mejora de los aprendizajes se ha determinado que la estrategia más adecuada es la aplicación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente. Por este motivo se plantean los siguientes objetivos.

6.1.1 Objetivo General

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del III y IV ciclo de Educación Básica Regular, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80089 “Señor de Huamán” del Distrito de Víctor Larco, provincia de Trujillo - UGEL 03 – La Libertad.

6.1.2 Objetivos Específicos

- Monitorear la práctica pedagógica del III y IV ciclo de Educación Básica Regular en la competencia lee textos escritos del área de Comunicación para recoger información sobre estrategias metodológicas, uso de recursos y material educativo, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula a través de la visita de observación del aula.
- Acompañar la práctica pedagógica, para el logro de la competencia lee diversos textos escritos del área de Comunicación, a través de círculos de interaprendizaje, ejerciendo liderazgo pedagógico para favorecer la capacidad docente sobre estrategias metodológicas, uso de recursos y material educativo, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula.
- Evaluar la práctica pedagógica en la competencia lee diversos textos escritos del área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante el proceso de autoevaluación, coevaluación para el desarrollo de las estrategias metodológicas, uso de recursos y material educativo, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas al aula para recoger información las estrategias metodológicas, uso de recursos y materiales educativos, uso del tiempo y gestión de la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de comunicación.	1. Monitorear la práctica pedagógica del III y IV ciclo de Educación Básica Regular en la competencia lee textos escritos del área de Comunicación para recoger información sobre estrategias metodológicas, uso de recursos y material educativo, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula a través de la visita de observación del aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	2 visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	X											
					1.2 Jornada de diseño, elaboración y revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	X	X										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo		X										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (ejecución primera visita)	Equipo directivo			X									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo				X								
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje. (Visitas 2 y 3)	Equipo directivo	X				X	X	X					
	2. Acompañar la práctica pedagógica, para el logro de la competencia lee diversos textos escritos del área de Comunicación, a través de círculos de	Número de círculos de interaprendizaje.	El 60% de los docentes es acompañado al menos en dos círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje.	2.1 Revisión de los informes de monitoreo e identificación de los puntos de mejora a trabajar.	Equipo directivo	X											
					2.2 Identificación de las Estrategias de intervención.	Equipo directivo			X									

	interaprendizaje, ejerciendo liderazgo pedagógico para favorecer la capacidad docente sobre estrategias metodológicas, uso de recursos y material educativo, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula.				2.3 Diseño y elaboración del instrumento de acompañamiento.	Equipo directivo		X		X						
					2.4 Programación de la secuencia de encuentros formativos para el acompañamiento docente.	Equipo directivo y Docente	X			X						
					2.5 Ejecución de los encuentros formativos de acompañamiento.	Equipo directivo							X	X		
	3. Evaluar la práctica pedagógica en la competencia lee diversos textos escritos del área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante el proceso de autoevaluación, coevaluación para el desarrollo de las estrategias metodológicas, uso de recursos y material educativo, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula.	Porcentaje de docentes evaluados e informados de los resultados de su proceso de monitoreo y acompañamiento.	50% de los docentes monitoreados y acompañados son evaluados e informados de sus resultados.	-Autoevaluación -Coevaluación	3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la evaluación en el marco del MAE.	Equipo directivo							X			
					3.2. Aplicación de ficha de auto evaluación y coevaluación a los docentes.	Equipo docente y directivo								X		
					3.3. Elaboración del informe final de evaluación en base a los informes del monitoreo y acompañamiento.	Equipo docente y directivo										X
					3.4. Entrega de informe de evaluación final a los docentes y retroalimentación.	Equipo directivo										X

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá que 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.
- 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	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
1. Monitorear la práctica pedagógica del III y IV ciclo de Educación Básica Regular en la competencia lee textos escritos del área de Comunicación para recoger información sobre estrategias metodológicas, uso de recursos y material educativo, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula a través de la visita de observación del aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directora y docentes						X	- Hoja de programación de jornada de sensibilización. - Acta de asistencia.	-Ficha de observación de aula. -Matriz de consolidación de resultados. -Lista de cotejo para la asistencia. -Rúbrica de observación de evaluación de desempeño docente.	-Materiales audiovisuales - Materiales informáticos	52% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.
			1.2 Jornadas de diseño, elaboración y revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directora y docente					x		- Acta de asistencia. - Ficha impresa de monitoreo revisado.			
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora y docentes					x		- Plan de monitoreo. - Cronograma de monitoreo publicado.			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)	Directora				X			- Ficha de observación de aula compilada. - Cuaderno de campo.			
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directora y docentes					x		- Matriz de evidencias. - Lista de prioridades para el acompañamiento.			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje e informe de monitoreo (Visitas 2, 3 ...)	Directora y docentes			X	X	X		- Informe de monitoreo.			
2. Acompañar la práctica pedagógica, para el logro de la competencia lee diversos textos	Número de círculos de interaprendizaje.	Círculos (grupo) de aprendizaje	2. 1 Revisión de los informes de monitoreo e identificación de los puntos de mejora a trabajar.	Directora y docentes					x		Informe de la revisión del monitoreo	Instrumentos -Acta de asistencia. -Hoja de	Recursos Materiales audiovisuales. Materiales	El 60% de los docentes es acompañado al menos dos círculos de interaprendi-

escritos del área de Comunicación, a través de círculos de interaprendizaje, ejerciendo liderazgo pedagógico para favorecer la capacidad docente sobre estrategias metodológicas, uso de recursos y material educativo, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula.			2.2 Identificación de las estrategias de intervención. 2.3 Diseño y elaboración del instrumento de acompañamiento. 2.4 Programación de la secuencia de encuentros de interaprendizaje. 2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Directora					x		Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	planificación del evento -Bitácora personal. -Material de información o lectura pedagógica. -Informe de avances de los docentes de los logros y dificultades. -Portafolio docente -Videos de situaciones pedagógicas.	Informáticos. Boletines Informativos. Portales web.	zaje.
				Directora					X		Material de información y lectura pedagógica. Libro de actas sobre la planificación del evento. Portafolio docente -Videos de situaciones pedagógicas			
				Directora y docentes					X					
				Directora y docentes					X					
3. Evaluar la práctica pedagógica en la competencia lee diversos textos escritos del área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante el proceso de autoevaluación, coevaluación para el desarrollo	Porcentaje de docentes evaluados e informados de los resultados de su proceso de monitoreo y acompañamiento.	Autoevaluación -	3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la evaluación en el marco de MAE. 3.2 Aplicación de ficha de autoevaluación y coevaluación a las docentes.	Directora y docentes						x	Material de información y lectura pedagógica. Videos de situaciones pedagógicas	Instrumentos -Ficha de autoevaluación -Matriz de consolidación de resultados. -Lista de cotejo para la asistencia. -Rúbrica de observación de evaluación de desempeño docente.	Recursos Materiales audiovisuales Materiales informáticos	50% de los docentes monitoreados y acompañados son evaluados e informados de sus resultados.
de las estrategias metodológicas, uso de recursos y material educativo, uso efectivo del tiempo y la			3.3. Elaboración del informe final de evaluación en base a los informes del monitoreo y acompañamiento.	Directora Y docentes Directora y docentes						x x	pedagógico. -Cuaderno de campo. -Lista de control. -Escala de observación. -Código de categorías.			

convivencia en el aula.			3.4. Entrega de informe de evaluación final a los docentes y retroalimentación.	Directora y docentes							X	Libro de actas sobre el informe de evaluación final a los docentes. -Cintas de videos y audio sobre la retroalimentación. -Hojas de autoclasificación. -Informes elaborados por el propio docente. -Materiales de autoestudio. -Portafolio compilado sobre informes de evaluación final a los docentes.			
-------------------------	--	--	---	----------------------	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

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

LEYENDA:

0 = No implementada (0%)

1 = Implementación inicial (1% - 24%)

2 = Implementación parcial (25% - 49%)

3 = Implementación intermedia (50% - 74%)

4 = Implementación avanzada (75% - 99%)

5 = Implementada (100%)

A continuación se presenta el cuadro que permite identificar los riesgos que debemos afrontar los directivos al aplicar el monitoreo, acompañamiento y evaluación para lo cual debemos adoptar medidas para enfrentarlo y de esta manera los objetivos específicos del Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCION	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica pedagógica del III y IV ciclo de Educación Básica Regular en la competencia lee textos escritos del área de Comunicación para recoger información sobre estrategias metodológicas, uso de recursos y material educativo, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula a través de la visita de observación del aula.	- Rechazo o actitud negativa por parte de los docentes a ser monitoreados en el aula de clases. - Ejecución no satisfactoria o limitada del plan de monitoreo por parte de los responsables por motivos de falta de experiencia o de organización.	-Apostar por una adecuada sensibilización y un compromiso colegiado para la realización del plan de monitoreo. -Rediseñar un plan de monitoreo realizable (realista) de acuerdo a las características, necesidades y exigencias de la IE.
Acompañar la práctica pedagógica, para el logro de la competencia lee diversos textos escritos del área de Comunicación, a través de círculos de interaprendizaje, ejerciendo liderazgo pedagógico para favorecer la capacidad docente sobre estrategias metodológicas, uso de recursos y material educativo, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula.	-Dificultad para concretizar los encuentros de acompañamiento por razones de diversidad de horarios. -Falta de disposición al acompañamiento y/o rechazo a la mejora de su práctica pedagógica por parte de algunos docentes. -Falta de habilidades para el acompañamiento por parte de los directivos.	-Apostar por una adecuada sensibilización y un compromiso colegiado para la realización del plan de monitoreo. -Capacitación pertinente del equipo directivo para una adecuada implementación del acompañamiento a los docentes.
Evaluar la práctica pedagógica en la competencia lee diversos textos escritos del área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante el proceso de autoevaluación, coevaluación para el desarrollo de las estrategias metodológicas, uso de recursos y material educativo, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula.	-Recojo inadecuado de evidencias de monitoreo y acompañamiento que limitan la evaluación del plan de MAE implementado. -Dificultad del directivo para la valoración de las evidencias. -Confusión del directivo de la naturaleza de evaluación del MAE con otros modelos valorativos.	-Atención específica al recojo de información sobre los procesos pedagógicos en el monitoreo y acompañamiento de los docentes. -Capacitación pertinente del equipo directivo para una adecuada valoración de la práctica de los docentes.

Figura 6. Riesgos y medidas adoptarse del plan de acción.

8. Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.2 Jornadas de diseño, elaboración y revisión de los instrumentos de monitoreo.	Marzo-Abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Abril	Ninguna	Ninguna
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (ejecución primera visita).	Mayo	S/ 2.00 de fotocopia por docente para todas visitas.	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Junio	Ninguna	Ninguna
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3).	Julio - Agosto	Ninguna	Ninguna
2.1 Revisión de los informes de monitoreo e identificación de los puntos de mejora a trabajar.	Agosto	Ninguna	Ninguna
2.2 Identificación de las estrategias de intervención.	Agosto	Ninguna	Ninguna
2.3 Diseño y elaboración del instrumento de acompañamiento.	Agosto-Setiembre	Ninguna	Ninguna
2.4 Programación de la secuencia de círculos de interaprendizaje.	Setiembre	Ninguna	Ninguna
2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Setiembre-Noviembre	Ninguna	Ninguna
3.1 Sensibilización sobre la importancia de la evaluación en el marco del MAE.	Noviembre	S/ 1.00 de fotocopia /docente S/. 5.00 por	Recursos propios

		refrigerio/docente	
3.2 Aplicación de ficha de auto evaluación y coevaluación a las docentes.	Noviembre	S/ 3.00 de fotocopia /docente	Recursos propios
3.3 Elaboración del informe final de evaluación en base a los informes de monitoreo y acompañamiento.	Diciembre	Ninguna	Ninguna
3.4 Entrega de informes de evaluación final a los docentes y retroalimentación.	Diciembre	Ninguna	Ninguna

Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80089 “Señor de Huamán”.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa realizando un diagnóstico utilizando la chakana que me permitió identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar el bajo nivel de logro de la competencia lee diversos textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del tercer y cuarto ciclo del nivel primario.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso son dificultades de aprendizaje en el logro de la competencia de la lectura de diversos textos escritos. En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional, contribuyó a que el directivo asuma el compromiso de promover un clima institucional agradable, para asegurar formar una organización que gestiona aprendizajes bajo un enfoque participativo, democrático, intercultural, e inclusivo. Dando incidencia a la influencia de la convivencia en problemática relacionada a los aprendizajes lee diversos textos escritos en su lengua materna; así mismo se reconoció el tipo de violencia a atender desde la implementación de las líneas de acción, permitiendo plantear alternativas que se ajusta a los documentos de gestión.

Por otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución a las dificultades en el nivel de logro de la competencia lectura de diversos textos escritos planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- Se aprendió que es necesario partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes del III y IV ciclo del nivel de Educación Básica Regular en el área de Comunicación de la Institución Educativa N° 80089 “Señor de Huamán” en este sentido el trabajo colaborativo y en equipo es de suma importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa.

- Se aprendió la importancia de partir de un diagnóstico o línea de base que permita identificar con precisión los problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido; la rigurosidad, el trabajo colaborativo y la participación de todos los agentes, es de vital importancia en la construcción, aplicación de los instrumentos de diagnóstico para que permitan recoger información relevante.

- Se aprendió que es necesario promover la cooperación, colaboración y cohesión entre el profesorado, así como el diálogo permanente sobre las prácticas pedagógicas, haciendo de ello una práctica común en la cual el acceso a las aulas no sea restringido ni ajeno al directivo. Con la finalidad de promover comunidades de aprendizaje colaborativas sostenibles en el tiempo, sensibilizando a los actores educativos el trabajo en equipo.

- Se aprendió la importancia del monitoreo y acompañamiento constante como una estrategia de la práctica docente para asegurar aprendizajes más significativos y que comprometa más el actuar del docente, para empoderarlos y establecer una cultura evaluativa; para que sirva de apoyo a la mejora de su desempeño, ha de sostenerse en evidencias objetivas que marquen el punto de referencia desde donde partir hacia la consecución de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente.

- Se aprendió que el liderazgo pedagógico facilita la gestión de un clima favorable que es condición necesaria para favorecer el óptimo aprendizaje de nuestros estudiantes, así como también 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.

Referencias

- Evans Risco, E. (2008). *Orientaciones Metodológicas para la Investigación-Acción. Propuesta para la mejora de la práctica pedagógica*. Lima: Minedu
- Guillermo Rodriguez Molina (2011)F.Funciones y Rasgod del Liderazgo Pedagógico enlos Centros de Enseñanza.ISSN 0123-1294.Educ.vol.14 N°2 Mayo Agosto de 2011 pp.253-267.
- Ministerio de Educación. (2008). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente. Un buen maestro cambia tu vida*. Recuperado el 6 de enero de 2018, de www.minedu.gob.pe: http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Recuperado el 8 de diciembre de 2017, de www.minedu.gob.pe: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Recuperado el 6 de enero de 2018, de www.minedu.gob.pe: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (2015). *M,atriz Aplicative para el monitoreo a los compromisos de gestión escolar*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017). *Compromisos de gestión escolar y Plan anual de Trabajo 2017*. Recuperado el 7 de enero de 2018, de www.minedu.gob.pe: http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf
- Ministerio de Educación. (2017). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima. Lima: Minedu. Obtenido de www.minedu.gob.pe.

- Ministerio de Educación. (2017). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Texto del módulo 4 de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017). *Módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu. Obtenido de www.minedu.gob.pe.
- Ministerio de Educación. (2017). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante* (Vol. Tercer). Lima: Minedu.
- Oviedo, D. (enero de 2004). *Manual de Procedimientos para el acompañamiento y seguimiento en los centros educativos*. Recuperado el 7 de enero de 2018, de www.monografias.com: <https://www.monografias.com/docs/Manual-de-procedimiento-para-el-acompa%C3%B1amiento-y-seguimiento-F3925QVPCDU2Y>
- Silva Peña, I. (2012). *Modelo de asesoría a escuelas centrado en el acompañamiento docente*. Chile: Universidad Arturo Pratt.

Apéndice

FICHA DE MONITOREO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

OBJETIVO: Recoger información sobre la práctica pedagógica y la convivencia escolar en el aula y la incidencia que este proceso tiene en el logro de aprendizajes del área de comunicación.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
NOMBRE DE LA I.E.	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:	UGEL:
NIVEL: Inicial () Primaria () Secundaria ()	DRE:

DATOS DEL OBSERVADOR					
1. Cargo del observador	Director () Subdirector de nivel ()	2. Fecha del monitoreo			
	Coordinador académico ()				
	Coordinador del área ()		Día	Mes	Año
	Otro cargo () <i>Especificar:</i> _____				

Datos del docente observado → Datos a ser registrados consultando al docente			
3.- Apellidos y Nombres:		4.Especialidad	

Datos de la sesión observada → Datos a ser registrados mediante la observación							
5. Área o áreas desarrolladas → <i>Anotar en el siguiente espacio</i>							
6.Denominación de la sesión:							
7. Nivel educativo:	Inicial ()	Primaria ()	Secund. ()	8. Grado(s) o año(s) en el aula:		9. Sección :	
6. Turno	Mañana ()	Tarde ()	7. Duración de la sesión observada:	_____ hrs., _____ min.			

NIVEL DE AVANCE		
Logrado	Cumple con lo previsto en el ítem	2
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem	1
En inicio	Cumple incipientemente con los requerimientos del ítem.	0

I. ASPECTOS A OBSERVAR:

ASPECTO 1: Uso de estrategias metodológicas para el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna por los docentes durante las sesiones de aprendizaje.				
		Valoración		
ITEM 01	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones del Curriculum Nacional.	0	1	2
ITEM 02	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	0	1	2
ITEM 03	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.	0	1	2
ITEM 04	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	0	1	2
Sub total		0	4	8

ASPECTO 2: Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.				
		Valoración		
ITEM 01	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	0	1	2
ITEM 02	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.	0	1	2
Sub total		0	2	4

ASPECTO 3: Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.				
		Valoración		
ITEM 01	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	0	1	2
ITEM 02	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	0	1	2
ITEM 03	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada I.E. (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG 2378-2014-MINEDU (Secundaria).	0	1	2
Sub total		0	3	6

ASPECTO 4: Gestión de la convivencia escolar en el aula.				
		Valoración		
ITEM 01	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva (<i>mediante palabras o gestos motivadores</i>).	0	1	2
ITEM 02	El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.	0	1	2
Sub total		0	2	4
Total Final				

Comentarios

Encargado (a) del monitoreo

MATRIZ DE PROCESAMIENTO CUALITATIVO

Instrumento: Guía de Preguntas del Grupo Focal

Aspecto	Indicadores	Ítem/ Pregunta	Respuestas textuales (recurrentes)	Unidades de Análisis (emergentes)	Categorías emergentes	Conclusiones
Acompañamiento y monitoreo pedagógico que realiza la directora.	Cuenta con un plan de acompañamiento y monitoreo pedagógico.	¿En qué momento la directora socializa el plan de acompañamiento y monitoreo? ¿Podría indicar la razón porque la directora no socializa con Ud. ¿El plan de acompañamiento y monitoreo pedagógico?	S1, S2, S3, S4 , solamente cuando se elabora el documento.	La socialización del plan de acompañamiento y monitoreo pedagógico es importante para sensibilizar a las docentes sobre su práctica pedagógica.	La socialización del plan de acompañamiento y monitoreo pedagógico debe ser permanente, incluso durante las jornadas de reflexión pedagógica.	✓ La socialización del plan de acompañamiento y monitoreo pedagógico no es permanente.
	Realiza el acompañamiento y monitoreo a las aulas.	¿Cómo planifica la directora la visita para observar el desarrollo de la sesión de aprendizaje?	S1, S2, S3, S4 , existe un plan de acompañamiento y monitoreo pedagógico elaborado y aprobado por la asamblea de docentes.	El acompañamiento y monitoreo de la directora corresponde a un plan de acompañamiento y monitoreo difundido en la I.E.	El acompañamiento y monitoreo pedagógico planificado.	✓ El acompañamiento y monitoreo pedagógico que realiza la directora es planificado.
		¿Con que frecuencia la directora observa las sesiones de aprendizaje?	S1, S2, S3, S4 , durante dos veces al año en forma opinada.	El acompañamiento y monitoreo pedagógico se realiza dos veces al año en forma opinada.	El acompañamiento y monitoreo pedagógico debe ser sostenido	✓ El acompañamiento y monitoreo pedagógico que realiza la directora no es sostenida porque no se realiza durante todo el año.
	Calidad de la asesoría y retroalimentación	¿Cómo el aporte de la directora ayuda a mejorar tu práctica pedagógica?	S1, S2, S3, S4 , en parte porque su asesoría no es permanente por ser directora y docente de aula.	El acompañamiento y monitoreo pedagógico debe mejorar la práctica pedagógica.	El acompañamiento y monitoreo pedagógico debe buscar la mejora de los aprendizajes.	✓ El acompañamiento y monitoreo pedagógico busca la mejora de la práctica docente.

	Empleo de estrategias de acompañamiento y monitoreo pedagógico.	¿La directora promueve y/o conduce la realización de reuniones de interaprendizaje? ¿Y cómo se efectúa? ¿Considera que la revisión diaria de las sesiones de aprendizaje es una estrategia que ayuda a la mejora de los aprendizajes? ¿Por qué?	S1, S2, S3, S4, ocasionalmente por cuanto su jornada laboral lo dedica a la docencia y a la labor administrativa. S1, S2, S3, S4, no porque la directora revisa la sesión, pero no observa cómo se aplica.	Las reuniones de interaprendizaje permiten mejorar la práctica pedagógica. La revisión diaria de la sesión no ayuda a mejorar la práctica docente ni los aprendizajes.	Las reuniones de interaprendizaje deben ser por redes educativas. La directora debe aplicar otras estrategias que buscan la mejora de los aprendizajes.	✓ La directora debe planificar en el PAT reuniones de interaprendizaje a través de redes educativas. ✓ La directora debe realizar el acompañamiento y monitoreo pedagógico de manera permanente y de acuerdo a lo programado en el PAT.
		¿Qué estrategias sugiere Ud. a la directora sobre el acompañamiento para mejorar su práctica pedagógica?	S1, S2, S3, S4, GIAS, talleres de fortalecimiento, clases demostrativas, reuniones de interaprendizaje.	Las estrategias más empleadas son el monitoreo en el aula	El acompañamiento pedagógico debe aplicarse diversas estrategias.	✓ La directora debe implementar estrategias novedosas que involucren a todas las docentes para mejorar su práctica pedagógica.