

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80780 DEL DISTRITO DE SINSICAP, PROVINCIA DE OTUZCO - UGEL ASCOPE - LA LIBERTAD.

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

BEJARANO PELAES, Jorge Luis

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción.....	01
1. Identificación de la Problemática.....	03
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE	03
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	04
2. Diagnóstico.....	08
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados.....	08
2.1.1. Resultados cuantitativos.....	08
2.1.2. Resultados cualitativos.....	09
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	09
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	21
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	27
5.1 Marco Conceptual.....	27
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	27
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	27
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	27
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	28
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	29
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	29
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	30
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	31
5.1.1.3. Evaluación de desempeño docente.....	32
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	32
5.1.1.3.2. Estrategias de evaluación.....	33
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación.....	34
5.1.2 Área curricular de Comunicación.....	36
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	36
5.1.2.2. Competencia.....	36
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para promover la	

comprensión lectora en el área de Comunicación...	36
5.1.2.2.2. Recursos y materiales educativos del área de Comunicación.....	37
5.1.2.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de Comunicación.....	39
5.1.2.2.4. Planificación de sesiones de aprendizaje de Comunicación.....	40
5.2. Experiencia Exitosa.....	41
6. Diseño del Plan de Acción.....	45
6.1 Objetivos.....	45
6.1.1 Objetivo general.....	45
6.1.2 Objetivos específicos.....	45
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	45
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	51
8. Presupuesto.....	58
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	62
10. Lecciones Aprendidas.....	65
Referencias.....	66

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	07
<i>Figura 2.</i> Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	19
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	47
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	53
<i>Figura 6.</i> Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.....	58

Introducción

El presente Plan de Acción se ha elaborado debido a los resultados de la Evaluación Censal de los Estudiantes (ECE) que se aplican a nivel nacional a 2° y 4° grado de Educación Básica Regular (EBR), los cuales evidencian la realidad educativa en nuestro país: El niño no comprende lo que lee y, obviamente, no puede resolver, también, problemas matemáticos. En consecuencia, es perentorio empoderarse del cambio para mejorar el nivel de aprendizaje, el mismo que empieza en los directivos de cada institución educativa. La primera evidencia de este ansiado cambio lo constituye el hecho de planificar nuevas estrategias metodológicas para elevar el aprendizaje en las aulas de parte del directivo y, es aquí, donde el proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) juega un papel importantísimo.

El proceso del MAE docente constituye un factor transcendental en el logro de su éxito al tratar de obtener, así, elevar la performance de los estudiantes, sobre todo en el área fundamental de Comunicación y, específicamente, en la competencia referida a comprende textos escritos. En ese sentido, el presente Plan de acción viabilizado como un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación docente se elaboró teniendo en cuenta el diagnóstico de la situación educacional de los estudiantes y los parámetros y diseño establecidos por el Ministerio de Educación (MINEDU). Plan de MAE que surge, también, como una respuesta franca a un interés de elevar el nivel de comprensión lectora en los estudiantes de la institución educativa (IE).

El presente Plan de Acción se inicia con la identificación de la problemática; donde se determina la caracterización del contexto socio-cultural de la IE, a través de la determinación de su ubicación geográfica y se formula, luego, el problema priorizado. En este acápite se hace evidente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades propias de la IE, así como la determinación del problema lo aqueja y que es perentorio resolver. Inmediatamente, después, se aborda el diagnóstico; en este acápite se analizan los resultados cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados y se determina la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

En el diagnóstico, fundamentalmente, se observan de forma analítica los resultados obtenidos, los mismos que van a determinar las posibles falencias o

carencias que van a dar forma al problema priorizado. Seguidamente, se aborda la definición del rol como líder pedagógico; donde se vinculan las dimensiones del líder pedagógico, según Viviane Robinson, con la manera como contribuyen a la solución del problema priorizado, brindando luces en la toma de decisiones del líder pedagógico a fin de dar solución óptima al problema de la IE.

Asimismo, el planteamiento de la alternativa de solución, donde se establece la mejor estrategia viable y sostenible para revertir el problema que aqueja a la IE; seguidamente, se considera la sustentación de la alternativa de solución priorizada; donde se aborda todo el basamento teórico especializado que refrenda a la propuesta de solución planteada. Aquí se alude al marco conceptual del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, así como al área curricular comprometida y a algunas experiencias exitosas al respecto a manera de precedentes que brinden cierto refrendo fáctico a nuestra propuesta de solución.

Luego se expone el diseño del Plan de Acción; donde se elabora el objetivo general y los objetivos específicos, así como la matriz del mismo. Diseño que a permitir plasmar en hechos prácticos y reales todo el proceso del Plan de MAE. De igual forma, también se desarrolla el acápite denominado Plan de Monitoreo y Evaluación; donde se describen brevemente sus componentes, tales como: Objetivos específicos, indicadores, estrategias, actividades, actores, evidencias, entre otros. En cuanto al aspecto financiero se ve el presupuesto, donde se consigna el origen de la fuente de financiamiento para la buena marcha del plan de MAE.

Por otro lado, se aborda la descripción del proceso de elaboración del Plan de acción; donde se detalla, paso a paso, toda la secuencia progresiva de cada uno de los módulos formativos y su redundancia en el fortalecimiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico a fin de dar solución al problema priorizado en la IE. Finalmente, se abordan las lecciones aprendidas donde se precisan los aprendizajes adquiridos por el autor del presente Plan de Acción y surgidos como producto de la reflexión y el análisis crítico de la experiencia vivida en la elaboración del mismo, en su afán de revertir los bajos niveles de comprensión lectora en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80780 del caserío Membrillar, a través de la aplicación de un Plan de MAE docente.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80780

La Institución Educativa N° 80780 está ubicada en el caserío Membrillar, en el distrito de Sinsicap, provincia de Otuzco, departamento y región La Libertad; se encuentra en ubicado, relativamente, cerca a una ladera de cerro. Exactamente, se halla construida en casi el centro del caserío. La ubicación de la institución educativa la exime de amenazas posibles como inundaciones y huaycos generados por lluvias torrenciales que se originan en la zona a fines e inicios de cada año (diciembre, enero y febrero). Presenta, el caserío, una zona agreste, accidentado y rodeado de cerros y montañas; con una trocha carrozable que atraviesa todos los caseríos aledaños y que constituye la única vía de acceso de entrada y salida del caserío.

En el caserío Membrillar los padres de familia (PPFF) acusan un pobre nivel cultural, debido a que casi el 90% no han terminado su nivel primario, priorizando las labores agrícolas y, así, involucrándose someramente en el proceso educativo de sus menores hijos. No obstante, ellos exigen una educación funcional, donde los conocimientos y capacidades adquiridas por los estudiantes puedan tener un campo de acción en la vida real y, paralelamente, puedan brindarle una seguridad económica ya sea en el mundo profesional o en el agro de la zona.

El local de la Institución Educativa N° 80780 es propio. Está construido de material noble y se encuentra distribuido de la siguiente manera: Una moderna infraestructura de dos plantas hecha con material noble y enchapados interiores con cuatro aulas pedagógicas, dos baños para estudiantes y uno para docentes y otra infraestructura, un poco distante, a unos 300 m con tres aulas y dos baños, de una planta, construida con adobe enlucido con cemento y con techo de hojas de calamina. La institución educativa, al igual que todo el caserío, presenta los servicios básicos de alumbrado eléctrico, agua y alcantarillado.

Actualmente la Institución Educativa N° 80780 brinda servicios educativos a dos niveles: Inicial y primaria, se caracteriza por ser polidocente-multigrado con dos docentes contratadas en el nivel inicial y tres docentes nombrados en el nivel

primario, con una población escolar en el presente año de 20 estudiantes entre niños y niñas matriculados y distribuidos en los grupos etarios 3,4 y 5 años en el nivel inicial y 43 estudiantes distribuidos en el 1°, 2°, 3°,4°,5° y 6° grado con una sección en cada grado en el nivel primario; contando con 43 padres y madres de familia.

En el ámbito interno la IE cuenta con docentes predispuestos al cambio para lograr mejorar su performance y, por ende, la calidad de los aprendizajes; en ese sentido, ellos evidencian una actitud para el diálogo abierto, una férrea escucha activa y un profundo sentido de la empatía. Asimismo, se cuenta con organizaciones internas como la Asociación de Padres de Familia (APAFA), el Consejo Educativo Institucional (CONEI) y el Programa de Apoyo Alimentario Qali Warma, quienes en base a una escucha activa y a una actitud empática han promovido la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde, enrumados a alcanzar un solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

Externamente, la relación con la comunidad es, básicamente, cordial pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como la Ronda Campesina, Agencia Municipal, Tenencia Governativa y líderes de la comunidad; con quienes en forma dialógica y asertiva se ha establecido una sinergia para elevar el nivel del aprendizaje en la IE, sobre todo en lo concerniente a la comprensión lectora en los estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego de haber analizado rigurosamente los resultados de las pruebas ECE 2015 y 2016 y los registros oficiales de evaluación y las actas correspondientes se formuló el siguiente problema: “El nivel insatisfactorio de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80780 del caserío Membrillar del distrito Sinsicap, provincia de Otuzco, UGEL Ascope, región La Libertad”. Esto se ha convertido en una grave situación que requiere ser resuelta a partir de más de una causa comprobada.

De otro lado, luego de un análisis exhaustivo del problema planteado líneas arriba y en base a la técnica denominada árbol de problemas, se ha determinado que la primera causa que ha provocado este problema son estudiantes con limitado control de sus emociones. Según la gestión del currículo, entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos las motivaciones (Leithwood, 2009) de los docentes. Estos no asumen con responsabilidad la educación de los estudiantes, a ello se aúne la indiferencia de los PFFF se refiere ya que involucran directamente en el trabajo agrícola a sus hijos de manera absorbente y durante toda la tarde, logrando causar agotamiento físico e irritabilidad en los niños. Hecho que trae como consecuencia una evidente disminución en los niveles de aprendizaje de los estudiantes.

Asimismo, se observa debilidad en el desarrollo de las condiciones para entablar un diálogo empático y asertivo entre estudiantes, docentes y demás agentes de la institución educativa. Todo esto en virtud de que los estudiantes se sientan cansados, irritados y agresivos, propiciando un caldo de cultivo para que las relaciones interpersonales se debiliten entre estudiantes y entre estudiantes-docente; así como el hecho evidente de desconocer y de no participar en la elaboración del Reglamento Interno Institucional. Situación que trasciende, también, a la mayoría de los docentes y demás agentes educativos. Hecho que va a limitar sobremanera el aprendizaje efectivo en las aulas de la IE.

De igual manera, una segunda causa del problema es la existencia de docentes con desconocimiento en procesos didácticos. Un factor importante relacionado con esta causa es la gestión del currículo: Capacidad del docente. Al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, el docente ha venido improvisando en la ejecución de las sesiones; generando sesiones de aprendizaje poco motivadoras y, por ende, estudiantes desmotivados frente a la competencia comprende textos escritos.

Otro motivo para que se genere este problema es que existe un limitado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación relacionado con la limitada e inadecuada planificación del MAE que dificulta atender las necesidades formativas del docente por parte del directivo, generando la existencia, aún, de sesiones de aprendizaje tradicionales, ocasionando esto que los estudiantes se desmotiven, aburran y que acusen una total falta de interés en construir sus propios aprendizajes. El factor relacionado es la gestión del MAE, la planificación (propósito y condiciones). Se evidencia la ausencia de capacidad del directivo para poder ejecutar un plan de MAE sistematizado y de forma adecuada, debido a su condición de ser directivo-docente.

Una cuarta y última causa del presente problema es que el docente acusa un limitado uso de materiales educativos. El factor que se relaciona directamente es el de gestión del currículo en la capacidad de los docentes. Al no haberse empoderado los docentes del uso correcto y adecuado de los materiales, no les sirven de gran ayuda en el proceso de aprendizaje de sus estudiantes. Esta situación ocasiona que los estudiantes asistan a clases pero que vivencien sesiones de aprendizaje desmotivadoras y aburridas, generando ello limitaciones para construir sus propios conocimientos, sobre todo en lo referido a la competencia comprende textos escritos.

Estas causas analizadas líneas arriba y que determinan la génesis el problema que aqueja a la IE, y que se refleja, específicamente, en la falta de una comprensión lectora en los estudiantes del IV ciclo, al mismo tiempo, se constituyen en el reto y los desafíos para planificar y concretizar la solución al problema de comprensión lectora en los estudiantes del IV ciclo de la IE N° 80780.

En consecuencia, para lograr revertir este problema es necesario utilizar la gestión pedagógica del directivo preparado en gestión curricular y liderazgo pedagógico, dos docentes nombrados y predispuestos al cambio, una IE con un local moderno, con servicio de energía eléctrica, con la tenencia de un sistema de agua y alcantarillado, con un equipo audiovisual, dos PC de escritorio, 10 laptops XO y un TV de 40". Asimismo, con autoridades locales involucrados en la mejora del proceso educativo de los estudiantes. Es importante hacerlo a fin de generar los cambios pertinentes y necesarios para revertir este problema y poder satisfacer la demanda territorial del caserío. En ese contexto, la identificación del problema y su formulación tuvo un asidero inamovible en el presente árbol de problemas.

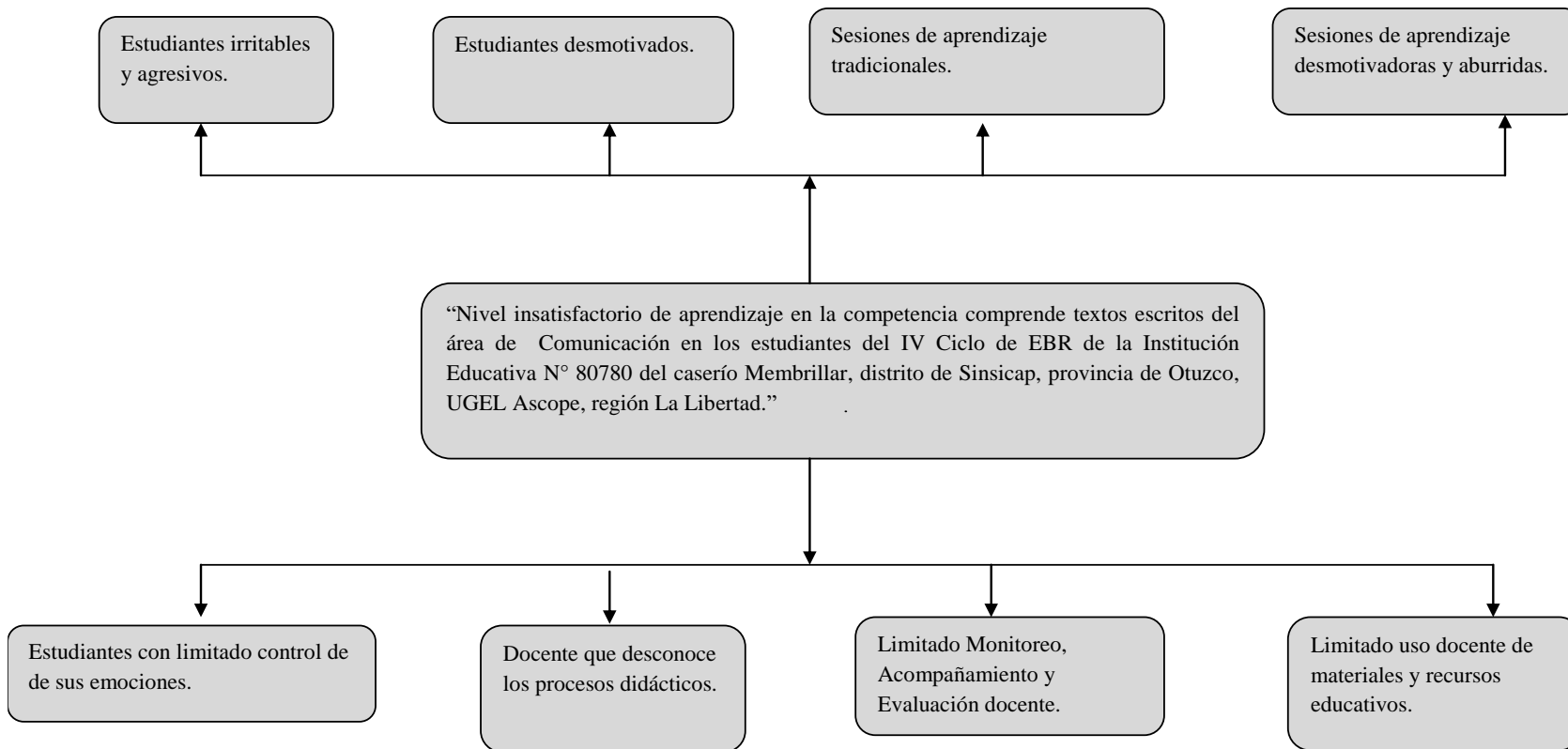


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

A fin de factibilizar el diagnóstico para determinar el problema de la IE se recurrió a la Ficha de Monitoreo de la Práctica Pedagógica para obtener los resultados cuantitativos, y una Ficha de Análisis de Contenido o Grupo Focal sobre Acompañamiento y Monitoreo para posibilitar el recojo de información cualitativa, insumos de gran relevancia para el trabajo de análisis y la posterior toma de decisiones relacionadas con la identificación del problema de la IE y con la propuesta de solución.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Se evidencia serias dificultades en el uso de los procesos didácticos hasta en un 14% que se encuentra en el nivel de proceso. Esto se debe que las capacitaciones sobre uso de herramientas pedagógicas brindadas por la UGEL- Ascope no llegan a todas las Instituciones Educativas, debido a la distancia y ubicación geográfica. Asimismo, no se ha realizado el monitoreo y asesoría apropiados. En ese sentido, en el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir) (Dominio1, Competencia 3) se establece que el directivo debe favorecer las condiciones operativas en el aula que aseguren aprendizajes de calidad en todos los estudiantes.

Finalmente, se evidencian limitaciones en el uso oportuno de materiales y recursos en aula, alcanzando un 25% en el nivel de proceso, así como para orientar a los estudiantes en el uso correcto de los mismos en el aula. Esto se debe a que no ha recibido la capacitación correspondiente. Asimismo, no ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados. En relación a ello en el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD) (Dominio 2) se sostiene que el docente debe utilizar los recursos didácticos en forma pertinente y adecuada incluyendo el uso adecuado de diversos criterios e instrumentos que faciliten la obtención del logro propuesto y el enfrentamiento de los desafíos en el proceso de aprendizaje.

Para revertir esta situación se debe factibilizar la implementación de grupos de interaprendizaje docente para programar e intercambiar conocimientos y experiencias sobre el uso adecuado de los procesos didácticos, así como de materiales y recursos

educativos en el aula; además de la implementación de talleres docentes sobre empleo de procesos didácticos y de materiales y recursos educativos en las sesiones de aprendizaje, todo dentro de un Acompañamiento y Monitoreo docente sostenido de parte del líder pedagógico de la IE

2.1.2 Resultados cualitativos. Los estudiantes presentan poco control de sus emociones, evidenciando problemas de irritabilidad con una incipiente agresividad, motivados por el agotamiento físico al realizar labores agrícolas en las horas libres que poseen durante el día. En el MBDD (dominio 1, competencia 2, desempeño 5) se establece que el docente debe manejar estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.

Asimismo, se afirma que el proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación es promovido y dirigido por el directivo, pero en forma superficial y poco frecuente y esto responde a la situación laboral del líder pedagógico, quien posee la dirección y, además, aula a cargo. Aún, cuando en el MBDD (dominio IV) se sostiene que la profesionalidad e identidad docente comprende, entre otros aspectos relevantes, la reflexión sistémica docente sobre su práctica pedagógica en aula.

Para revertir esta situación se debe implementar un plan de Acompañamiento y Monitoreo versátil y funcional que se adecue a la realidad circunstancial del directivo-docente, donde su horario de trabajo en aula pueda ser flexible y cambiante a fin de poder acompañar y monitorear al resto de docentes en la institución educativa. Asimismo, generar las condiciones apropiadas para que el clima institucional sea cordial, democrático, cálido, agradable y propicio para que los niños puedan construir sus aprendizajes en forma adecuada.

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

El presente problema, tema y motivo del presente Plan de Acción se denomina :
“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80780 del caserío Membrillar, distrito de Sinsicap, provincia de Otuzco, UGEL Ascope.”

Para poder factibilizar un diagnóstico riguroso de este problema se ha hecho uso de instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados obtenidos de la aplicación de estos instrumentos cuantitativos nos proveen de un basamento para poder señalar que en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje se observan dificultades para usar los procesos didácticos en el aula y poder, así, acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, sus intereses y necesidades. Por otro lado, los docentes no manejan adecuada y oportunamente los materiales y recursos educativos en el desarrollo de la sesión, ni los elaboran. Esto se debe a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente ni han sido monitoreados permanentemente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.

De otro lado, entre los procesos involucrados que se han encontrado en este Plan de Acción tenemos el proceso referido al desarrollo de un trabajo colegiado (PO031), el referido al desarrollo de una investigación e innovación pedagógica (PO03.2), el proceso referido a realizar un acompañamiento pedagógico (PO03.3) y el programar a tiempo sus sesiones (PO02.2). De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del MBDD. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión: Progreso anual de los aprendizajes y la retención anual de estudiantes en la IE, debido a que no se evidencia un crecimiento en los niveles de rendimiento académico en las áreas de aprendizaje, sobre todo en Comunicación y Matemática. De igual forma se hace patente el traslado de algunos estudiantes a la ciudad de Trujillo, emigración familiar que responde directamente a una búsqueda de mejoras laborales y de vida

De igual forma, se generaron las siguientes conclusiones en relación al instrumento cualitativo: La convivencia escolar está debilitada debido a que los estudiantes evidencian poco control de sus emociones, manifestándose ello en irritabilidad y en agresiones incipientes. De otro lado, el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación docente que se realiza en la escuela se da de forma somera y poco frecuente, no permitiendo el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría; esto debido a la carga laboral del directivo quien tiene que atender un aula, además de la dirección de la IE

Esta información se vincula con los procesos de gestión PO03.3 y PO04.3, quienes aluden a un acompañamiento pedagógico docente y al estudiante. Asimismo, con los procesos de gestión PO05.1 y PO05.3 que hacen alusión a la promoción de una convivencia escolar y de una completa participación de la comunidad educativa. De la misma manera, se relacionan con las competencias uno y seis: Conduce la planificación institucional a partir del clima escolar, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje y gestiona la calidad de los procesos pedagógicos, a través del acompañamiento sistemático docente y la reflexión conjunta del MBDD. Finalmente, se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE

El gran reto que tiene que enfrentar el líder pedagógico y su equipo directivo es elevar el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80780 del caserío Membrillar, distrito de Sinsicap, provincia de Otuzco, UGEL Ascope, región La Libertad. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: Lograr alcanzar un clima institucional óptimo entre estudiantes y docentes, lograr el empoderamiento de los procesos didácticos y del uso adecuado de los materiales y recursos educativos por parte de la plana docente de la IE y lograr que el MAE se pueda cumplir con los docente y se dé en forma correcta; elevando, así, el nivel de aprendizaje, la criticidad reflexiva y el espíritu democrático en la IE

Estos desafíos son muy relevantes ya que van a permitir factibilizar la puesta en marcha de variopintas alternativas de solución, a fin de poder revertir el álgido problema institucional de incomprensión lectora en los estudiantes. Estos desafíos se plantean para darnos un derrotero por donde seguir y metas a donde llegar o cumplir; en nuestro caso, específicamente, en alcanzar la competencia comprende textos escritos en nuestros estudiantes del IV ciclo de la IE N° 80780. De allí la gran trascendencia de plantearse desafíos y retos institucionales y, sobre todo, de tratar de asumirlos a cabalidad.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
<p>“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del IV Ciclo de EBR de La Institución Educativa N° 80780 del caserío Membrillar, distrito de Sinsicap, provincia de Otuzco, UGEL Ascope, región La Libertad”</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>1. El docente evidencia serias dificultades en el uso de los procesos didácticos hasta en un 14% (nivel proceso). Esto se debe que las capacitaciones sobre uso de herramientas pedagógicas brindadas por la UGEL- Ascope no llegan a todas las Instituciones Educativas, debido a la distancia y ubicación geográfica. Asimismo, no ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados.</p> <p>2. El docente tiene limitaciones en el uso oportuno de materiales y recursos en aula, alcanzando un 25% (nivel proceso), así como para orientar a los estudiantes en el uso correcto de los mismos en el aula. Esto se debe a que no ha recibido la capacitación correspondiente. Asimismo, no ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados.</p>	<p>PE01:Desarrollar planeamiento institucional. PE01.3 Formular el PAT.</p> <p>PE03:Evaluar la gestión escolar. PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua.</p> <p>PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje.</p> <p>PE03:Evaluar la gestión escolar.</p> <p>PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE.</p> <p>PE03.2 Evaluar los procesos de la IE.</p>	<p>1° Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes.</p> <p>4° Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.</p>	<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>Desempeño 15.</p> <p>Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.</p> <p>Desempeño 16.</p> <p>Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y</p>

		<p>PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua.</p> <p>PO03 :Fortalecer el desempeño docente.</p> <p>PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado.</p> <p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PS01:Administrar recursos humanos.</p> <p>PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento.</p> <p>PS01.3 Fortalecer capacidades.</p>		<p>del clima escolar.</p> <p>Competencia 6</p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p>Desempeño 20.</p> <p>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.</p>
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>1. El docente y los estudiantes sostienen que los estudiantes presentan poco control de sus emociones, evidenciando problemas de irritabilidad con una incipiente agresividad, motivados por el agotamiento físico al realizar labores agrícolas en las horas libres que poseen durante el día.</p> <p>2. El docente afirma que el proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación es promovido y dirigido por</p>	<p>PE 01: Desarrollar planeamiento institucional.</p> <p>PE01.1 Establecer el RI.</p> <p>PO05: Gestionar la convivencia escolar y</p>	<p>5°Gestión de la convivencia escolar en la IE.</p>	<p>Competencia 2</p> <p>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</p>

	<p>el directivo, pero en forma superficial y poco frecuente y esto responde a la situación laboral del líder pedagógico, quien posee la dirección y, además, aula a cargo.</p>	<p>la participación.</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia escolar.</p> <p>PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.</p> <p>PS01: Administrar recursos humanos.</p> <p>PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento.</p> <p>PS01.3 Fortalecer capacidades.</p> <p>PO03 :Fortalecer el desempeño docente.</p> <p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PO04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante.</p>	<p>como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>Desempeño 4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p> <p>Desempeño 5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p> <p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p>Desempeño 20. Monitorea y orienta el uso de</p>
--	--	--	---

				<p>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.</p> <p>Desempeño 21.</p> <p>Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.</p>
--	--	--	--	---

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El papel que desempeña un líder pedagógico contiene diferentes dimensiones según Viviane Robinson, citado en Plan de acción y buenas prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (MINEDU, 2016). La primera denominada establecimiento de metas y expectativas; ya que sin esta dimensión el trabajo del directivo va a ciegas, sin un derrotero claro a donde llegar; asimismo, sin expectativas la gestión de la IE en pleno sucumbiría ante una especie de somnolencia mediocre y conformista. Esto ha generado que se tenga en consideración difundir el conocimiento de las metas y expectativas de la IE a todos los estamentos educativos.

Es importante señalar, también, el motivo por el cual los PFFF y algunas autoridades desconocen las metas institucionales y, de esta manera, todos puedan empoderarse de ellas y asumirlas como un compromiso compartido. Asimismo, reducir la tasa porcentual de los estudiantes que alcanzan el nivel de logro satisfactorio en el área de Comunicación, porque la tasa porcentual fijada (50%) de estudiantes que lograrían el nivel satisfactorio involucra un proceso gradual que demanda tiempo y, así, la tasa a alcanzar, contemplada en la meta, sea más real y factible (20%).

Otra dimensión es la obtención y asignación de recursos en forma estratégica; debido a que, en la construcción del aprendizaje, en la cognición del estudiante, el empleo correcto de una serie de recursos y elementos estratégicos y educativos es imprescindible, luego el directivo es el llamado a proveer de estos insumos al docente y estudiante. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea implementar talleres sobre uso adecuado de medios y materiales educativos para la plana docente. Esto debido a que los docentes no evidencian un uso correcto de los medios y materiales, ocasionando problemas en el adecuado aprendizaje de los estudiantes y, para que de esta forma, los medios y materiales cumplan su fin pedagógico previsto.

La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo es otra dimensión contemplada por Robinson; ya que nada exitoso se hace en base a la improvisación o al azar, sino que el líder pedagógico debe hacer uso de una antelada planificación, de una recíproca coordinación y una evaluación crítica constructiva a niveles auto y hétero al final de los aprendizajes, específicamente. Esta dimensión ha

ocasionado que se plantee implementar jornadas de reflexión con los docentes, puesto que los docentes no reflexionan sobre el proceso de aprendizaje de sus estudiantes y para que, de esta manera, intercambien opiniones, puntos de vista y brinden alternativas de solución al respecto dentro de un marco de trabajo colegiado.

De la misma manera, se considera retroalimentar a los docentes en base a un monitoreo, acompañamiento y evaluación continuo; porque reinciden en los mismos errores de programación y ejecución de procesos didácticos. Para que de esta forma, vía Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, puedan superar sus falencias programáticas y pedagógicas al generar espacios de reflexión y retroalimentación formativa positiva en los docentes, a fin desarrollar la competencia comprende textos escritos en los estudiantes de la IE

La penúltima dimensión promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores; ya que los conocimientos son relativos y, a cada momento, éstos están cambiando como producto del avance vertiginoso del conocimiento humano y de la globalización. En ese sentido, el directivo debe ser el protagonista en difundir, promover y participar directamente en el desarrollo profesional de sus docentes, para lograr que estos brinden las condiciones a fin de que los estudiantes puedan construir conocimientos novedosos, funcionales y duraderos y de la mejor forma posible, haciendo uso de las pautas que la Psicología Educativa nos brinda.

Esta dimensión ha causado, junto con el problema priorizado, que se tenga en consideración organizar grupos de interaprendizaje, comunidades profesionales de aprendizaje, gestionar capacitaciones de actualización docente en procesos pedagógicos y didácticos dirigidos a los docentes. Esto porque los docentes evidencian limitaciones en el empoderamiento de los procesos didácticos y en el uso de materiales y recursos educativos al programar y ejecutar sus sesiones de clase y a fin de que se pueda, a la postre, optimizar y eficientizar el aprendizaje en los estudiantes de la IE

Al final de las dimensiones de Robinson encontramos la denominada asegurar un ambiente ordenado, seguro y de soporte; porque es sabido que un ambiente donde el estudiante encuentre seguridad emocional y física, respeto, calor humano, afecto y orden se constituye en un caldo de cultivo para surjan en él aprendizajes significativos y de cierto nivel de permanencia en sus esquemas mentales. Es por ello, que el directivo es el gestor en asegurar este tipo de ambientes en toda su IE

En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea implementar jornadas de análisis y reflexión sobre la convivencia escolar y el Reglamento Interno Institucional (RI); porque los estudiantes manifiestan problemas de interrelación con sus pares y porque, además, ignoran sus derechos y sus deberes, así como el desenvolvimiento institucional dentro de un marco normativo surgido, en parte, del consenso entre todos los agentes educativos. Para que de esta forma, estudiantes y docentes, sintiéndose ellos respaldados por el directivo a través del RI, puedan enfocarse plenamente en el proceso de construcción de aprendizajes significativos en el aula.

Igualmente, se ha previsto implementar reuniones de trabajo docente para ejecución del Reglamento Interno. Porque algunos docentes incumplen el Reglamento Interno Institucional. Para que, de esta manera, se dé un cabal cumplimiento de las normas contempladas en el Reglamento Interno y se establezca un ambiente justo, equilibrado y seguro tanto a nivel docente como a nivel de los estudiantes. En este contexto la caracterización del rol como líder pedagógico nos brinda información invaluable para la resolución del problema priorizado.

En resumen, se podría establecer el hecho de que el rol del líder pedagógico conlleva, implícitamente, la asunción de la problemática priorizada sobre la falta de un adecuado desarrollo de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del IV ciclo de la IE, a fin de que, a través de varias estrategias metodológicas, el líder pedagógico, en un trabajo mancomunado con los demás agentes educativos, quienes sensibilizados anteladamente, se han empoderado ya de la visión institucional para tener una activa participación en el diagnóstico y en la ejecución del MAE docente en la IE, con el propósito de poder revertir la actual situación en comprensión lectora en los estudiantes de la IE N° 80780.

En referencia a la visión de la IE esta es definida como: En el año 2019 será líder en brindar un servicio a los estudiantes con un elevado estándar académico, en base a una educación integral, pertinente y funcional a lo largo de las cuencas Llaguén y Parrapós en el distrito Sinsicap, brindando un servicio educativo de calidad y, a la vez, impulsando el liderazgo y desarrollo de los estudiantes, docentes, PPF y autoridades; los cuales se involucrarán sinérgicamente con la educación en un ambiente donde ellos evidencien una óptima convivencia democrática institucional; todo ello enmarcado dentro de una cultura competitiva, axiológica y ecoeficiente.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	<p>-Difundir el conocimiento de las metas y expectativas de la IE a todos los estamentos educativos.</p> <p>-Reducir la tasa porcentual de los estudiantes que alcanzarán el nivel de logro satisfactorio en comunicación.</p>	<p>-Porque algunos estamentos como los PPF y algunas autoridades desconocen estas metas de la IE Para que de esta manera todos puedan empoderarse de las metas institucionales y asumirlas como un compromiso compartido.</p> <p>-Porque la tasa porcentual fijada (50%) de estudiantes que lograrían el nivel satisfactorio es un proceso gradual que demanda tiempo. Para que de esta forma la tasa a alcanzar- contemplada en la meta- sea más real y factible (20%).</p>
Dotación y asignación de recursos en forma estratégica.	<p>-Implementar talleres sobre uso adecuado de materiales y recursos educativos para la plana docente.</p>	<p>-Porque el docente no evidencia un uso correcto de los materiales y recursos educativos, ocasionando problemas en el adecuado aprendizaje de los estudiantes. Para que, así, estos materiales cumplan su fin pedagógico previsto.</p>
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<p>-Implementar jornadas de reflexión con los docentes.</p> <p>-Retroalimentar a los docentes en base a un acompañamiento y monitoreo continuo.</p>	<p>-Porque los docentes no reflexionan sobre el proceso de aprendizaje de sus estudiantes. Para que intercambien opiniones, puntos de vista y brinden alternativas de solución al respecto dentro de un marco de trabajo colegiado.</p> <p>-Porque los docentes reinciden en los mismos errores de programación y ejecución de procesos didácticos. Para que de esta manera, vía acompañamiento y monitores, puedan superar sus falencias programáticas y pedagógicas.</p>

<p>Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.</p>	<p>-Gestionar capacitaciones de actualización docente en procesos didácticos dirigidos a los docentes</p>	<p>Porque el docente evidencia limitaciones en el empoderamiento de los procesos didácticos al programar y ejecutar sus sesiones de clase. A fin de que se pueda optimizar y eficientizar el aprendizaje en los estudiantes de la IE</p>
<p>Garantizar un ambiente seguro y de soporte.</p>	<p>-Implementar jornadas de análisis y reflexión sobre la convivencia escolar y el Reglamento Interno Institucional.</p> <p>-Implementar reuniones de trabajo con estudiantes y docentes para ejecución del Reglamento Interno.</p>	<p>Porque los estudiantes acusan problemas de irritabilidad y agresividad, así como desconocen algunos de sus derechos y de sus deberes, así como el desenvolvimiento institucional dentro de un marco normativo surgido, en parte, del consenso docente. Para que los estudiantes y docentes, sintiéndose respaldados por el directivo a través del RI, puedan enfocarse plenamente en el aprendizaje.</p> <p>-Porque algunos docentes incumplen el Reglamento Interno Institucional. Para que, de esta manera, se dé un cabal cumplimiento de las normas contempladas en el RI y se establezca un ambiente justo, equilibrado y seguro tanto a nivel de estudiantes como de docentes.</p>

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego de haber realizado un trabajo analítico riguroso y exhaustivo de las alternativas de solución planteadas frente a la problemática priorizada: Bajo nivel de logro de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del IV ciclo de la Institución Educativa 80780 del distrito de Sinsicap, provincia de Otuzco; se ha establecido como alternativa de mayor idoneidad y viabilidad, la implementación del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) y posterior retroalimentación formativa positiva de la práctica pedagógica al docente de la IE Esto teniendo en cuenta los criterios de impacto en el logro de aprendizaje de los estudiantes, la generación de mayores cambios en la IE y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el MAE propiamente dicho.

En consecuencia, el directivo, ha planteado la propuesta de solución al problema priorizado concretizando un proceso de MAE docente; diseñando un modelo de plan de MAE que se ajuste a la realidad institucional y a las demandas recogidas del diagnóstico; así como ha implementado el tipo de evaluación, instrumentos y de retroalimentación formativa, además de la conducción e involucramiento docente, de estudiantes, PFFF y autoridades del caserío en estrecho vínculo dialógico y participativo; durante horas de la tarde y a través de reuniones vía citaciones escritas. Estos agentes evidencian, una consigna que le ha sido otorgada en la escuela: El éxito en la aplicación del MAE, es decir, generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines de la EBR.

La elaboración del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica en la IE ostenta un vínculo fuerte y otorga un valor agregado a cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados en el proceso de dirección y liderazgo, fundamentalmente, con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); esto debido a los resultados cuantitativos del diagnóstico aplicado al docente en la IE, que evidencian un mal uso de los procesos didácticos ocasionando trabas en el desarrollo de la comprensión lectora.

De igual manera, en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y específicamente con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1); ya que en los resultados cuantitativos del diagnóstico se evidencia un uso inadecuado de los materiales y recursos educativos, así como una

errónea orientación a los estudiantes en el manejo de los mismos, ocasionando serios problemas en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Situación que se revierte con un fortalecimiento docente, a través de los círculos de interaprendizaje y de las comunidades profesionales de aprendizaje con los docentes, los cuales elevarían sobremanera el nivel de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes de la IE

Asimismo, la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3), debido a que en los resultados cuantitativos del diagnóstico aplicado al docente en la IE arroja serios problemas en su desempeño en aula; para que con este MAE se logre que el docente cambie de actitud, a través de una heteroevaluación, coevaluación y una autoevaluación reflexiva y constructiva, todo dentro de un marco de retroalimentación formativa positiva y, a la postre, se consiga mejorar el aprendizaje en la comprensión lectora de los estudiantes.

Por otro lado, el soporte al funcionamiento de la IE se vincula con la administración de recursos humanos y en ello, el monitoreo al desempeño y rendimiento (PS01.2); debido a que los resultados del diagnóstico impulsa al directivo a organizar adecuadamente la jornada laboral docente, así como la calendarización y la maximización del tiempo en las aulas, así como ejecutar el plan del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente, a fin de fortalecer capacidades docentes, sobre todo las que presenten relación directa con la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna.

Todos estos procesos vinculantes se encuentran enmarcados dentro de un enfoque o visión procesual de la IE donde los procesos estratégicos, operacionales y de soporte se interrelacionan estrechamente con los procesos de dirección y liderazgo del líder pedagógico, tal como se detalla en los párrafos precedentes y donde, las metas están orientadas a la transformación de la realidad inicial en una realidad final: El nivel de logro en la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna.

El MAE y su proceso de retroalimentación formativa positiva cubrirá las exigencias y carencias de los docentes en el área de Comunicación, específicamente en la competencia comprende textos escritos; de igual forma, su contextualización responderá a las características socio-geográficas donde se ubica la IE, en este caso al distrito Sinsicap, zona dedicada al cultivo de manzana y de papa, básicamente; con una economía considerada de extrema pobreza y con un considerable índice de analfabetismo. Este contexto socio-económico de la IE será tomado en cuenta en la

selección de los temas textuales para mejorar la lectura de textos escritos en los estudiantes y, así, poder otorgarle cierta significatividad al proceso lector en el aula.

En ese sentido, el caserío Membrillar donde se encuentra ubicada la IE presenta las siguientes principales actividades económicas: La agricultura no tecnificada dedicada al cultivo de manzana, vid, palta, menestras, granadilla, naranja, entre otros; la ganadería dedicada a la crianza de ganado ovino, porcino, caprino y vacuno y la crianza de aves de corral como pavos, gallinas y patos. Actividades que a duras penas cubren las necesidades básicas de la familia. De otro lado, los servicios básicos con los que cuenta el caserío son: agua entubada no potable, desagüe, luz eléctrica y señal de cable tv vía satélite. Servicios que coadyuvan en cierta forma a la realización de los talleres de capacitación y a la implementación de los grupos de interaprendizaje docente.

La relación con la comunidad es de reciprocidad colaborativa, pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas a la IE como la Ronda Campesina, la Agencia Municipal, la Tenencia Governativa y los líderes de la comunidad. También se cuenta con las organizaciones internas a la IE como la APAFA (algunos padres de familia), el CONEI y Qali Warma, promoviendo las tres últimas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde, enrumado a alcanzar un solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

Atinadamente, el directivo genera las condiciones para el cumplimiento del MAE docente y para que surja un clima escolar donde la participación democrática sea la característica principal y donde todos los estamentos de la IE se involucren seriamente en el logro de la mejora de los aprendizajes, aportando y colaborando en todo aquello que la IE determine y genere; además, del respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los agentes educativos (director, docentes, estudiantes, algunos PFFF) se encuentran involucrados para conseguir, decididamente, el éxito en la aplicación del MAE docente.

En ese sentido, el directivo tiene el rol de dirigir toda la gestión pedagógica y administrativa en la IE Es el encargado de que los procesos internos de aprendizaje en los estudiantes se den de la mejor manera posible y con la calidad adecuada de los mismos. Junto al líder pedagógico se encuentran los docentes, quienes constituyen el primer apoyo del directivo, ya que son ellos los responsables directos de la generación de las condiciones para que surja el aprendizaje en los estudiantes. Ellos son los

encargados de diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la comprensión lectora en el área de Comunicación.

Asimismo, se encuentran en el entorno directo del directivo los estudiantes, quienes constituyen el elemento fundamental en la IE, puesto que son ellos los agentes donde se va a evidenciar el aprendizaje de calidad construido en las aulas. Su rol está direccionado a construir sus propios aprendizajes en un ambiente motivador dentro del aula y con un facilitador o docente lleno de calidez y comprensión que otorgue, asimismo, un ambiente de seguridad, respeto y placer; condiciones que se constituyen en un basamento fundamental e indispensable para que se originen aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Por último, una minoría de los padres de familia constituyen el apoyo desinteresado en la labor educativa de sus hijos, son ellos quienes, bajo la orientación del docente, coadyuvan de la mejor manera a la factibilización de una adecuada educación de sus vástagos en los recintos de la IE, colaborando en todo lo que el directivo o docente recomienda; además son el ejemplo *per se* para sus menores hijos en sus hogares. Concluyentemente, el apoyo de estos agentes educativos debe trascender hacia la consecución de un clima escolar óptimo en los estudiantes de la IE

De igual forma, los agentes externos de la IE como el alcalde distrital de Sinsicap quien se constituye como único agente con predisposición y recursos para apoyar a la buena marcha y a la consecución de la mejora de los aprendizajes en la IE, evidencia un convenio no formal con la escuela, pero basado en el compromiso hidalgo entre autoridades de apoyar desinteresadamente a la mejora de la educación en la zona. Esta autoridad edil ha provisto a la IE desde una locación de dos plantas, moderna hasta equipos educativos como una PC, fotocopidora hasta uniformes escolares, uniformes deportivos y módulos de útiles escolares para los estudiantes; existiendo un compromiso latente de brindar capacitaciones a los docentes de la IE a fin de elevar el aprendizaje de la comprensión lectora en los estudiantes del caserío.

De otro lado, el Ministerio de Educación (Minedu, 2013), plantea al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Asimismo, Vesub L. y Alliaud A. (2012) sostienen que el acompañamiento es un proceso que debe cimentarse en la reflexión alusiva a la práctica de los docentes bisoños como de formadores/colaboradores o mentores. De esta forma se orienta a inspeccionar las

teorías subyacentes del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se originan en la escena laboral.

Huelga decir que se han registrado algunas evidencias experimentales sobre Monitoreo y Acompañamiento y que, al mismo tiempo, constituyen precedentes valiosos que contribuyen, de una u otra manera, a la elaboración del plan de Monitoreo y Acompañamiento; es el caso de la sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes de aula a fin de elevar en nivel de la calidad educativa en la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, del distrito La Banda de Shilcayo de Tarapoto de la región San Martín, 2015. Así como la experiencia en el acompañamiento pedagógico dirigido a docentes para mejorar la calidad educativa en la institución educativa inicial N° 199 “Divina Providencia “de Abancay, en la región Apurímac, 2015.

Teniendo esto en consideración, el Directivo ha determinado la elaboración de metas y expectativas para el éxito del plan de MAE docente en la IE, así como la implementación del proceso de sensibilización y socialización de las metas de aprendizaje de la comprensión lectora. De igual manera, el directivo monitorea la práctica docente priorizando la reflexión continua del mismo. Además, dentro de las estrategias contempladas por el líder pedagógico en el MAE se han considerado los círculos de interaprendizaje y las CPA los cuales, a través de un rico intercambio de experiencias exitosas y de reflexión, van a permitir la mejora en la enseñanza y aprendizaje. Asimismo, el inculcamiento de compromisos sostenidos a nivel de docentes, estudiantes y PPF relacionados a la mejora del proceso educativo en la IE

En otro sentido, la relación entre el MAE, gestión curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de gestión escolar es convergente. El MAE tiene como objetivo fundamental 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 comprensión lectora; 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 esta situación, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la gestión escolar que hace referencia al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa que recae directamente en la mejora del nivel de aprendizaje de los estudiantes al originar acciones de mejora en la

práctica pedagógica tales como el empoderamiento de las herramientas pedagógicas, uso oportuno y adecuado de materiales y recursos, autoevaluación y coevaluación continuas, diálogo interactivo, metacognición docente permanente y compromisos asumidos por los estamentos educativos de la IE

El líder pedagógico de la institución educativa N° 80780, actualmente evidencia problemas para poder implementar el plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; para factibilizar esto debe tomar riesgos como el no poder establecer horarios para aplicar el MAE, debido a su carga laboral (40/30), el no poder generar espacios para la reflexión con los docentes monitoreados, y la no asunción de compromisos docentes de cambio; situaciones que se hacen frente con horarios flexibles para aplicar el MAE, con cronogramas surgidos del consenso de las partes involucradas, con docentes predispuestos a ser monitoreados y a elevar los procesos de aprendizaje en sus estudiantes.

De igual manera, se toma en consideración modificaciones importantes en el MAE desde el enfoque de procesos que adopta la IE, el manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento, el proceso final de retroalimentación formativa positiva (entre directivo y docente) y los inherentes procesos de autoevaluación (reflexión docente) y de coevaluación (evaluación entre pares docentes), a fin de establecer un diálogo interactivo entre el líder pedagógico y sus docentes que sirva de base para recabar carencias y expectativas de aprendizaje docente para conseguir fortalecer las capacidades profesionales en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de los procesos pedagógicos que se generan en el aula constituye una herramienta fundamental e imprescindible para elevar los estándares de aprendizaje en los estudiantes. Todo directivo debe otorgar un valor agregado al proceso del MAE en virtud a las bondades que este le brinda, tales como información fidedigna, y en tiempo real, del tipo y nivel de aprendizaje que se está generando en la IE De igual manera, la posibilidad de estar al lado del docente para orientarlo en su labor de aula y, junto a él, promover la reflexión necesaria a fin de superar las posibles falencias y llenar las carencias detectadas.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico como parte inicial y básica del proceso del MAE docente, es un subproceso que va a permitir al directivo tener una idea clara, detallada y objetiva de cómo se está dando el proceso de aprendizaje en los estudiantes de la IE Esta información recogida constituye un insumo invaluable para la factibilización del resto de subprocesos del MAE, los cuales deben considerarse como un todo concatenado y cíclico.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Podemos definir al monitoreo pedagógico como “un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica (pedagógica) a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva” (Minedu, 2014b, p. 50). Asimismo, llamamos también monitoreo pedagógico al “recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados” (Minedu, 2016b, p.10). En esa misma línea, se puede afirmar que el monitoreo es un factor transversal en el MBDDir, específicamente hablando, en las dimensiones: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Esto significa que el monitoreo pedagógico incursiona en el ámbito direccional del uso de estrategias y recursos metodológicos; de igual forma, en el uso efectivo del

tiempo y de los materiales educativos. Todo ello a fin de concretar las metas de aprendizaje de los estudiantes y, teniendo presente en todo momento, la atención de las necesidades específicas del estudiante, entre otros aspectos de no menor relevancia. En consecuencia, es irrefutable la trascendencia del recojo de información sobre el desempeño del docente en aula en el marco del aprendizaje de la comprensión lectora en los estudiantes de la Institución Educativa N° 80780; a fin de poder señalar fortalezas y debilidades a ser considerados en la toma de decisiones finales para la mejora de la gestión de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Actualmente, se cuenta con una considerable gama de estrategias de monitoreo. Estas variopintas estrategias se pueden emplear para obtener información relevante sobre el desempeño docente en aula y para la toma de decisiones finales. En ese sentido, en virtud de las características del contexto de la institución educativa y de las falencias y/o debilidades docentes, las estrategias de Monitoreo Pedagógico con mayor idoneidad y pertinencia serían:

a. Visita al aula. Se denomina así al proceso fáctico realizado por el directivo y caracterizado por la observación *in situ* del desempeño docente o, dicho de otra manera, de los procesos de construcción de los aprendizajes de los estudiantes en aula. Asimismo, por el registro de eventos relevantes acaecidos durante el proceso educativo en aula; todo ello para que, al final, se pueda plasmar la asesoría pertinente y, consecuentemente, se puedan establecer y asumir los compromisos de mejora docente. La importancia de esta estrategia estriba en la obtención de información de primera mano y cuya confiabilidad es irrefutable. De igual forma, la pertinencia la da a esta estrategia un valor agregado, a fin de brindar apoyo pedagógico en el momento adecuado y con ello, a la postre, mejorar la comprensión lectora en los estudiantes.

b. Autogestión. Estrategia de monitoreo pedagógico que consiste en que es el propio docente quien teniendo en consideración los indicadores a lograr, va registrando su propio avance y, en base a una autoreflexión crítica, evalúa su desempeño en aula. Evaluación que va seguida de una toma de conciencia y de una asunción de compromisos de mejora para beneficio directo del aprendizaje de los estudiantes; todo ello en sujeción directa a los indicadores contemplados para señalar el estándar alcanzado o que le falta aún lograr para la obtención real de una buena práctica pedagógica en aula.

En algunas experiencias internacionales como el programa Métricas de la Enseñanza Eficaz, los docentes registran sus propias sesiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman nota de los puntos fuertes y débiles y comparten con el resto de colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan. (Minedu, 2016b, p.33)

c. *Observación entre pares.* Cada docente asume el rol de experto de aquellas estrategias docentes que mejor realicen. Luego, el docente experto visita a otro docente cuyos estudiantes evidencian problemas de Comprensión Lectora, a fin de anotar los avances logrados. “El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo” (Minedu, 2016b, p 33).

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Estas invaluable herramientas técnico-pedagógicas, que son pasibles de ser utilizadas para el recojo de información y que hacen posible detectar y verificar las fortalezas y debilidades docentes en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, pueden ser:

a. *Ficha de observación.* Instrumento que hace posible el registro de los eventos pedagógicos observados durante la visita al aula de los docentes. Esta ficha considera las siguientes dimensiones: Programación curricular de aula, manejo efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora en el área de comunicación, manejo óptimo de los recursos y materiales educativos para el desarrollo sostenido de la competencia de comprensión lectora y, finalmente, el clima escolar óptimo que debe prevalecer siempre en el aula.

b. *Cuaderno de campo.* Constituido por un borrador o bitácora donde se registran de manera detallada, y con un alto nivel de especificidad, todas las observaciones, información y reflexiones que se originan durante la visita al aula de los docentes. Este Instrumento posibilita el registro de aspectos relevantes del aprendizaje, de la evaluación, del desempeño del docente y de las relaciones interpersonales que se establecen vivencialmente en el aula de clases por un tiempo determinado. Este block a la par que hace uso del registro narrado, también puede utilizar dibujos, esquemas y/o bocetos.

5.1.1.2. *Acompañamiento pedagógico.* El Acompañamiento pedagógico como segundo subproceso del MAE es no menos importante que el primero. Aquí, el directivo otorga al docente apoyo en su labor de aula, ya sea en el aspecto técnico-pedagógico, como emocional y axiológico. Aquí cabe hacer mención sobre el trascendental papel que juega el diálogo sincero, horizontal, asertivo y alturado entre

el docente y el directivo; todo ello dentro de un marco de transparencia y respeto recíproco.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Definido como el “...brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales autores de la comunidad educativa,...” (Rodríguez –Molina, 2011, p. 262); Asimismo, podemos afirmar que el acompañamiento pedagógico es

El acto de ofrecer asesoría continua. Es el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica” (Minedu, 2017b, p.10).

Huelga decir que otros autores también consideran relevante el aspecto relacional, donde la comunicación y las emociones juegan un papel trascendental en el aprendizaje de los estudiantes. En ese sentido “...uno de los aspectos centrales de la función de supervisión y acompañamiento es la comunicación, que al ser efectiva por parte del acompañante, determina los logros institucionales al integrar al ser humano al proceso de cambio y transformación...”(Rodríguez-Molina, 2011, p.262). En consecuencia, se puede afirmar que la importancia del proceso de acompañamiento pedagógico radica en el desarrollo de capacidades del docente, a partir de una asistencia y orientación técnica, el diálogo y el cultivo de la reflexión crítica del docente sobre su práctica pedagógica y de gestión en la IE

Asimismo, en el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes del IV ciclo del nivel primario a fin de poder señalar fortalezas y debilidades a ser tratados en el plan de MAE institucional. En esa misma línea, algunos autores como Vesub y Alliaud (2012) indican la importancia de la reflexión sobre la práctica docente durante el proceso de acompañamiento pedagógico. En ese sentido, mencionan que

Se trata de llevar a cabo un proceso de auto y co-análisis que oriente el desarrollo en tres planos: Personal, profesional e institucional. Para cambiar o mejorar las prácticas los docentes requieren de apoyo externo, de estructuras y dispositivos que actúen como mediadores y facilitadores del cambio. (Vesub y Alliaud, 2012, p. 41)

En consecuencia, el acompañamiento pedagógico es un proceso que hace posible revertir las debilidades docentes, así como potenciar las fortalezas del mismo; todo ello para lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en comprensión lectora en el área de Comunicación. De igual manera que el Monitoreo, el

acompañamiento pedagógico es transversal a las dimensiones del MBDDir: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Según el Minedu (2016b) el acompañamiento pedagógico debe adaptarse a las necesidades que presenta cada docente a raíz del monitoreo aplicado; asimismo, las estrategias, procedimientos y retroalimentación deben ser diferentes para cada docente. En consecuencia, el directivo debe tener en su haber una amplia variedad de estrategias a utilizar perspicazmente durante el acompañamiento docente. Sin embargo, debemos tener en consideración que a pesar que el acompañamiento se realiza, generalmente, de forma individual (uno a uno), en los casos de los docentes que evidencian mayores debilidades es recomendable complementar con estrategias de apoyo grupal.

En general, el acompañamiento pedagógico al docente presenta las siguientes estrategias a aplicar:

a. *Visitas al aula.* Hacen posible que las prácticas pedagógicas del aula sean observadas directamente, así como las interacciones surgidas a lo largo de la sesión de aprendizaje y, a la postre, se puedan verter la asesoría y asistencia personalizada al docente acompañado. Cada visita de aula toma como insumos a los resultados de la visita anterior a fin de que la mejora en la práctica pedagógica sea progresiva. Por otro lado, la frecuencia de visitas al aula está en sujeción directa al nivel de apoyo que requerirá el docente, al número de visitas contempladas en el plan de acompañamiento y a los objetivos y metas establecidas por la IE

b. *Círculos de interaprendizaje.* Reciben este nombre los espacios donde docentes y equipo directivo de una misma IE o comunidad intercambian experiencias exitosas y aprendizajes relevantes. Esta estrategia exige un alto grado de participación activa de los asistentes al favorecer la difusión y valoración de prácticas pedagógicas exitosas, a través de la discusión y reflexión de las mismas logrando, así, su conocimiento profundo e internalización para la puesta en práctica *a posteriori*. Por otro lado, paralelamente, se van fortaleciendo otros aspectos concomitantes al desarrollo de esta estrategia tales como el trabajo en equipo, la socialización de experiencias exitosas y la resolución compartida de problemas surgidos en la práctica pedagógica en aula.

c. *Pasantías.* Estrategia que consiste en observación directa de la aplicación exitosa de una estrategia o desempeño que realiza un docente en aula por otro docente

que acusa falencias o debilidades en la aplicación de la misma estrategia o desempeño. Las Pasantías como estrategia requiere que se prevea al docente que reemplazará al docente en su aula, mientras éste realiza esta estrategia.

d. *Jornadas de autoformación docente.* Esta estrategia está dirigida al fortalecimiento de las competencias y desempeños de los docentes, a través de la incorporación y asunción del conocimiento pedagógico pertinente y trascendental como respuesta directa a los requerimientos y necesidades de los docentes para mejorar su desempeño en aula.

e. *Comunicación virtual.* Consiste en la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Tics) en el proceso de acompañamiento pedagógico a docentes o instituciones. Hace viable el intercambio sobre el estado real de la práctica pedagógica individual o a nivel institucional con una diversidad de personas, en simultáneo. La aplicación de esta estrategia demanda preparación y planificación antelada, a si como estándares puntuales para el desarrollo del trabajo pedagógico.

f. *Sistematización de la práctica.* Aquí se hace uso del portafolio docente y de videos donde se observan las situaciones pedagógicas pertinentes a fin de que los docentes acompañados puedan sistematizar lo más relevante en este proceso de acompañamiento. Esta estrategia ayuda puntualmente a precisar y valorar las actuaciones exitosas, así como a la señalización de las lecciones aprendidas.

g. *Talleres de seguimiento.* Estas estrategias se tipifican porque focalizan los aspectos o dimensiones de la práctica docente o institucional que requieren ser mejorados substancialmente. De igual forma, brindan la posibilidad de enfrentar las propias experiencias docentes con una real práctica pedagógica de calidad, bajo la orientación de un experto que dirige el taller. Los talleres de seguimiento exigen una planificación y un apoyo logístico adecuado y que posibilite, al término, la reflexión y la producción, así como el nombramiento de indicadores que proporcionen datos importantes sobre los resultados de estos talleres.

5.1.1.3. Evaluación de desempeño docente.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* La evaluación de desempeño docente es un conglomerado de acciones, interrelaciones que configuran el campo laboral del docente en determinadas condiciones institucionales, sociales e históricas y que son significativas para la sociedad y el maestro (Achilli, 2008). En ese sentido, hoy en día, es fundamental que la IE responda a todas las demandas de la sociedad moderna, versátil y globalizada y que produzca en el estudiante los conocimientos, las

habilidades, las capacidades, las competencias y los aprendizajes que posibiliten una interacción idónea entre el individuo con su contexto socioeconómico y cultural circundante.

Según el Ministerio de Educación (2008) la evaluación es un proceso de valoración de la práctica pedagógica teniendo en consideración las evidencias objetivas, buscando 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 el desarrollo de competencias para la docencia.

Según Valdés (2000), la evaluación del desempeño docente no es sino una actividad de análisis, compromisos y formación, que valora y enjuicia la concepción, la práctica, la proyección y el desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente. En ese sentido, la evaluación formativa de los docentes canaliza su atención en el proceso educativo, de inicio hasta el fin del mismo.

Actualmente, el Minedu (2017b) considera que evaluar el desempeño docente es una actividad muy necesaria en las IIEE, la misma que va a contribuir de forma efectiva a la mejora de cada docente y, en su conjunto, a elevar el nivel de la IE El hecho que cada docente conozca realmente sus propias fortalezas y debilidades en su desempeño docente es fundamental en la mejora de su trabajo en aula. De igual forma, este conocimiento de su real nivel profesional constituye un factor motivacional para la superación profesional del docente y evitar, así, la tan nefasta autocomplacencia.

Esta evaluación del desempeño docente:

No debe tener como objetivo vigilar, controlar, castigar, ni excluir, sino favorecer el perfeccionamiento del profesorado a través de la identificación de aquellas cualidades que conforman a un buen docente. La evaluación como forma de control, exclusión, vigilancia y control, es desnaturalizada e inaceptable, pues desfigura la profesionalización, la formación y el desempeño de los docentes. (Chaparro, Farfán, Rincón y Jaime, 2008, p. 172)

5.1.1.3.2. Estrategias de evaluación. En concordancia con el enfoque formativo de la evaluación se consideran por su importancia las siguientes estrategias de evaluación:

a. Autoevaluación. Según Murillo, Martínez-Garrido y Hernández-Castilla (2011) la autoevaluación se considera como una estrategia de reflexión y de mejora hacia las innovaciones, el desarrollo profesional, la formación permanente, entre

otros, siendo aspectos que influyen de manera importante en el éxito de estudiantes y sus actitudes hacia la institución educativa.

De acuerdo a Valdés (2009) la autoevaluación es la manera por medio de la cual se solicita a una persona realizar un sincero análisis de sus propias características de desempeño. Según Bolam (1988), Escudero (1992) y De Vicente (1993) la autoevaluación ha evidenciado ser una propuesta fundamental y relevante para facilitar la teoría del cambio de la práctica docente y promover una cultura innovadora en las aulas y escuelas.

Para el Minedu (2016b) esta estrategia de evaluación se funda en el hecho que la reflexión docente sobre su propia práctica o desempeño en aula, le permitirá una mejora en su desempeño. La autoevaluación permite conocer la percepción del docente sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras cuestiones. Por lo tanto, promover la autoevaluación es un ejercicio beneficioso para la mejora del docente y de las actividades que desarrolla. No obstante, si los objetivos de la evaluación no son claros o no se orientan hacia la formación, los docentes pueden realizar las autoevaluaciones solo para cumplir formalidades.

b. *Evaluación entre pares o coevaluación.* Según el Minedu (2016b) consiste en que los docentes de una IE, o externos a ella, evalúan el desempeño de otros profesores. Esta estrategia se sienta en el hecho que los pares docentes son expertos en el campo docente, así como en la disciplina en que el profesor ejerce su actividad. Esta estrategia de evaluación hace uso, a fin de ganar mayor objetividad en los juicios a emitir, de una serie de instrumentos como: Rúbricas o escalas gráficas, descriptivas y numéricas. Asimismo, observaciones con juicios y sugerencias y/o entrevistas. En el caso de que el fin de la evaluación sea formativo, se realiza una retroalimentación de la observación de clases por los pares evaluadores, generándose un intercambio de conocimientos y experiencias entre evaluadores y evaluados.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Estas herramientas técnico-pedagógicas que son utilizadas poder emitir un juicio valorativo sobre el desempeño docente en aula pueden ser:

a. *Rúbricas de observación de aula.* De acuerdo al Minedu (2016b) es el primer instrumento del modelo y evalúa el desenvolvimiento del docente con sus estudiantes en el aula; entendiéndose como aula al espacio a los diferentes espacios educativos donde el docente y estudiantes interactúan, por ejemplo: Patio, campo, laboratorio,

aula, playa, etc. Estas rúbricas constituyen el principal instrumento de la evaluación de desempeño docente en Educación Básica Regular y equivale al 50% del puntaje total del docente evaluado. El observador es capacitado y certificado por el Ministerio de Educación. La sesión observada dura 60 minutos y el puntaje se obtiene del promedio simple de los desempeños evaluados. Si el docente no aprueba la primera observación de aula, tiene una segunda oportunidad de ser observado.

b. *Pauta de observación de la gestión del espacio y los materiales en el aula.* Según el Minedu (2016b) es el segundo instrumento del modelo y evalúa mediante la inspección ocular del aula de clases como espacio físico y en qué medida el docente garantiza el cumplimiento de una serie de criterios de seguridad, limpieza, bienestar, accesibilidad y organización para favorecer el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes a su cargo. El comité de evaluación es capacitado por el Ministerio de Educación para su aplicación. Las visitas de inspección son inopinadas y cuatro como máximo. Se aplica en momentos en los que no se encuentren los estudiantes ni terceras personas en el aula, de preferencia se aplica antes del inicio de la jornada. Únicamente valora criterios que corresponden a la responsabilidad del docente.

c. *Encuesta a las familias.* Para el Minedu (2016b) es el tercer instrumento del modelo y evalúa si el docente se comunica en forma satisfactoria con las familias y si ellas consideran que conoce y atiende satisfactoriamente las necesidades de sus hijos en el aula. El comité de evaluación es capacitado por el Ministerio de Educación para su aplicación. El comité hace llegar, de manera directa, la encuesta a cada familia para que la responda de manera anónima. El puntaje final se obtiene del porcentaje de la valoración positiva de las respuestas obtenidas por el conjunto de familias.

d. *Pauta de valoración de la responsabilidad y el compromiso del docente.* En concordancia a lo afirmado por el Minedu (2016b) es el cuarto instrumento del modelo y evalúa si el docente cumple con responsabilidad su horario de trabajo y planifica el proceso de enseñanza y aprendizaje. Además, valora el compromiso del docente con la comunidad educativa para favorecer el desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas. El comité de evaluación es capacitado por el Ministerio de Educación para su aplicación. Los medios de verificación de los desempeños y aspectos valorados son determinados por el comité de evaluación. Se recoge información sobre dos desempeños que, en base a niveles de logro, se califican del 1 al 4 cada uno.

5.1.2 Área curricular de Comunicación. La comunicación como un proceso de transmisión de mensajes entre personas empleando una diversidad de elementos como sonidos, gestos, ademanes, movimientos es de suma importancia en el desarrollo cognitivo, emotivo y social del niño. En ese sentido, en la IE se pretende que el estudiante haga uso de un sistema comunicativo integral, donde pueda expresar lo que piensa y siente y, recíprocamente, pueda comprender a sus pares y al entorno textual que le rodea.

5.1.2.1. Enfoque del área curricular de Comunicación. El área de Comunicación tiene como finalidad principal desarrollar en los estudiantes un manejo eficiente y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. El desarrollo curricular del área está sustentado en el enfoque comunicativo y textual de enseñanza de la lengua. Cuando se hace referencia a lo comunicativo, se considera la función fundamental del lenguaje que es comunicarse en situaciones comunicativas reales. Cuando se habla de lo textual, se propone el uso prioritario de textos completos.

5.1.2.2. Competencia. Comprende textos escritos. Según el Diseño Curricular Nacional (2009), esta competencia se entiende como una interacción dialéctica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Esto supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo comprende la información explícita de los textos que lee sino que es capaz de interpretarlos (comprender la información implícita) y establecer una posición sobre ellos.

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para promover la comprensión lectora en el área de Comunicación. De acuerdo al Ministerio de Educación (2015) las estrategias se definen como actividades conscientes e intencionales que guían el proceso de comprensión lectora; estas pueden mezclar la selección y ejecución de procedimientos para comprender cabalmente los textos leídos, de manera adecuada y pertinente y poder, así, interpretar y valorar lo leído. Esto implica tener la capacidad de elaborar un plan de comprensión lectora, monitorear su ejecución y revisar todo el proceso reconociendo si las estrategias y herramientas fueron usadas de manera apropiada y eficaz. En ese sentido las estrategias metodológicas para promover la comprensión lectora son las siguientes:

a. *Ejecución de talleres de sensibilización y concientización sobre el rol de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos;* dirigido a los padres de familia

de la institución educativa, porque es fundamental que la familia esté involucrada y participe activamente en el proceso educativo y de aprendizaje de los estudiantes dentro de las aulas.

Establecimiento y difusión de normas de convivencia en la institución educativa; debido a que la convivencia escolar óptima donde no existan indicios de discriminación, injusticia, maltrato psicológico, verbal o físico, bullying entre los estudiantes es prerequisite para que se establezca aprendizajes de calidad basados en un clima de seguridad y de amor.

b. *Implementación de talleres docentes sobre empleo de procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje*; ya que se trata de introducir el manejo adecuado o empoderamiento de los procesos didácticos para brindarle un marco de efectividad al desarrollo de las sesiones en el aula y cuya internalización debe hacerse colegiadamente entre toda la plana docente de la IE

c. *Implementación de Grupos de Interaprendizaje Docente (GIAD) o Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) para programar e intercambiar experiencias exitosas y aprendizajes*; debido a que trabajando en grupo es la única forma de poder enriquecerse con el intercambio de experiencias exitosas logradas y/o de buenas prácticas y aprendizajes realizados por los docentes durante su vida profesional en aula.

5.1.2.2.2. *Recursos y materiales educativos del área de Comunicación*. Se denomina así a todos aquellos elementos estructurados o semiestructurados que de una u otra forma coadyuvan al aprendizaje de los estudiantes en comprensión lectora. Si hacemos un trabajo de monitoreo y asesoramiento sobre el uso de las herramientas pedagógicas es importante que observemos y reforcemos estos seis desempeños básicos:

- a. Conoce el material educativo disponible.
- b. Incluye el material educativo en las unidades didácticas, actividades diarias y sesiones de aprendizaje, de forma articulada y pertinente.
- c. Organiza los materiales en el aula para el uso de los estudiantes durante la sesión de aprendizaje o actividad diaria.
- d. Explica los aprendizajes esperados y cómo utilizar el o los materiales educativos.
- e. Acompaña a los estudiantes en el uso del material educativo durante el desarrollo de las actividades contribuyendo al logro del aprendizaje esperado.

f. Adecua el uso del material educativo durante la actividad considerando la realidad de los estudiantes.

Entre estos recursos y materiales educativos se consideran:

a. *El tiempo*; la investigación ha demostrado que el tiempo es una variable que afecta positivamente el rendimiento y aprendizaje de los estudiantes. En general, la evidencia muestra una asociación positiva entre tiempo y logro académico, pero advierte que la magnitud del efecto depende en gran medida del uso que se haga de ese tiempo y de la interacción que se establezca entre el/la profesor/a y el/la estudiante. Existe una relación consistente entre la cantidad de tiempo asignado a la instrucción y la cantidad de tiempo que los estudiantes ocupan participando efectivamente en actividades de aprendizaje (Aronson; Zimmerman; Carlos, 1998).

b. *Las Rutas del Aprendizaje*; son un conjunto de herramientas que proponen orientaciones pedagógicas y sugerencias didácticas para la enseñanza efectiva de los aprendizajes fundamentales. Las rutas se han construido a partir de los mapas de progreso que expresan los estándares de desempeño que debe lograr cada estudiante al término de cada ciclo de la educación básica regular. El desarrollo de las capacidades y el logro de las competencias planteadas en los fascículos de las Rutas del Aprendizaje (MINEDU, 2015), demanda la presencia de un docente que asuma de manera plena la responsabilidad que su profesión trae consigo, conseguir que sus estudiantes aprendan de manera significativa y pertinente.

c. *Cuentos y leyendas ilustrados por niños*; Una interesante propuesta de bonitas historias, organizadas por gusto y afinidad. Cada uno de los cuentos contiene actividades interactivas, fichas y diferentes formatos de la historia; asimismo, se cuenta con la posibilidad que el mismo estudiante cambie una parte de la historia del cuento o leyenda, a si como la posibilidad de poder dibujar y pintar en el texto que lee, dando rienda suelta a su imaginación y creatividad.

d. *Lectura de textos cotidianos*; Porque la comprensión lectora no se limita únicamente a literatura y ficción dentro de las aulas, es importante que los estudiantes aprendan también a entender textos del día a día, como etiquetas, mapas, instrucciones, anuncios y esto equivale a que debe leer en la calle, en su hogar, en el estadio y en todo lugar donde se encuentre.

e. *Fichas y ejercicios léxicos de comprensión lectora*; Lecturas impresas a manera de fichas y una gran variedad de ejercicios de lectura a fin de desarrollar en los estudiantes la comprensión de lo que está leyendo, tanto a nivel explícito como a

nivel implícito y, además, de la respectiva valoración axiológica como crítica reflexiva al mensaje extraído del texto comprendido.

5.1.2.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones de comunicación. Contar con un clima favorable implica manejar, y modificar si es necesario, un conjunto de variables y/o condiciones que permitan mejorar las relaciones necesarias para aprender a decodificar correctamente los textos que leen los estudiantes en todo contexto. Entre las estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones de comunicación y, específicamente, en el desarrollo de la comprensión lectora, se tienen:

a. *Establecimiento y difusión de las normas de convivencia;* el objetivo es que los estudiantes conozcan y valoren la importancia de estas reglas y puedan analizar críticamente sus acciones y actitudes cotidianas en relación con sus pares y con los demás. Ser un maestro comprensivo y dulce con los estudiantes no quita que no se tenga que fijar límites para evitar la mala conducta de los estudiantes y para encontrar el equilibrio. Y para fijar estos límites, nada mejor que aplicar una serie de reglas que todos los estudiantes deberán respetar desde el primer al último día de clase, cada vez que estén dentro del aula de clases.

Para que el espacio dentro del salón de clases sea armonioso, es necesario que todas las personas que lo habitan sigan las normas de convivencia establecidas. Esto quiere decir que todos conozcan sus derechos y obligaciones y los respeten al cien por ciento. Cuando los estudiantes no están acostumbrados a respetar dichas normas, el aula puede convertirse en una auténtica batalla campal, a la vez que al docente se le hará casi imposible impartir sus clases y conseguir la atención de los estudiantes. Lo ideal es que cada grupo redacte sus propias normas en forma conjunta. Esto les hará a los estudiantes sentirse parte y no solo sentir que están obedeciendo a una autoridad.

Una manera para que se involucren más aún, es que al redactar las normas entre todos, se establezcan también las respectivas “sanciones” si se incumplen las mismas. Claro está que no deben ser severas porque el aula no puede ser un espacio de castigo. Además, lo ideal es que las normas establecidas estén siempre visibles a los estudiantes; por ejemplo, mediante una cartulina colocada en una pared del salón.

b. Establecimiento y promoción de una cultura democrática; Según Carr (1991), la democracia supone aquella forma de vida que pasa por la posibilidad de tomar parte en la definición y construcción del tipo de vida que queremos para nosotros; una participación que no se limita a intervenciones puntuales o a la elección de quiénes

tomarán las decisiones por nosotros. No es un estado de cosas o un reglamento político, sino un modo de vivir con los otros, y el modo en que las personas pueden realizar sus capacidades humanas participando activamente en la vida de su sociedad y en las deliberaciones sobre el bien común.

Una educación democrática sólo es posible en la medida en que la escuela adquiera una cultura democrática, esto es, en una experiencia permanente de debate y diálogo abierto. La construcción de una cultura democrática en la escuela implica la posibilidad del estudiantado de participar en la construcción de la vida escolar. Esto significa, por lo menos, la oportunidad de intervenir en la deliberación de cómo se organiza la experiencia de aprendizaje, qué se convierte en materia de trabajo, cómo y por qué. Es evidente que sólo desde esta participación se puede construir una experiencia democrática en las aulas.

c. *Establecimiento de relaciones horizontales en la IE;* según Freire (1992) la horizontalidad en la escuela desde un punto de vista psicológico, se puede concebir el aspecto interno o caracterológico de esta como una suerte de receptividad y apertura al otro. Nos referimos a una propensión íntima a la escucha y el diálogo, a la inclusión del prójimo y la tolerancia. Es la actitud mental que resulta imprescindible para el diálogo verdadero. Porque resulta casi imposible que el diálogo ocurra sin una apertura al otro, que parte de la íntima convicción, en los niveles más profundos de la psique, de que el otro vale, de que puede aportarnos algo. La escuela, como se ha señalado ampliamente, cumple un importante papel en el aprendizaje de la horizontalidad.

5.1.2.2.4. *Planificación de sesiones de aprendizaje de Comunicación.* El desarrollo de las actividades de aprendizaje previstas en la unidad didáctica, demandan una mediación docente que ponga en juego el enfoque pedagógico, las estrategias didácticas, los métodos de evaluación y el uso de materiales para producir aprendizajes pertinentes en los estudiantes y, específicamente, referidos a la comprensión lectora. La estructura lógica de la mediación docente comprende: actividades de inicio, de desarrollo y de cierre.

Las actividades de inicio tienen como propósito; comunicar a los estudiantes lo que aprenderán en la sesión, activar o movilizar los saberes previos de los estudiantes (evaluación diagnóstica), que servirán como enlace puente para la construcción de los nuevos aprendizajes en un ambiente de calidez y de libertad. En las actividades de desarrollo el docente, acompaña, guía, orienta, modela, explica, proporciona

información al estudiante, para ayudarlo a construir el aprendizaje. Para ello el docente brinda un conjunto de estrategias y materiales que le facilitan al estudiante, la elaboración de los nuevos conocimientos, así como el desarrollo de habilidades y destrezas. Son ejemplos: La realización de sociodramas, el dibujo y pintado de una lectura, creación de adivinanzas sobre lo leído, entre otros.

En la actividad de cierre se promueve la metacognición como parte del aprendizaje orientado al mejoramiento continuo de los desempeños que evidencian los estudiantes en el desarrollo de las capacidades. Asimismo, las actividades de cierre constituyen una oportunidad para que los estudiantes transfieran o utilicen lo aprendido en nuevas situaciones, por ejemplo; ejecución de tareas, prácticas calificadas en torno a comprender textos leídos en otros contextos o ambientes.

5.2 Experiencia Exitosa

En lo referente al acompañamiento y monitoreo docente en aula; en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, del distrito La Banda de Shilcayo de Tarapoto de la región San Martín; la experiencia que decidimos sistematizar para compartir con nuestros colegas es la relacionada a la línea de mejora denominada “Fortalecimiento del Consejo Académico”, en esa línea de acción se elaboró, ejecutó y evaluó un plan de acompañamiento pedagógico a docentes, que estuvo a cargo del Consejo Académico Institucional; pero para la elaboración de dicho plan era indispensable tener bien clara nuestra propuesta pedagógica, por lo que fue necesario actualizarla, socializarla y posteriormente coordinar con el conjunto docente su aplicación responsable en nuestra práctica pedagógica diaria.

Con dicha sistematización se logró nuestro objetivo registrar y analizar nuestras actividades dentro del sistema de mejora como fueron:

1. Actualización y socialización de la propuesta pedagógica institucional.
2. Capacitación docente sobre estilos de aprendizaje y constructivismo.
3. Elaboración, socialización y ejecución del plan de acompañamiento a docentes.

La experiencia seleccionada a compartir estuvo fuertemente ligada al problema que nos propusimos solucionar como institución (dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje para mejorar progresivamente el rendimiento académico en

comprensión lectora, específicamente), siendo el aporte fundamental el hecho que elaborar, socializar y ejecutar un plan de acompañamiento (MAE, en este caso) si ayuda a elevar los estándares de mejora en el aprendizaje, en base a la implementación de talleres docentes sobre el empleo de procesos didácticos, en la implementación de grupos de interaprendizaje docente y de comunidades profesionales de aprendizaje.

Por otro lado, en la Institución Educativa Inicial N° 199 “Divina Providencia” de Abancay, en la región Apurímac se monitoreó y acompañó pedagógicamente, a través de una Tesis a fin de mejorar el desempeño docente y, luego, el proceso de evaluación demostró la efectividad de la propuesta de gestión alternativa, las docentes mejoraron su desempeño en base a los lineamientos del marco del buen desempeño docente. Al iniciar la investigación acción pedagógica el promedio del nivel satisfactorio de todos los docentes de la institución era de 25%, luego de la reconstrucción de mi práctica de gestión la evaluación de resultados alcanza un promedio final de 62.5%.

Esta experiencia exitosa nos brinda un precedente serio para afirmar que el acompañamiento pedagógico, luego de un obvio monitoreo y una posterior evaluación docente, si es determinante en el éxito de la implementación de talleres docentes sobre el empleo de procesos didácticos, en la implementación de grupos de interaprendizaje docente y de comunidades profesionales de aprendizaje.

En cuanto a clima escolar tenemos la práctica exitosa: Los docentes de la institución educativa N° 49 de Vilcabamba identificaron en el año 2010 que los niños, así como los docentes y padres de familia, mostraban desconocimiento y vergüenza hablar en quechua y de prácticas de sus antepasados, lo que refleja que carecían de una convivencia intercultural saludable. La práctica docente innovadora significó elaborar una programación anual intercultural, establecer el quechua como segunda lengua, la elaboración y práctica de un calendario agro, festivo y ritual, así como la interacción con los sabios del distrito y la comunidad educativa. Los niños reafirmaron su identidad cultural, practicaron sus costumbres ancestrales y participaron con respeto en las diferentes actividades de su comunidad.

Los docentes incorporaron en su práctica pedagógica el enfoque intercultural y bilingüe y fueron mediadores dentro la IE con los saberes locales y modernos. Afirmaron su identidad cultural, incorporaron la cultura local en su programación y el quechua como segunda lengua, trabajaron en equipo y en forma planificada facilitando un aprendizaje pertinente a sus estudiantes. Las familias transmitieron a

sus hijos sus costumbres, saberes y prácticas en el marco de un clima intercultural, se sintieron dignos y enseñaron sin vergüenza su cultura y lengua quechua, orientaron a sus hijos en la práctica de sus costumbres y tradiciones. La escuela brindó una educación pertinente y de calidad, revaloró la cultura local mediante de la aplicación de dos saberes e institucionalizó las costumbres y tradiciones locales.

Esta práctica incorporó la interculturalidad en las sesiones pedagógicas diarias, logrando que los niños y niñas se relacionen armónicamente con la naturaleza y con las prácticas culturales de la comunidad, demostrando respeto e interés por ellas. Los docentes desarrollaron colectivamente proyectos de investigación e innovación pedagógica, mejorando la calidad del servicio educativo. Igualmente, establecen relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, los sabios, la comunidad y otras instituciones.

Esta experiencia exitosa nos brinda un gran aporte para refrendar nuestra estrategia establecimiento y difusión de las normas de convivencia, establecimiento y promoción de una cultura democrática y para afirmar que el clima institucional si es determinante en el éxito escolar, el cual constituye un gran aporte, también para basar nuestra estrategia denominada establecimiento de relaciones horizontales en la institución educativa. En este apartado es relevante señalar la labor trascendental que juega el directivo con su liderazgo y su capacidad de dirigir la gestión pedagógica en la IE, haciéndose evidente su protagonismo en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y constituyendo el primer factor para el éxito de la propuesta de solución al problema de la IE

Asimismo, en la Institución Educativa N° 56022 de Ccochacunca de Canchis, Cusco; uno de los problemas de la escuela rural es el poco diálogo que existe entre la comunidad. En ese escenario, la IE buscó afrontar este problema centrándose en aprendizajes significativos, profundizando el reconocimiento a la diversidad cultural y lingüística como potencialidad pedagógica, con una participación comunitaria activa y real que generó vivencias que aumentaron la significatividad de los aprendizajes en niños. Las estrategias se enfocaron en tres aspectos: la relación maestro-alumno, el Interaprendizaje entre maestros y la relación escuela-comunidad.

Entre los principales logros se obtuvieron: Recuperación de la identidad de Canchis, respeto a la diversidad lingüística como característica inherente a la comunicación humana. Mejora de la seguridad alimentaria de estudiantes y padres de familia. Formación integral e interdisciplinaria de los estudiantes, gracias a la

integración de diversos componentes y actores de la comunidad educativa. El fortalecimiento del trabajo cooperativo e integrador entre los estudiantes, docentes y padres de familia, ampliando las posibilidades de asimilar y ejercer un modo de conducta y convivencia democrática que respeta las diferencias y el derecho a la opinión.

En el desarrollo de esta práctica se encontró equivalencia entre los temas eje de los proyectos y los aprendizajes fundamentales de la propuesta del Ministerio de Educación, en la medida que se sustentó en conocimientos y prácticas culturales de la comunidad; y en las demandas e intereses de las familias. Finalmente, se incorpora las TIC como elemento motivador para desarrollar habilidades de comunicación entre los estudiantes

De igual manera esta experiencia exitosa también nos aporta un férreo basamento para refrendar nuestra estrategia establecimiento y difusión de las normas de convivencia, establecimiento y promoción de una cultura democrática y para afirmar que el clima institucional si es determinante en el éxito escolar y también para sustentar nuestra estrategia denominada establecimiento de relaciones horizontales en la institución educativa.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Vigorizar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo, 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° 80780 del caserío Membrillar, del distrito de Sinsicap, provincia de Otuzco, UGEL Ascope, región La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recabar información sobre el proceso de aprendizaje y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente del área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para vigorizar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

- Evaluar la práctica docente en base a evidencias recabadas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La propuesta de solución pertinente es la implementación del plan de MAE de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Comunicación; su realización atañe estrategias y actividades para vigorizar y enriquecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Este propósito se factibiliza en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recabar datos e información sobre los procesos pedagógicos y el clima en el aula

(heteroevaluación y coevaluación); inmediatamente después se llevará a cabo una intervención contextualizada del directivo a fin de otorgar el soporte técnico a los docentes para el desarrollo de las competencias pedagógicas que acusan debilidad, en base a una retroalimentación formativa positiva (autoevaluación).

Seguidamente, se presenta la Matriz Plan de Acción, la cual nos posibilita establecer indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en concordancia a los objetivos específicos propuestos. Trabajo cuya viabilidad descansa en las siguientes fuentes normativas del MINEDU: Rutas de Aprendizaje: Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas, Resolución Ministerial N° 657: Norma técnica para el inicio del año escolar 2018 y Marco del Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela. Todo ello a fin de poder lograr el involucramiento y cambio en la cultura de los docentes y de toda la comunidad educativa para poder elevar el nivel de aprendizaje en los estudiantes, sobre todo en lo referente a la competencia comprende textos escritos.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación de la IE 80780 del caserío Membrillar, distrito de Sinsicap, provincia de Otuzco, UGEL Ascope, región La Libertad.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recabar información sobre el proceso de aprendizaje y la convivencia en el aula.	16 Visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas al aula atendidas en la IE.	1. Visita al aula.	1.1. Confección de murales para promocionar el MAE. (Sensibilización).	Directivo.	x											
					1.2. Jornada de sensibilización sobre el MAE y su importancia.	Directivo.	x											
					1.3. Jornada de socialización de los instrumentos de monitoreo.	Directivo.	x											
					1.4. Elaboración y difusión del cronograma del Monitoreo.	Directivo.	x											
					1.5. Observación de sesiones de aprendizaje (16 visitas).	Directivo.		x	x	x	x	x	x	x	x	x		
					1.6. Procesamiento de la información y elaboración del informe del Monitoreo.	Directivo.		x	x	x	x	x	x	x	x	x		
					1.7. Reuniones de reflexión crítica y asunción de compromisos de mejora.	Directivo.		x	x	x	x	x						
	Acompañar la práctica docente del área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para vigorizar las capacidades docentes	10 Círculos de Interaprendizaje.	100% de ejecución de los círculos de interaprendizaje.	2. Círculos de interaprendizaje sobre estrategias para la comprensión de textos escritos.	2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Directivo.	x											
					2.2. Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo.	Directivo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
					2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre	Directivo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x			

	en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.				estrategias de comprensión lectora.																	
					2.4.Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Directivo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					2.5.Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Directivo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	02 Talleres docente sobre el empleo de procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	100% de ejecución de los talleres docente sobre el empleo de procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	3.Talleres docentes sobre empleo de procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	3.1.Planificación de talleres docentes sobre empleo de procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Directivo.		x				x											
				3.2.Establecimiento de horarios para los talleres docentes sobre procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Directivo.		x					x										
				3.3. Coordinación con el docente quien dirigirá los talleres docentes sobre procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Directivo.		x					x										
				3.4. Ejecución de los talleres docentes sobre procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Directivo.		x					x										
				3.5. Evaluación de la ejecución de los talleres docentes sobre procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Directivo.		x					x										

		01 Taller docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	100% de ejecución de taller docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	4. Taller docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	4.1 Planificación de taller docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	Directivo.		X										
					4.2. Establecimiento de horarios para el taller docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	Directivo.		X										
					4.3 Coordinación con el docente quien dirigirá el taller docente sobre uso de materiales y recursos educ.	Directivo.		X										
					4.4. Ejecución del taller docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	Directivo.		X										
					4.5. Evaluación de la ejecución del taller docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	Directivo.		X										
		02 Talleres de Sensibilización y concientización sobre convivencia escolar y el RI.	100% de ejecución de talleres de sensibilización y concientización sobre convivencia escolar y	5. Talleres de sensibilización y concientización sobre convivencia escolar y el RI.	5.1 Planificación de talleres de sensibilización y concientización sobre convivencia escolar y el RI.	Directivo.		X										
					5.2. Establecimiento de horarios para los talleres de sensibilización y concientización sobre convivencia escolar y el RI.	Directivo.		X										
					5.3 Coordinación con el docente quien dirigirá los talleres de sensibilización y concientización sobre	Directivo.		X										

			el RI.		convivencia escolar y el RI.																
					5.4. Ejecución de talleres de sensibilización y concientización sobre convivencia escolar y el RI.	Directivo.						X									
					5.5. Evaluación de la ejecución de los talleres de sensibilización y concientización sobre convivencia escolar y el RI.	Directivo.						X									
	Evaluar la práctica docente en base a evidencias recabadas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	01 docente evaluado.	Docente evaluado en un 100%.	6. Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño docente.	6.1. Difusión de la ficha de evaluación del desempeño.	Director.	x														
6.2. Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.					Director.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
6.3. Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.					Director.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6.4. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias).					Director.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6.5. Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.					Director.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Figura 4. Matriz de Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción es fundamental e imprescindible para lograr el éxito de los objetivos consignados en el apartado precedente, puesto que hará posible descubrir pertinentemente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del Monitoreo docente que se realice; con el propósito de tomar decisiones que impliquen proseguir o modificar las actividades contempladas en el trabajo académico en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá el reajuste y enriquecimiento necesario para darle una seguridad total de factibilidad y de eficacia. Para la textualización de este apartado se sugiere la siguiente secuencia:

El presente MAE se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales elementos esenciales los siguientes:

Nivel de implementación de las actividades; escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como indicadores para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción. Evidencias e instrumento; referidos a los medios de verificación y las evidencias o pruebas resultantes que sustentan el nivel de logro especificado en la escala evaluativa. Problemas principales; alusivos a la identificación de las principales dificultades que se evidencian en el proceso de implementación de las actividades del MAE. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

En esta aplicación del MAE como alternativa de solución al problema de comprensión lectora en los estudiantes de la IE N° 80780, surgen los posibles riesgos a enfrentar: Elaboración de un diagnóstico superficial y poco o nada riguroso, implementación del Plan del MAE sin cohesión y coherencia y sin considerar el árbol de problemas y de objetivos, elaboración de instrumentos poco pertinentes al tipo de datos e información a recoger y la aplicación de una retroalimentación no formativa de parte del líder pedagógico.

Frente a estos posibles riesgos se han planteado las siguientes medidas correctivas: Factibilizar un diagnóstico riguroso y técnico; elaboración del Plan del MAE interrelacionando sus causas, objetivos, estrategias, consecuencias, los procesos de gestión y las dimensiones del MBDDir; así como la información contenida en la aplicación de las técnicas de sistematización de información denominadas árbol de

problemas y árbol de objetivos; elaboración de instrumentos de evaluación adecuados y pertinentes y la aplicación objetiva en el momento adecuado de una retroalimentación formativa y positiva de parte del líder pedagógico hacia el docente monitoreado con miras a sembrar en él la cultura de la autoreflexión crítica en todo tipo de actividad relacionado al desempeño en aula.

Otro elemento esencial del MAE es la reformulación de las actividades; referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para elevar el estándar de logro obtenido en la escala evaluativa. Asimismo tenemos el porcentaje de logro de meta. Alusivo a calcular en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de MAE.

En ese sentido, se podría determinar una distancia no muy larga entre la situación actual: Los estudiantes del IV ciclo de la IE N° 80780 no comprenden los textos que leen y la situación deseada: Los estudiantes del IV ciclo identifican, sin error, las ideas y hechos importantes, tema y mensaje en los textos que leen. Todo está en función del cumplimiento de alcanzar un clima adecuado y que los docentes se empoderen de los procesos didácticos y de un uso adecuado de los materiales y recursos educativos, que participen en círculos de interaprendizaje y en comunidades profesionales de aprendizaje, entre otros.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META				
					0	1	2	3	4	5								
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recabar información sobre el proceso de aprendizaje y la convivencia en el aula.	16 Visitas ejecutadas para el recojo de información.	1. Visita al aula.	1.1. Confección de murales para promocionar el MAE. (Sensibilización).	Directivo. Docentes. Estudiantes.							x	-Acta de Asistencia. -Fotografías.	Lista de Cotejo.	-Docentes. -Estudiantes. -Pintura. -Papelotes.				
			1.2. Jornada de sensibilización sobre el MAE y su importancia.	Directivo. Docentes. PPF.								x	-Acta de asistencia. -Instrumentos aplicados. -Panel de Productos.	Escala Valorativa.	-Directivo. -Docentes. -Papelotes. -Plumones.			
			1.3. Jornada de socialización de los Instrumentos de Monitoreo.	Directivo. Docentes. PPF.									x	-Acta de asistencia. -Instrumentos contextualizados. -Panel de Productos.	Lista de Cotejo.	-Docentes. -Cañón multimedia. -Papelotes. -Plumones.		
			1.4. Elaboración y difusión del cronograma del Monitoreo.	Directivo. Docentes. Estudiantes.									x	-Plan del MAE.	Lista de Cotejos. Ficha de Observación.	-Docentes. -Papel bond. Fotocopiadora. -Tijeras.		
			1.5. Observación de sesiones de aprendizaje (16 visitas).	Directivo.									x	-Ficha de Monitoreo.	Cuaderno de campo. Ficha de Monitoreo.	-Cuaderno. -Papel bond. -Lapicero. -Reloj.		
			1.6. Procesamiento de la información y elaboración del Informe del Monitoreo.	Directivo.										x	-Informe de Monitoreo.	Escala Valorativa.	-Computadora. -Impresora. -Papel bond. -Lapicero.	
			1.7. Reuniones de reflexión crítica y asunción de compromisos de	Directivo. Docentes.										x	- Acta de asistencia. - Acta de compromisos.	Cuestionario de Entrevista	-Papel bond. -Lápiz. -Borrador. -Lapicero.	

			mejora.								adquiridos.					
Acompañar la práctica docente del área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para vigorizar las capacidades en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	10 Círculos de Interaprendizaje.	2. Círculos de interaprendizaje sobre estrategias para la comprensión de textos escritos.	2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Directivo. Docentes.							x	-Acta de asistencia. -Acta de acuerdos.	Lista de Cotejo.	-Papel bond. -lapicero. -Pizarra. -Plumones.		
			2.2. Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo.	Directivo. Docentes.								x	-Acta de acuerdos. -Guía de Diálogo	Lista de Cotejo.	-Papel bond. -Lapicero.	
			2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Directivo. Docentes.									x	-Acta de asistencia. -Panel de productos. -Acta de acuerdos	Ficha de Observación. Lista de Cotejo.	-Papel Bond. -Papel Sábana. -Plumones. -Cinta Masking.
			2.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Directivo.									x	-Acta de acuerdos.	Lista de Cotejos	-Papel Bond. -Papel Sábana. -Plumones. -Cinta Masking.
			2.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Directivo. Docentes.									x	-Acta de asistencia. -Instrumentos aplicados. -Acta de compromisos.	Escala Valorativa. Fichas de Observación.	-Papel bond. -lapicero. -Pizarra. -Plumones.
02 Talleres Docente sobre el empleo de procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	3. Talleres Docentes sobre empleo de procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.		3.1. Planificación de talleres docentes sobre empleo de procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Directivo. Docentes.							x	-Acta de asistencia. -Acta de acuerdos	Lista de Cotejos.	-Papel bond. -lapicero. -Pizarra. -Plumones.		
			3.2. Establecimiento de horarios para los talleres docentes sobre procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Directivo. Docentes.									x	-Acta de asistencia. -Horario para talleres docentes.	Lista de Cotejos.	-Papel bond. -lapicero. -Pizarra. -Plumones.

		3.3.Coordinación con el docente quien dirigirá los talleres docentes sobre procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Directivo. Docentes.							x	-Acta de asistencia. -Acta de acuerdos -Guía de Diálogo.	Lista de Cotejo.	-Papel bond. -Lapicero.		
		3.4.Ejecución de los talleres docentes sobre procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje	Directivo. Docentes.							x	-Acta de asistencia. -Panel de productos. -Acta de acuerdos	Ficha de Observación Lista de Cotejos.	-Papel Bond. -Papel Sábana. -Plumones. -Cinta Masking.		
		3.5.Evaluación de la ejecución de los talleres docentes sobre procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Directivo. Docentes.							x	-Acta de asistencia. -Instrumentos aplicados. -Acta de compromisos.	Escala Valorativa. Fichas de Observación.	-Papel bond. -lapicero. -Pizarra. -Plumones.		
01 Taller Docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	4.Taller Docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	4.1Planificación de taller docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	Directivo. Docentes.							x	-Acta de asistencia. -Acta de acuerdos	Lista de Cotejo.	-Papel bond. -lapicero. -Pizarra. -Plumones.		
		4.2.Establecimiento de horarios para el taller docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	Directivo. Docentes.							x	-Acta de asistencia. -Horario para talleres docentes.	Lista de Cotejo.	-Papel bond. -lapicero. -Pizarra. -Plumones.		
		4.3Coordinación con el docente quien dirigirá el taller docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	Directivo. Docentes.								x	-Acta de asistencia. -Acta de acuerdos - Guía de Diálogo	Lista de Cotejo.	-Papel bond. -Lapicero.	
		4.4.Ejecución del taller docente sobre uso de materiales y recursos educativos.	Directivo. Docentes.								x	-Acta de asistencia. -Panel de productos.	Ficha de Observación. Lista de Cotejo.	-Papel Bond. -Papel Sábana. -Plumones. -Cinta	

			escolar y el RI.												
Evaluar la práctica docente en base a evidencias recabadas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias comprende textos escritos del área de comunicación.	01 docente evaluado	. 6.Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño docente	6.1.Difusión de la ficha de evaluación del desempeño.	Directivo. Docentes.						x		Plan del MAE.	Lista de Cotejo. Ficha de Observación.	-Docentes. -Papel bond. Fotocopiadora. -Tijeras.	
			6.2.Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Directivo. Docentes.						x		Instrumento de autoevaluación aplicado.	-Ficha de Autoevaluación. -Ficha de coevaluación.	-Docente. -Papel bond. Fotocopiadora. -Lápiz. -Borrador.	
			6.3.Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Directivo. Docentes.						x		Instrumento de Evaluación aplicado.	-Ficha de Observación. -Lista de Cotejo. -Rúbricas de desempeño docente.	-Directivo. -papel bond. -Fotocopiadora -Lápiz. -Borrador.	
			6.4.Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias).	Directivo. Docentes.						x		Acta de asistencia. Acta de acuerdos Guía de diálogo.	-Escala Valorativa. -Fichas de Observación.	-Directivo. -Docente. -Cuaderno. -lápiz. -Grabadora.	
			6.5.Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Directivo. Docentes.						x		Acta de asistencia. Acta de compromisos asumidos.	-Escala Valorativa. -Fichas de Observación. -Guía de diálogo.	-Directivo. -Docente. -Cuaderno. -lápiz. -Grabadora.	

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%)

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación docente posibilita la proyección y el cálculo de los recursos económicos destinados a la ejecución del presente trabajo académico. Este gráfico, específicamente, visualiza el límite de costos que se considera en la realización de cada una de las actividades propuestas en el presente plan de MAE pedagógico; de la misma forma, permite conocer de manera antelada y sistematizada la inversión financiera utilizada y, obviamente, su origen o procedencia.

El gráfico de presupuesto está compuesto por cuatro columnas, donde se consignan algunos aspectos relevantes para el éxito del presente MAE en la IE. En primer lugar, se visualiza una columna de actividades contempladas en el Plan del MAE a factibilizar durante la ejecución del presente año lectivo. Asimismo, exhibe una columna de periodos de tiempo, así como de costos monetarios y, concluyentemente, muestra una columna referida a las fuentes de financiamiento. Aquí cabe hacer mención que el presente plan de MAE es financiado, en parte, con fondos de la APAFA y en otra, con el peculio del directivo; esto a fin de menguar en algo el presupuesto que se ha consignado para la puesta en marcha de este MAE pedagógico, el mismo que determina, también, su óptima viabilidad o factibilidad.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1.Confección de murales para promocionar el MAE. (sensibilización).	Cuarta semana de marzo.	s/5.00 de Papel Sábana.	Recursos APAFA.
1.2.Jornada de Sensibilización sobre el MAE y su importancia	Cuarta semana de marzo.	s/3.00 de Papel Sábana	Recursos APAFA.
1.3.Jornada de socialización de los instrumentos de monitoreo	Quinta semana de marzo.	s/1.00 de papel bond.	Recursos APAFA.
1.4.Elaboración y difusión del cronograma del monitoreo.	Quinta semana de marzo.	Ninguno.	Recursos APAFA.

1.5.Observación de sesiones de aprendizaje (16 visitas).	Abril – noviembre.	Ninguno.	Recursos APAFA.
1.6Procesamiento de la información y elaboración del informe del monitoreo.	Abril – noviembre.	Ninguno.	Recursos APAFA.
1.7Reuniones de reflexión crítica y asunción de compromisos de mejora.	Abril – agosto.	s/1.00 de Papel Sábana.	Recursos APAFA.
2.1.Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Tercera semana de marzo.	Ninguno.	Recursos APAFA.
2.2.Coordinación con el docente quien dirigirá el círculo.	Marzo – noviembre.	Ninguno.	Recursos APAFA.
2.3.Ejecución de los círculos de interaprendizajesobre estrategias de comprensión lectora.	Marzo – noviembre.	s/3.00 de Papel Sábana.	Recursos APAFA.
2.4.Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Marzo – noviembre.	s/1.00 de Papel Sábana.	Recursos APAFA.
2.5.Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Marzo – noviembre.	Ninguno.	Recursos APAFA.
3.1.Planificación de talleres docentes sobre empleo de procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Primera semana de abril y de julio.	Ninguno.	Recursos APAFA.
3.2.Establecimiento de horarios para los talleres docentes sobre procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Primera semana de abril y de julio.	s/2.00 de Papel Sábana.	Recursos APAFA.
3.3.Coordinación con el docente quien dirigirá los talleres docentes sobre procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Primera semana de abril y de julio.	Ninguno.	Recursos APAFA.
3.4.Ejecución de los talleres docentes sobre procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Segunda semana de abril y de julio.	s/6.00 de Papel Sábana.	Recursos APAFA.
3.5.Evaluación de la ejecución de los talleres docentes sobre procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.	Segunda semana de abril y de julio	Ninguno.	Recursos APAFA.
4.1Planificación de taller docente sobre el uso de	Cuarta semana de	Ninguno.	Recursos APAFA.

materiales y recursos educativos.	abril.		
4.2.Establecimiento de horarios para el taller docente sobre el uso de materiales y recursos educativos.	Cuarta semana de abril.	Ninguno.	Recursos APAFA.
4.3Coordinación con el docente quien dirigirá el taller docente sobre el uso de materiales y recursos educativos.	Cuarta semana de abril.	Ninguno.	Recursos APAFA.
4.4.Ejecución del taller docente sobre el uso de materiales y recursos educativos.	Cuarta semana de abril.	s/6.00 de Papel Sábana.	Recursos APAFA.
4.5.Evaluación de la ejecución del taller docente sobre el uso de materiales y recursos educativos.	Quinta semana de abril.	Ninguno.	Recursos APAFA.
5.1Planificación de talleres de sensibilización y concientización sobre convivencia escolar y el RI.	Primera semana de julio.	Ninguno.	Recursos APAFA.
5.2.Establecimiento de horarios para los talleres de sensibilización y concientización sobre convivencia escolar y el RI.	Primera semana de julio.	s/2.00 de Papel Sábana.	Recursos APAFA.
5.3Coordinación con el docente quien dirigirá los talleres de sensibilización y concientización sobre convivencia escolar y el RI.	Primera semana de julio.	Ninguno.	Recursos APAFA.
5.4.Ejecución de talleres de sensibilización y concientización sobre convivencia escolar y el RI.	Segunda semana de julio.	s/6.00 de Papel Sábana.	Recursos APAFA.
5.5.Evaluación de la ejecución de los talleres de sensibilización y concientización sobre convivencia escolar y el RI.	Tercera semana de julio.	Ninguno.	Recursos APAFA.
6.1.Difusión de la ficha de evaluación del desempeño.	Tercera semana de marzo.	s/2.00 papel bond.	Recursos APAFA.
6.2.Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Marzo – noviembre.	s/0.50 de papel bond.	Recursos APAFA.
6.3.Aplicación del instrumento de evaluación para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente	Marzo – noviembre.	s/0.50 de papel bond.	Recursos APAFA.
6.4.Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias).	Marzo – noviembre.	Ninguno.	Recursos APAFA.

6.5. Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Marzo – noviembre.	Ninguno.	
---	--------------------	----------	--

Figura 6. Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La secuencia progresiva de cada uno de los módulos formativos hicieron posible el empoderamiento de las orientaciones que ayudaron, sobremanera, al fortalecimiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico en la IE, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la toma de la decisión estratégica de una alternativa de solución que implica la protagónica participación de todos los agentes de la Institución Educativa N° 80780.

En el caso del Módulo de Inducción, se brindaron pautas y directrices para la elaboración de una ruta de cambio que hizo posible la sensibilización y el acercamiento a la realidad de la IE y, así, poder señalar claramente los problemas que afectan directa y gravemente el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este trascendental proceso se logró identificar como problema el bajo nivel de comprensión lectora en los estudiantes del IV Ciclo del nivel primario de la IE N° 80780.

Con respecto al Módulo 1, se desarrollaron los parámetros para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la implementación de alternativas de solución en concordancia al problema priorizado. En este caso, el bajo nivel de comprensión lectora. En relación al Módulo 2, se analizaron cada uno de los procesos de gestión escolar para, a la postre, poder señalar aquellos relacionados en la propuesta de solución al problema priorizado; en esa misma línea de pensamiento, en el plan del MAE, se procedió a la codificación de cada proceso vinculado en el esquema de mapa de proceso con el propósito de establecer una generación de valor completamente identificada con la visión de cambio institucional y plasmada en el mapa de procesos; es decir, mejorar la situación inicial en cada proceso involucrado.

Por otro lado, el Módulo 3 referido a la participación y clima institucional hizo factible que se pueda señalar la estrecha relación del clima institucional con la problemática de los bajos niveles de aprendizaje, sobre todo en lo referente a la comprensión lectora, en el área de comunicación. De igual manera, también, se diseñó el informe diagnóstico para efectos de recabar datos e información de diferentes grupos de interés; para esto se construyeron dos tablas de especificaciones: La ficha de monitoreo y el grupo focal.

Paralelamente, se hizo un cronograma para la aplicación de los instrumentos: Guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo; lográndose obtener información sobre el desempeño docente en el área de comunicación y las percepciones de los mismos sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes en el área curricular indicada y, también, sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la IE N° 80780 del caserío Membrillar, distrito de Sinsicap, provincia de Otuzco, UGEL Ascope, región La Libertad.

En cuanto al Módulo 4, aquí se desarrolló la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico que otorgaron las directrices y pautas para finiquitar con el diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados obtenidos con la aplicación rigurosa de los instrumentos pertinentes. Estos resultados fueron decodificados teniendo en cuenta los siguientes niveles de comprensión cognitiva: El nivel literal, inferencial y criterial o axiológico; así como el respectivo análisis y reflexión alrededor de la información recogida para la toma de decisiones que harán posible el poder revertir el problema priorizado en la IE.

Por último, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, se logró señalar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del presente trabajo académico. Asimismo, se dieron las pautas y el diseño para la elaboración del plan del MAE que apoye a implementar acciones concretas para dar solución al bajo nivel de comprensión lectora, argumentando una alternativa de solución fundamentada y que relacione la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta el término de su ejecución.

En conclusión el producto del plan del MAE es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo hasta poder cristalizar todos los conocimientos y experiencias, a fin de tener las herramientas teóricas y prácticas enmarcadas en una nueva visión de la IE y fortalecimiento del liderazgo pedagógico; para enfrentar, con éxito, este flagelo denominado nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en las estudiantes del IV ciclo de EBR de la IE N° 80780 del caserío Membrillar, distrito de Sinsicap, provincia de Otuzco, UGEL Ascope, región La Libertad.

Durante este proceso de enriquecimiento y fortalecimiento como líder pedagógico entraron en juego varios sentimientos encontrados, tales como impotencia ante el descubrimiento de un enfoque diferente en la gestión del directivo (gestión pedagógica) y poder corregir, retroactivamente, años de gestión pasadas eminentemente administrativas y suplirlas por un enfoque de gestión pero centrada en los aprendizajes de los estudiantes.

De igual forma, la terrible decepción de descubrir una gran ignorancia ante estos nuevos paradigmas en la gestión del directivo. Sin embargo, simultáneamente, frente a estos sentimientos desconsoladores se yerguen otros, más positivos, como la predisposición exacerbada a mejorar, a partir de ahora, la labor de liderazgo y la complacencia que brinda la seguridad de tener la plena convicción de que si es factible la mejora de los aprendizajes en el aula. En ese sentido, se podría afirmar que se han adquirido los elementos y las capacidades necesarios para enfrentar este gran desafío que se presenta a nivel institucional: Elevar el nivel de comprensión lectora en los estudiantes de la IE Se es consciente de las debilidades, pero también se sabe como revertirlas en fortalezas y cómo ser mejor cada día, en lo personal y profesional.

10. Lecciones Aprendidas

A lo largo de todo el desarrollo procesual de la elaboración del presente Plan de Acción se puede rescatar una serie de lecciones, específicamente hablando, sobre logros y fracasos en el proceso vivenciados, siendo consciente que se ha aprendido lo siguiente:

- Es fundamental el involucramiento y la entrega total al desarrollo de un trabajo académico serio, con una rigurosidad científica y técnica de acuerdo al nivel de todo trabajo de esta índole. Esto es vital para poder enfrentar cualquier problema educativo y/o pedagógico que surja en el seno de la convivencia escolar. El estudio, la investigación, la preparación, una lectura asidua, la perseverancia y una incuestionable objetividad en la elaboración de los juicios de valor y las orientaciones que enrumben la labor docente en las aulas son elementos imprescindibles para determinar el éxito o el fracaso en estos casos.

- Es imprescindible en todo proyecto, en pro de mejorar los niveles de aprendizaje estudiantil, utilizar un Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, surgido de un diagnóstico serio. Es imposible y absurdo pensar en algún tipo de plan de mejora, capacitación, taller, CPA, círculo de interaprendizaje docente sin un plan de MAE. Ya que toda innovación o proyecto de este tipo estaría destinado al rotundo fracaso si no se contempla un seguimiento serio, riguroso y técnico, con una cultura de la reflexión crítica constructiva entre acompañante y acompañado, y que todo ello se cristalice en una retroalimentación formativa positiva en beneficio directo de los estudiantes.

- El clima escolar adquiere una importancia trascendental como basamento para que se establezca o se planifique cualquier mejora de los aprendizajes en los estudiantes de una institución educativa. La relevancia de este se funda en el principio de que nada se aprende en una ambiente de inseguridad, temor y angustia. Muy por el contrario, es evidente que la seguridad, confianza, placer, el sentirse respetado y amado por su maestro, sus pares y por toda la comunidad educativa es caldo de cultivo para el surgimiento de aprendizajes significativos y duraderos en la cognición del estudiante.

Referencias

- Achilli, E. (2008) *Práctica docente y diversidad socio cultural*. Argentina: Ed. Buenos Aires.
- Acosta, A. (2003). *Resolución de conflictos y regulación de sentimientos* en Muñoz, F. y otros (Eds.). Actas del I Congreso Hispanoamericano de Educación y Cultura de Paz. Granada, 293-304.
- Arizola, M (2011). *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*. Ministerio de Educación Perú.
- Aronson, J., Zimmerman, J & Carlos, L. (1999). *Mejora del rendimiento de los estudiantes al extender la escuela : ¿Es sólo una cuestión de tiempo?* Oficina de investigación educativa de mejora. San Francisco, California: Far West. Laboratorio de investigación y desarrollo educativo. Recuperado de <https://scholar.google.com/scholarlookup?title=+Improving+Student+Achievement+by+Extending+School+Is+it+Just+a+Matter+of+Time? & autor=Aronson>
- Bolam (1988), Escudero (1992) & De Vicente (1993). *Autoevaluación docente Individual y colectiva*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/adalbertomartinez/autoevaluacion-docenteindividualycolectiva24160582>
- Carr, W. (1999) *Una teoría para la educación. Hacia una investigación educativa Crítica*. Madrid. España.
- Chaparro, G., Farfán, L., Rincón, E & Jaime, L. (2008). *Evaluación del desempeño Docente*. Cuaderno de lingüística Hispánica ISSN 121-053 x N° 11, pp. 167- 178.
- Freire, P. (1992). *Pedagogía del oprimido*. España: Editorial Siglo XXI
- García, E. & Doménech, E (1997) *Motivación, aprendizaje y rendimiento escolar*. Revista electrónica de Motivación y emoción, 1, 1-16.
- Leithwood, K.(2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* .Santiago de Chile. Fundación Chile.
- Martínez, M, Branda, S. & Porta, L. (2013). *¿Cómo funcionan los buenos docentes? Fundamentos y valores*. Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 4 (2), pp. 26–35.

- Ministerio de Educación (2007). *Guía de evaluación del aprendizaje*, Segunda edición. Lima: Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación (2008). *Marco para la buena enseñanza*. 7 Edición. Chile: Impresora Maval Ltda.
- Ministerio de Educación (2009) *Diseño Curricular Nacional*. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2012a). *Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios*. Documento de trabajo. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2012b). *Marco de Buen Desempeño Docente: Un maestro Cambia tu vida*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014a). *Buenas prácticas docentes. Experiencias pedagógicas premiadas en el I Concurso Nacional de Buenas Prácticas Docentes*. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2014b). *Fascículo de gestión escolar centrada en los Aprendizajes*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014c). *Marco del buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015). *Rutas de Aprendizaje*, Lima Editorial COPYRIGHT: Perú.
- Ministerio de Educación (2016a). *Currículo nacional de educación básica*. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2016b) *Plan de acción y buenas prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima. Perú: Inversiones gráfica G & M SAC – Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación (2016c) *Planificación escolar: La toma de decisiones institucionales*. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2017a) *Resolución ministerial N° 657. Norma técnica para El inicio del año escolar 2018*. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2017b). *Rutas de aprendizaje: Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Nivel primario*. Lima. Perú.
- Murillo, J., Martínez, C. & Hernández, R. (2011). *Decálogo para una enseñanza eficaz*. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. Volumen 9, N° 1.
- Quispe, M. & Vásquez, J. (2015) *Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad*

- educativa*. (Informe de Investigación). Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, San Martín. Perú.
- Ramírez, A (2009) *El Desarrollo de la Práctica Docente*. Ed. Reverte
- Robinson, V. (2008). *El impacto del liderazgo sobre los resultados de la escuela. Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. Administración educativa trimestral, 44 (5), 635-674.
- Rodríguez, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y Educadores, vol. 14, número 2, mayo-agosto Universidad de La Sabana. Colombia.
- Soto, L. & Camacho, N. (2015) *El monitoreo y acompañamiento pedagógico para fortalecer el desempeño docente de la IEI. N°199 “Divina Providencia” de Abancay*. (Tesis). Abancay. Perú.
- Toribio, V. & Guerrero, L. (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la Práctica docente. Texto Módulo 5*. Trujillo: MINEDU.
- Valdés, H. (1966) *Evaluación del desempeño del docente: Un pilar del sistema de Evaluación de la calidad de la educación en Cuba*. Cuba.
- Valdés, H (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Consejo nacional de educación. Lima. Perú.
- Vezub, L y Alliud, A (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles*. Administración Nacional de Educación Pública. Consejo Directivo Central. Uruguay.