

# 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 III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81915 DEL DISTRITO DE SALPO, PROVINCIA DE OTUZCO - UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

JARA PÉREZ, Nancy Margot

La Libertad – Perú

2018

## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	2
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	2
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	3
2. Diagnóstico.....	7
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados .....	7
2.1.1 Resultados cuantitativos .....	7
2.1.2 Resultados cualitativos .....	7
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo .....	8
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	18
5.1 Marco Conceptual.....	18
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica.....	18
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	18
5.1.1.1.1 Estrategias de monitoreo pedagógico.....	19
5.1.1.1.2 Instrumentos de monitoreo pedagógico.....	19
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	20
5.1.1.2.1 Estrategias del acompañamiento pedagógico.....	20
5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.....	20
5.1.1.3.1 Definición de evaluación del desempeño docente.....	20
5.1.1.3.2 Tipos de evaluación del desempeño docente.....	21
5.1.1.3.3 Instrumentos de evaluación del desempeño docente..	22
5.1.2 Área curricular de Comunicación.....	22
5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación.....	23
5.1.2.2 Competencia de comprensión de textos escritos.....	23
5.1.2.3 Competencia de comprensión de textos escritos.....	24
5.1.3 Procesos didácticos de comprensión de textos escritos.....	25
5.1.4 Las normas y acuerdos de convivencia.....	26

5.1.5 Evaluación formativa en el aula.....	27
5.2 Experiencia Exitosa.....	28
6. Diseño de Plan de Acción .....	31
6.1 Objetivos.....	31
6.1.1 Objetivo general.....	31
6.1.2 Objetivos específicos.....	31
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	32
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	35
8. Presupuesto.....	42
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	45
10. Lecciones Aprendidas.....	46
Referencias.....	47

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	6
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	11
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i>	Matriz de Plan de acción.....	36
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.....	45
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto de Plan de Acción.....	47

## **Introducción**

El presente trabajo académico se ha elaborado con la finalidad de poder optar el título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico de la Institución Educativa N° 81915 del distrito de Salpo del nivel primaria, donde se ha identificado una situación problemática en referencia a los estudiantes quienes tienen un bajo nivel en la competencia comprende textos escritos, por ello se ha identificado las causas, efectos y los aspectos a investigarse con respecto a la problemática y a la alternativa de solución.

Para el trabajo académico se ha tenido en cuenta su estructuración que es en diez apartados. El primer apartado se inicia con la identificación de la problemática en la que se observa la caracterización del contexto socio – cultural de la IE, así como la formulación del problema identificado. El segundo apartado es el diagnóstico que establece los resultados de los instrumentos aplicados (resultados cuantitativos y cualitativos), así como también la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDi). El tercer apartado hace referencia a la caracterización del rol como líder pedagógico. El cuarto apartado es el planteamiento de la alternativa de solución con sus respectivos descriptores e indicadores que deben ser tomados en cuenta.

En el quinto apartado del trabajo, se observa la sustentación de la alternativa de solución priorizada, en la que se refiere al marco conceptual desarrollado con los fundamentos de los campos temáticos del monitoreo, acompañamiento y evaluación, así como del área de Comunicación, la competencia abordada y la experiencia exitosa. El sexto apartado tiene el diseño de plan de acción, con los objetivos: general y específicos del problemática propuesta, y la matriz de dicho plan.

El séptimo apartado precisa el Plan de Monitoreo y Evaluación, acompañada de los riesgos y medidas a adoptarse dentro de la ejecución del plan de acción. El octavo apartado muestra el presupuesto que tiene las actividades, el periodo, costos y fuentes de financiamiento. El noveno apartado se observa la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, que puntualiza la forma de cómo se ha elaborado dicho trabajo académico y un décimo apartado que se refiere a las lecciones aprendidas; finalizando con las referencias bibliografía del trabajo, utilizadas en el marco conceptual.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 81915**

En el Jirón Progreso S/N del distrito de Salpo, provincia de Otuzco, región La Libertad, a 35 kilómetros de la ciudad de Otuzco se encuentra ubicada la Institución Educativa N° 81915, está comprendida en la región Quechua, en un terreno inclinado rodeada de los cerros Ragash, cerro del Amor, cerro Arena y cerro Cuidista, en una cadena montañosa formando un levantamiento andino y esta a su vez la Cordillera de los Andes. Su relieve es accidentado, cuenta con cerros, lomas, laderas y quebradas. Es una zona de clima seco y muy frío por encontrarse a 3438 metros sobre el nivel del mar; presenta lluvias fuertes, garuas, neblina en invierno como es en enero, febrero, marzo.

La localidad de Salpo cuenta con 200 familias aproximadamente que se dedican a la agricultura (papa, ollucos, oca, maíz, haba); ganadería (vacuno, ovino, porcino); al comercio, minería artesanal. Los habitantes de Salpo son hospitalarios, amigables pero con bajo nivel cultural. La economía familiar se centra en estas actividades, así mismo existen programas sociales como Juntos, pensión 65, que ayudan a la sobrevivencia de los pobladores pero no a reparar la producción y su calidad de vida. El nivel socio económico de los pobladores está ligado a la actividad minera y en pequeña escala a la agrícola para solventar sus necesidades económicas. Además, cuenta con los servicios básicos de energía eléctrica, agua potable, desagüe, telefonía móvil, señal de cable y Tv.

Dentro de las expresiones culturales tenemos a la danza (contradanza) que se lleva a cabo en setiembre (fiesta patronal). Consiste en el baile por grupos de parejas, al compás de huainos, marineras, compuestas por las bandas de músicos que hacen su recorrido por la calle principal de la localidad. Así mismo existen restos arqueológicos conocido como el gran Shamana que se encuentra ubicado a una hora del distrito en las alturas de la comunidad de Shulgón. Considerando las características antes mencionadas la escuela necesita formar a los alumnos con capacidades de conservación y apreciación de su cultura, promoviendo la creatividad y el

emprendimiento para aprovechar los recursos naturales de su localidad, con actitudes de respeto y honestidad para lograr los cambios que una sociedad exige.

La institución es multigrado de Educación Primaria, atiende a 50 estudiantes los que son distribuidos un ciclo en cada aulas y están a cargo de tres docentes nombrados una reside en el lugar y los demás provienen de Otuzco y del centro poblado de Samne; estos son egresado de Pedagógicos, una docente tiene el grado de doctor en educación y los demás están en continua actualización. Se cuenta con 25 padres de familia, la mayoría de ellos tienen estudios de primaria concluidos y está conformada por 28 padres de familia. Los estudiantes de la institución provienen del mismo distrito y de los caseríos de Cogón, San Miguel, Purrupampa y para poder llegar a ésta caminan grandes trayectos y luego trasladarse de retorno a su hogar debido que el transporte es limitado.

Además, tiene un área administrativa, aula de recursos tecnológicos como laptop XO, kit de robótica, también cuenta con una cocina, servicios higiénicos para niños, niñas y docentes, losa deportiva, un patio, un huerto escolar, jardín y áreas verdes. Salpo, también cuenta con instituciones educativas del nivel inicial, secundario y técnico productiva. La relación con la comunidad es amable ya que se cuenta con el apoyo del alcalde, subprefecto, ronda campesina, juez de paz, centro de salud, policía nacional, ocasionando cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su campo que les corresponde, para conseguir un solo objetivo, que es el logro de los aprendizajes en nuestros estudiantes.

## **1.2. Formulación del Problema Identificado**

La situación problemática que se presenta en la institución educativa y que ha sido priorizada es el bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81915 del distrito de Salpo, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad, se realizó el diagnóstico para su análisis, discusión y reflexión de manera conjunta de lo que sucede y se debe lograr utilizando criterios cuantitativos y cualitativos para su comprensión por todos los agentes de la comunidad educativa y asumir compromisos.

Una de las causas que ha provocado este problema es el que no se realiza un monitoreo, acompañamiento y evaluación completo por parte del directivo, la cual está asociada al factor del MAE, específicamente con la planificación (propósito y condiciones) ya que se cuenta con un plan para este fin mas no se trabaja en su totalidad. El efecto que esto produce es que los profesores continuarán desarrollando una práctica pedagógica tradicional y rutinaria que no contribuye para lograr los aprendizajes de la competencia comprende textos escritos. Ante esta situación, la alternativa de solución es fortalecer el monitoreo y acompañamiento a la docente en aula a través de un enfoque crítico reflexivo, buscando espacios y horarios adecuados y alternados que no interrumpan las horas efectivas de clases.

Otra de los orígenes del problema es el uso inapropiado de los procesos didácticos para la comprensión lectora por parte de los docentes, lo que está relacionado al factor de gestión del currículo visto desde las capacidades profesionales del docente. El efecto se enmarca en el empleo permanente de metodología tradicional para la comprensión lectora del docente. La alternativa de solución que planteo es el desarrollo de grupos de interaprendizaje para tratar lo relacionado a los procesos didácticos de comprensión de textos escritos, a fin que los maestros lo puedan utilizar como estrategia en las sesiones de aprendizaje.

Una tercera causa es que no se desarrolla una evaluación formativa por parte de los docentes. Causa relacionada al factor gestión del currículo, específicamente a las capacidades profesionales docentes. El efecto consiguiente es el continuismo en prácticas evaluativas que no favorecen la comprensión de textos escritos por parte de los docentes. Para solucionar esto propongo desarrollar jornadas en los GIA para abordar este tema y que los docentes puedan aplicar estrategias de evaluación formativa en el aula.

Finalmente, una causa más relacionada al problema es que no se cumplen los acuerdos de convivencia en el aula, causa que está relacionada al factor de convivencia en el aspecto de gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. El efecto es un ambiente inadecuado para el desarrollo de la comprensión de textos escritos en el aula. La alternativa de solución que planteo es promover el adecuado establecimiento de los acuerdos de convivencia en el aula con razones que los fortalezcan y las medidas que permitan la autorregulación del comportamiento de los alumnos.

El problema abordado es superable ya que se cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios y la disposición de los docentes. Con el abordaje de esta problemática se contribuirá a una demanda local del progreso de la competencia comprende textos escritos que redundará en beneficio del desarrollo cultural de los pobladores y el fortalecimiento de su identidad en una propuesta territorial e intercultural. Asimismo con el mejoramiento del desempeño docente, se mejorará los logros de aprendizaje de los estudiantes en todas las áreas curriculares.

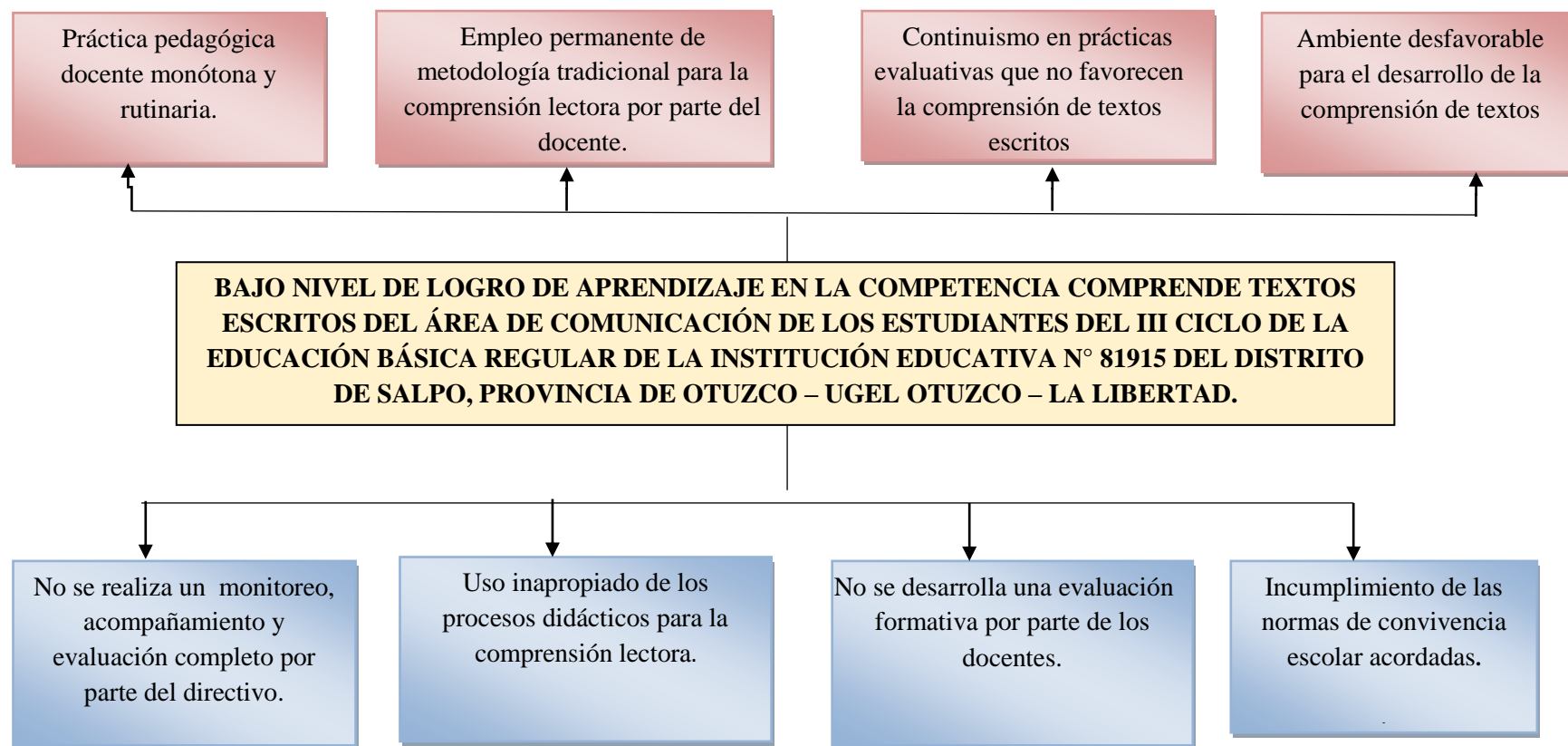


Figura 1. Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

En la elaboración del diagnóstico se basó en las fichas de observación de la práctica pedagógica de los docentes, determinando los resultados cuantitativos y que permiten determinar causas y efectos o consecuencias del accionar del docente y detectar sus dificultades y lo que él requiere, además de la entrevista que determinó la apreciación sobre el monitoreo y acompañamiento que reciben por parte del directivo, para establecer los resultados cualitativos.

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Las categorías investigadas correspondientes son el uso de estrategias de comprensión de textos escritos en este caso referidos a los procesos didácticos en el área de comunicación por parte de los docentes en el aula. Teniendo en cuenta la observación y utilizando la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje se evidenció que del total de ítems la docente alcanzó el 75 % de estos se ubicaron en el nivel inicio y solo el 25% en proceso, es notorio la dificultad que tiene para aplicar los procesos didácticos del área.

Esto se manifiesta probablemente porque el docente no ha logrado empoderarse adecuadamente de los procesos y del enfoque del área que se plantean en los documentos emitidos por el Minedu y otros pertinentes al desarrollo de la comprensión de textos escritos. Asimismo, con respecto al desarrollo de la evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje, se determinó un resultado de un 72% ubicándose en un nivel de inicio en los requerimientos del ítem. Esto se manifiesta probablemente porque el docente no logra empoderarse adecuadamente de estrategias de evaluación formativa.

**2.1.1 Resultados cualitativos.** Los docentes consideran que no se realiza un monitoreo, acompañamiento y evaluación completo por parte del directivo es limitado ya que durante el periodo académico sólo se realizó una vez, lo que se evidencia por la ficha de monitoreo utilizada en la visita. También manifiestan estar dispuestos a este proceso importante cuando fuera necesario ya que les servirá para desempeñarse mejor y lograr mejores aprendizajes en los estudiantes tal como se menciona en el texto de Compromisos de Gestión Escolar y plan anual de trabajo 2017 en el

compromiso 4 referido al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE y su sentido.

El Ministerio de educación, manifiesta que “Este compromiso busca mejorar la práctica pedagógica de los docentes, ya que este factor repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes”. (Minedu, 2016, p. 35). Por otro lado, los docentes afirman que existe incumplimiento de las norma de convivencia escolar acordadas en el aula, y se evidencia un mal comportamiento por parte de los alumnos lo que ocasiona que no se concentren adecuadamente en la lectura y puedan comprender mejor. En este sentido, Los acuerdos de convivencia son un instrumento pedagógico que facilita la regulación del funcionamiento y la dinámica de la convivencia escolar en el espacio del aula (Minedu, 2016).

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

La problemática priorizada asociada al logro de los aprendizajes en la Institución Educativa N° 81915 bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81915 del distrito de Salpo, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad, esta se encuentra en correspondencia a los tres procesos: Dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar además soporte al funcionamiento de la IE.

Los resultados cuantitativos del diagnóstico indican que con respecto al uso de los procesos didácticos de comprensión de textos y el desarrollo de la evaluación formativa en el aula, los docentes se ubicaron en el 75 % del nivel inicio en los requerimientos del ítem relacionado. Esto nos demuestra que los docentes aún necesitan empoderarse del enfoque del área y los procesos didácticos de comprensión de textos escritos propuestos por el Minedu en sus documentos publicados u otros. Asimismo, en lo que se refiere a la evaluación formativa. Estos resultados están relacionados con los procesos: PO 02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado, PE03.3: Adoptar medidas para

la mejora continua, POO.3.3: Realizar acompañamiento pedagógico, PO04.1: desarrollar sesiones de aprendizaje, PO04.2: Reforzar los aprendizajes.

Teniendo en cuenta estos resultados cuantitativos, los compromisos de gestión que no se están realizando son los siguientes: Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE y compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. Además, se encuentra implicada la siguiente competencia del MBDDi: 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. Detallado en el desempeño 20: 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.

En lo que respecta a los resultados cualitativos del diagnóstico que indican que los maestros consideran que el acompañamiento y monitoreo es limitado ya que durante el periodo académico sólo se realizó una vez, lo que se evidencia por la ficha de monitoreo utilizada en la visita. También manifiesta su disposición al monitoreo y acompañamiento cuando fuera necesario y su importancia para desempeñarse mejor y lograr mejores aprendizajes en los estudiantes. Por otro lado, aducen que no se cumplen los acuerdos de convivencia en el aula, y se evidencia un mal comportamiento por parte de los alumnos lo que ocasiona que no se concentren adecuadamente en la lectura y puedan comprender mejor.

Los resultados cualitativos se relacionan con los siguientes procesos de gestión escolar: PE03.1: Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE., PO 03.3: Realizar acompañamiento pedagógico, PO05.4: Vincular a la IE con la familia, PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación. Los compromisos de gestión escolar que no se están realizando son Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE., Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE. Los compromisos de gestión que no se están realizando son Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. y el compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE. Las competencias del MBDDir que se encuentra implicadas son: 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 y la competencia 2: considera la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Finalmente, el reto que nos planteamos es mejorar el nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81915 del distrito de Salpo, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad. Para lograrlo, nos planteamos los siguientes desafíos: Incrementar la frecuencia de monitoreo y acompañamiento al docente en el aula, aplicación de procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje de comprensión de textos escritos por parte de los docentes en el aula a partir de lo aprendido en los GIA, y promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula.

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>Bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81915 del distrito de Salpo, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad</p>	<p>Resultados cuantitativos: Teniendo en cuenta la observación y utilizando la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje se evidenció que del total de ítems la docente alcanzo el 75 % de estos se ubicaron en el nivel inicio y solo el 25% en proceso, es notorio la dificultad que tiene para aplicar los procesos didácticos del área. Con respecto al desarrollo de la evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje, se determinó un resultado de un 72% ubicándose en un nivel de inicio en los requerimientos del ítem. Esto se manifiesta probablemente porque el docente no logra empoderarse adecuadamente de estrategias de evaluación formativa.</p>	<p>PO 02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado PE03.3: Adoptar medidas para la mejora continua PO0.3.3: Realizar acompañamiento pedagógico PO04.1: desarrollar sesiones de aprendizaje PO04.2: Reforzar los aprendizajes</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.</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. (Desempeño 20: 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: Los docentes consideran que no se realiza un monitoreo, acompañamiento y evaluación completo por parte del directivo es limitado ya que durante el periodo académico sólo se realizó una vez, lo que se evidencia por la ficha de monitoreo utilizada en la visita. También manifiestan estar dispuestos a este proceso importante cuando fuera necesario ya que les servirá para desempeñarse mejor y lograr mejores aprendizajes en los estudiantes. Por otro lado, los docentes afirman que existe incumplimiento de las norma de convivencia escolar acordadas en el aula, y se evidencia un mal comportamiento por parte de los alumnos lo que ocasiona que no se concentren adecuadamente en la lectura y puedan comprender mejor.</p>	<p>PE03.1: Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE. PO 03.3: Realizar acompañamiento pedagógico.  PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación</p>	<p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE.</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.  Competencia 2: considera la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>

Figura 2. Análisis de resultados del Diagnóstico.

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

El rol del Líder Pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson, citado en el texto del Módulo Introdutorio (2016). La primera es el establecimiento de metas y expectativas. Para ello, se plantea establecer metas concretas de manera participativa para lograr que los estudiantes del III Ciclo puedan comprender textos escritos, Porque es necesario plantearse metas de manera participativa y consensuada para que el docente esté involucrado en todos los procesos. Además, Difundir las metas de aprendizaje en la comunidad educativa, porque es necesario que toda la comunidad educativa conozca las metas de aprendizaje para que se comprometa con su logro. También, Tener altas expectativas en el desempeño docente y promover que éstos las tengan en el aprendizaje de los estudiantes ya que es necesario motivar e infundir confianza en maestros y estudiantes para el logro de metas de aprendizaje. Finalmente, Monitorear las acciones relacionadas al logro de las metas de aprendizaje, que nos permitirá identificar puntos críticos y fortalezas, para replantear acciones o potenciarlas.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de los recursos en forma estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado es la obtención y asignación de recursos en forma estratégica. Es necesario, adquirir material apropiado para desarrollar habilidades lectoras y activar el desarrollo apropiado para desarrollar dicha actividad. Se realiza con el fin de que los estudiantes se encuentren motivados y logren un hábito lector diario tanto en la institución educativa como en sus hogares adecuados del plan lector con textos de interés del estudiante ya que permite contar con material concreto y objetivo, gestionar a las autoridades locales materiales concretos de acorde con la necesidad de los estudiantes.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea monitorear y acompañar sistemáticamente el desempeño de la docente en el aula, a través de visitas y sesiones compartidas continuas y planificadas con enfoque crítico reflexivo que permita una retroalimentación formativa, ya que mediante el monitoreo y acompañamiento sistemático se fortalecerá las capacidades de los docentes en las estrategias sobre comprensión lectora para mejorar el trabajo pedagógico y obtener mejores resultados.

También, desarrollar jornadas de reflexión sobre el aprendizaje y la enseñanza, para identificar fortalezas, debilidades en el aprendizaje e impacto en los estudiantes y promover nuevas estrategias que permitan el logro de metas. Además, promover la planificación de manera colegiada en la IE dando énfasis al desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos de manera transversal, porque es necesario revisar y entender el currículo desde la comprensión misma de las definiciones clave. Finalmente, monitorear el progreso de los estudiantes fortaleciendo la evaluación formativa en el aula para el logro de la competencia de comprensión de textos escritos, porque se debe promover la planificación de la mano con la evaluación formativa, que nos permitirá identificar logros y dificultades y promover el desarrollo autónomo de los estudiantes

La cuarta dimensión es promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado se establece establecer grupos de interaprendizaje sobre el empleo de estrategias para trabajar la comprensión de textos escritos, ejecutar trabajos colegiados y conformar los círculos de profesionales de aprendizaje, esto nos permite actualizarnos de una manera colectiva y ser más eficientes en el desarrollo de la labor pedagógica.

La última y quinta dimensión del liderazgo pedagógico de Vivian Robinson referida a asegurar un entorno ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado, se plantea gestionar y asegurar un entorno ordenado y de apoyo. Es necesario mantener el buen clima institucional donde todos se sientan cómodos y difundir los acuerdos de convivencia institucional. Ya que contribuye que todos los agentes educativos estén involucrados y se identifiquen con su institución educativa con mayor responsabilidad y respeto. Se realiza con el fin de obtener mejores resultados y elevar la calidad educativa que brinda la institución con respecto a los aprendizajes continuos de los estudiantes, porque si se cumplen los acuerdos de convivencia en el aula se mejoraran los procesos de comprensión de textos escritos.

<b>Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson</b>	<b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>	<b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>
<b>Establecimiento de metas y expectativas</b>	<p>Establecer metas concretas de manera participativa para lograr que los estudiantes del III Ciclo puedan comprender textos escritos.</p> <p>Difundir las metas de aprendizaje en la comunidad educativa.</p> <p>Tener altas expectativas en el desempeño docente y promover que éstos las tengan en el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Monitorear las acciones relacionadas al logro de las metas de aprendizaje.</p>	<p>Porque es necesario plantearse metas de manera participativa y consensuada para que el docente esté involucrado en todos los procesos.</p> <p>Es necesario que toda la comunidad educativa conozca las metas de aprendizaje para que se comprometa con su logro.</p> <p>Para motivar e infundir confianza en maestros y estudiantes para el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>Identificar puntos críticos y fortalezas, que permitan replantear acciones o potenciarlas.</p>
<b>Obtención y asignación de recursos en forma estratégica</b>	<p>Adquirir material apropiado para desarrollar actividades lectoras.</p> <p>Activar el desarrollo adecuado del plan lector con textos del interés del estudiante.</p> <p>Motivar a los padres de familia para la adquisición de material bibliográfico para el hogar.</p>	<p>Existe escaso material para realizar dicha actividad para que los estudiantes se encuentren motivados y logren un hábito lector</p>
<b>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo</b>	<p>Monitorear y acompañar sistemáticamente el desempeño del docente en el aula, a través de visitas y sesiones compartidas continuas y planificadas con enfoque crítico reflexivo que permita una retroalimentación formativa.</p> <p>Desarrollar jornadas de reflexión sobre el aprendizaje y la enseñanza.</p> <p>Promover la planificación de manera colegiada en la IE. Dar énfasis al desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos de manera transversal</p> <p>Monitorear el progreso de los estudiantes fortaleciendo la evaluación formativa en el aula para el logro de la competencia de comprensión de textos escritos.</p>	<p>Mediante el monitoreo y acompañamiento sistemático se fortalecerá las capacidades de los docentes en las estrategias sobre comprensión lectora para mejorar el trabajo pedagógico y obtener mejores resultados.</p> <p>Para identificar fortalezas, debilidades en el aprendizaje e impacto en los estudiantes y promover nuevas estrategias que permitan el logro de metas.</p> <p>Porque es necesario revisar y entender el currículo desde la comprensión misma de las definiciones clave.</p> <p>Porque se debe promover la planificación de la mano con la evaluación formativa, que nos permitirá identificar logros y dificultades y promover el desarrollo autónomo de los estudiantes.</p>

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

#### **4. Planteamiento de Alternativas de Solución**

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Bajo nivel de logro en la competencia de comprensión de textos escritos en el área curricular de comunicación de los estudiantes del III ciclo de la I.E. N° 81915 del distrito de Salpo – UGEL Otuzco se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica del docente en el área de comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la Institución Educativa y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El MAE responderá a las demandas y necesidades del docente del área de Comunicación; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, en el Distrito de Salpo, que frente a su problemática descrita en la caracterización de este trabajo además, cuenta con variada fauna y flora natural que reflejan la belleza en sus paisajes, la riqueza en sus tradiciones y costumbres, gastronomía tradicional y que muy bien podría servir este contexto para generar aprendizajes en comprensión de textos escritos a través de la generación de textos descriptivos, instructivos y otros en una alianza entre el saber comunal y el curricular.

Según el Consejo Nacional de Educación,( 2007), refiere que la finalidad del monitoreo es recoger información sobre algún asunto de interés, y en el marco de la enseñanza y aprendizaje se recoge y analiza la información de los procesos y productos para la adecuada toma de decisiones. Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A. (2012) refieren que el acompañamiento pedagógico es una oportunidad para promover e instalar, al interior de las escuelas, espacios de aprendizaje colectivos y de revisión de sus prácticas.

Además, existen experiencias sobre monitoreo y acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la experiencia en el

acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015.

El rol como líder pedagógico interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación con énfasis a la competencia de comprensión de textos escritos. Además, tener altas expectativas en el desempeño docente y promover que éstos las tengan en el aprendizaje de los estudiantes y monitorear las acciones relacionadas al logro de las metas de aprendizaje. Así mismo, asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa. Del mismo modo, destacar un involucramiento directo en el soporte y evaluación de la enseñanza a través de visitas regulares al aula y el uso de la retroalimentación formativa al docente y una mirada colectiva al currículo para alinearlos a las metas de aprendizaje.

El directivo además buscará reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente promoviendo el establecimiento de compromisos y su cumplimiento. Además, monitorear el progreso de los estudiantes y participar en las horas de planificación colegiada y conformar grupos de interaprendizaje para orientar la labor docente así como difundir y promover las actualizaciones que permitan la mejora en la enseñanza y aprendizaje y el desarrollo personal y profesional del maestro. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables. Además, establecer de manera consensuada con la comunidad educativa las normas y acuerdos a nivel de IE y aula respectivamente.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

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

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

El directivo de la institución educativa, en este momento presenta dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberá asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada, tratándose de una escuela multigrado y con aula a cargo, situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivo-docente que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación.

## 5. Sustentación de las Alternativas de Solución Priorizadas

### 5.1 Marco Conceptual

El marco conceptual es el sustento de la teoría que se plantea desde la temática de tener que especificar aquellos aspectos que guardan relación con las causas de nuestra problemática priorizada y a la alternativa de solución propuesta en el presente trabajo académico y que es necesario para que le dé la consistencia necesaria al mismo, partiendo de aquellos aportes de los educadores y además de la experiencia que se comparte día a día.

**5.1.1. Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica.** El monitoreo, acompañamiento y evaluación son procesos que permiten interrelacionar lo que tenemos que desarrollar en la institución educativa, a través de un conjunto de acciones que logren la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes y fortalezca la práctica docente en el desarrollo de las habilidades y capacidades que realiza, como parte de la labor diaria que emprendemos día a día.

**5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico.** Los directivos debemos tener claras las definiciones que orientan nuestra labor en la gestión con liderazgo pedagógico, ya que tal como concebamos una de ellas realizaremos un trabajo ordenado en la ejecución de los procesos que buscan la mejora de los aprendizajes en los estudiantes. Es así que entender el monitoreo dentro del aspecto pedagógico y con una mirada orientada a la mejora continua es relevante.

El monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado período de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes (Minedu, 2014.a, p. 50).

Tomando en cuenta la definición anterior el monitoreo presenta las siguientes características: es proceso sistemático y planificado, implica el recojo y análisis de la

información, promueve que el punto de atención sean los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes y que desemboque en toma de decisiones

*5.1.1.1.1. Estrategias de monitoreo pedagógico.* Según Minedu, (2017.a) propone que una de las estrategias que se utiliza en el monitoreo es la visita en el aula la cual es una forma de intervención en el aula para mejorar y fortalecer la práctica del maestro. Indica, además que a través de ella se crea la posibilidad de impactar en el desempeño docente y en los aprendizajes de los alumnos. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática y cada visita toma en cuenta los resultados de la anterior para planificar la siguiente.

De la definición anterior deducimos que la visita al aula tiene el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente, además de contar con información confiable y segura para identificar los avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados relacionados con el Marco del Buen Desempeño Docente. Aspecto válido, ya que el recojo de información confiable in situ es un insumo muy necesario para la toma de decisiones acertada.

*5.1.1.1.2. Instrumentos de monitoreo.* Uno de los documentos emitidos por el Ministerio de Educación propone los siguientes instrumentos de monitoreo:

A. Ficha de monitoreo: Es una herramienta que permite el registro de los hechos pedagógicos observados como resultado de la visita en aula. Articulados al compromiso de gestión escolar de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica, la ficha considera los siguientes aspectos: Programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo en el aula, uso adecuado de las rutas de aprendizaje, uso adecuado de los materiales y/o recursos educativos, clima de aula.

B. Cuaderno de campo: Según Minedu (2014.a) es un instrumento de registro etnográfico flexible que debe adecuarse a los propósitos u objetivos de la información de que se desea registrar, la cual se asemeja a una “fotografía del aula” que registra hechos y percepciones de los actores educativos.

*5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.* De igual relevancia es el entendimiento del acompañamiento en aula al docente. Minedu, (2016.a; p.50), detalla que es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Dando mucha responsabilidad al equipo encargado de este proceso. Además, expresa que:

Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo. En su desarrollo, la relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o jerarquía. En este sentido, la comunicación es abierta, asertiva y empática, y se desarrolla en un clima de respeto y confianza mutua. (Minedu, 2016.a).

*5.1.1.2.1. Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Las estrategias de acompañamiento que propone Ministerio de Educación son:

A. Asesoría Individualizada: Al realizar la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase; se brinda luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones.

B. Círculos de interaprendizaje: Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. A través de la red que se teje se fortalece la comunicación, el trabajo continuo, la socialización de las experiencias y la resolución de problemas relacionados con la práctica educativa.

C. Jornadas de autoformación docente: Minedu (2014) son: dice que permite mejorar las competencias docentes a través de la incorporación de conocimientos pedagógicos principales como respuestas a las necesidades de aprendizaje de los docentes.

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

*5.1.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño docente.* La evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes. La reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia. (Minedu, 2017.a).

Para impulsar el mejoramiento continuo de la práctica docente, es necesario que la evaluación se realice a lo largo del año escolar. Esto Sólo es posible si hay reflexión permanente de quienes trabajan en las instituciones educativas y seguimiento al desempeño (propio y de otros) de acuerdo con estándares de calidad y compromisos adquiridos. (Minedu, 2017.b, p.11). Cabe mencionar que en nuestro país estos

estándares se encuentran en el Marco del Buen Desempeño Docente, donde los resultados de la evaluación formativa permitirán a los docentes conocer si se alcanzaron dichos estándares de tal forma que los impulse continuar hasta alcanzarlos.

El modelo de desempeño de evaluación docente es generalmente utilizado como un complemento de otros modelos de evaluación. Este modelo se asienta en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permitirá una mejora en su desempeño. La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor 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.

Las ventajas de este modelo de evaluación docente son: Que los docentes son los mejores jueces de su desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos (percepción sobre el quehacer educativo, filosofía docente, etc.). Promover la autoevaluación es un ejercicio beneficioso para la mejora del docente y de las actividades que desarrolla. El modelo tiene diversas desventajas que puede limitar su uso: Si los objetivos de la evaluación no son claros o no se orientan a la formación, los docentes pueden completar las autoevaluaciones para “cumplir” formalidades o para complacer a las autoridades.

5.1.1.3.2. **Tipos de evaluación.** Para realizar la evaluación de desempeño docente, tenemos que ver algunos tipos de evaluación como son:

a) *La autoevaluación.* Según Valdés, citado por Almuiñaz (2013) la autoevaluación es la reflexión que hace el docente de su propia actividad, lo cual le va a permitir una mejora en su desempeño. Asimismo, permite conocer la percepción que tiene el docente de su propia práctica, su disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su trabajo diario, sus metas que pretende alcanzar, entre otras. A través de la autoevaluación los docentes son los mejores jueces para calificar su desempeño.

b) *La coevaluación.* Es una evaluación crítica que realizan los agentes que ejercen la función docente. Se refiere a una evaluación entre pares o iguales, donde los evaluadores o evaluados intercambian roles; y es muy útil para el desempeño docente, ya que permite conocer las fortalezas y debilidades de los docentes, lo que permitirá mejoras en el proceso de formación integral de calidad para brindar un mejor servicio a los diferentes usuarios. (Aparcana, 2011).

c) *La heteroevaluación.* Consiste en la evaluación que realiza una persona a otra sobre su trabajo, su actuación y su rendimiento dentro de su institución donde labora. A diferencia de la coevaluación, aquí las personas pertenecen a distintos niveles ya

que no cumplen la misma función. La heteroevaluación es un proceso muy importante para la enseñanza ya que ofrece datos y posibilidades, así mismo es complejo por las dificultades presentadas en las actuaciones de los docentes las cuales deben tener un juicio emitido. (Casanova, 1998).

*5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación sobre la práctica docente en comprensión de textos escritos.* Los instrumentos ayudan a tener que recoger información sobre la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes en función a lo que se quiere apreciar y de éste modo se tomen juicios de valor que permitan desarrollar un trabajo coordinado y se pueda retroalimentar en función a aquellas acciones que debemos realizar en beneficio de ellos. Según el Minedu (2017.a)

A. Ficha de autoevaluación: Es un instrumento que tiene como propósito que el docente se evalué su desempeño frente a sus estudiantes. Esta ficha considera 6 desempeños, los cuales son: involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad, regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

B. Rúbrica de desempeño docente: Es un instrumento que tiene como finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes. Los desempeños que considera este instrumento incluyen aspectos sustantivos y observables en el aula, vinculados al dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del MBDDi, estos son: involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad, regula positivamente el comportamiento de los estudiantes (Minedu, 2014.b)

C. Portafolio: Es un instrumento que tiene como propósito que el docente documente de manera objetiva sus esfuerzos y resultados en la enseñanza. Tiene como función comprobar la veracidad de los resultados de la docencia y favorecer la sistematización y el intercambio de experiencias con otros docentes.

**5.1.2 Área de Comunicación.** Es una de las áreas que busca desarrollar el proceso comunicativo, orientado a poder desarrollar aquellas acciones que permitan la interacción con las demás personas y en función a lo que ellos realizan como parte de

sus acciones cotidianas que se integran con la socialización de sus pares y de éste modo poder fortalecer una vivenciación tanto personal, familiar y de los grupos sociales que se dan.

**5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación.** Para el desarrollo de competencias comunicativas en los estudiantes, los maestros deben trabajar teniendo en cuenta el enfoque comunicativo textual. Tener claro que significa trabajar bajo este enfoque permitirá que se obtengan mejores resultados en los aprendizajes de los alumnos. Han pasado ya varias décadas desde su aplicación en la educación peruana, pero vale preguntarse si en verdad todos los maestros de educación básica realmente lo comprendemos y aplicamos a cabalidad.

Según Minedu, (2015), propone concebir este enfoque de manera integral sin perder de vista dos perspectivas:

a) Una perspectiva cognitiva: Un aspecto esencial del lenguaje en la escuela es que, por su naturaleza, se convierte en un instrumento para la construcción de conocimientos. La lengua materna es crucial para la estructuración de la experiencia de nuestros estudiantes y contribuye a determinar su visión del mundo, que está íntimamente ligada a sus convenciones culturales. Esa experiencia configurada por su lengua no alude solo al mundo físico y externo, sino también a la propia subjetividad, sus creencias e imaginaciones. Así, la lengua materna es un aspecto de la individualidad de nuestros estudiantes, un medio de investigación de la realidad, un instrumento para aprender y para reflexionar sobre lo aprendido... En ello radica precisamente el gran valor pedagógico de la variedad materna de nuestros estudiantes: es justamente a partir de esos saberes previos lingüísticos y culturales encarnados en sus lenguas y variedades maternas que los estudiantes se acercan y exploran prácticas escolares del lenguaje con la finalidad de apropiarse de ellas.

**5.1.2.2. Competencia de comprensión de textos escritos.** Para desarrollar un trabajo efectivo con altas probabilidades de lograr mejores aprendizajes en nuestros estudiantes, es necesario revisar el currículo y tener claridad en las definiciones que las sustentan. A la vez, también alude a la competencia como un aprendizaje complejo que implica la combinación de capacidades para modificar una circunstancia o lograr un propósito determinado. La competencia se logra a lo largo de toda la escolaridad de manera progresiva de tal manera que permita al estudiante lograr cada vez niveles más altos de desempeño.

La competencia comprende textos escritos esta expresada en el currículo, en esta oportunidad en rutas de aprendizaje y consiste en que:

El estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído. (Minedu, 2015, p.62)

En este contexto, el estudiante tiene que saber para qué leerá los diversos tipos de textos con los que se trabaje en el aula, es decir el propósito, la finalidad de la lectura, aplicando diversas estrategias personales que le permitan inferir su contenido, esto de acuerdo con sus experiencias previas con las cuales enfrentará y confrontará para su mejor comprensión. La finalidad es, también que el estudiante comprenda los textos que lee pero de manera crítica.

También, se destaca la importancia de la alfabetización inicial como condición para acceder a una cultura escrita, el uso de diversos textos y de su complejidad más los procedimientos alternativos para procesar la información leída. Además, el manejo de la información para darle un significado al texto, ubicar la información, organizarla e inferir lo que está implícito. Finalmente comprender críticamente infiriendo la ideología del autor para asumir una postura a favor o en contra.

Las capacidades que se ponen en acción para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos son: Se apropia del sistema de escritura, recupera información de diversos textos escritos, reorganiza información de diversos textos escritos, infiere el significado de los textos escritos y reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos. Estas cinco capacidades deben combinarse, todas ellas referidas simultáneamente a procesos que ocurren simultáneamente en la mente de los niños cuando leen textos escritos o cuando les leen.

**5.1.2.3. Estrategias de la competencia comprende textos escritos.** La comprensión de textos escritos requiere de complejos procesos neurológicos y por ello debemos asegurarnos que los estudiantes cuenten con una capacidad resolutoria adecuada. Asimismo, cada uno posee un ritmo de aprendizaje y una manera distinta de aprender. Por ello te proponemos algunas estrategias que puedes utilizar en el aula para trabajar

significativamente la comprensión lectora. Según Solé (2000) plantea estrategias como:

a) Antes de la Lectura: Se determina el propósito de la lectura para obtener información precisa, es importante iniciar a partir de predicciones a partir de lo que puede suceder en referencia al contenido del texto a partir del título o de las imágenes que este puede tener en su portada. Además es necesario considerar su estructura o tipo de texto. Estas hipótesis o predicciones necesitan ser verificada el momento de leer. Se considera las siguientes preguntas: ¿Qué se de este texto? ¿De qué trata? ¿Qué nos dice su estructura?

b) Durante la Lectura: La intervención del docente durante este proceso puede ser importante en la medida que acompañe y brinde una retroalimentación en el momento oportuna, sin embargo los estudiantes desarrollan actividades de lectura autónoma y en otras ocasiones permitir tareas de lectura compartida, estas deben ser consideradas para que los alumnos comprendan y use estrategia que les son útiles para comprender textos. En el desarrollo de la lectura se formula hipótesis y se hace predicciones, inferencias; se plantean preguntas sobre lo leído, releer las partes confusas, pensar en voz alta para corroborar la comprensión, crear imágenes mentales para visualizar descripciones vagas, resumir las ideas del texto, consultar al diccionario.

c) Después de la lectura: El resumen exige la identificación de las ideas principales y de las relaciones que entre ellas establece el lector con sus objetivos de lectura y conocimientos previos a ella. El resumen de un texto tiene un cierto carácter interno, en el sentido de integrar la aportación del lector/escritor, quien mediante su lectura y redacción, consigue elaborar nuevos conocimientos y obtener conocimiento de ellos. Así mismo, se tiene que seguir aprendiendo y comprendiendo por tanto se realizan las acciones como cuenta y recuenta, dibuja, debate, escribe, crea, conversa, etc.

**5.1.3 Procesos didácticos de comprensión de textos escritos.** Según Solé, (2000) refiere que las estrategias son procedimientos de carácter elevado que implican la presencia de objetivos que cumplir, la planificación de las acciones que se desencadenan para lograrlos, así como su evaluación y posible cambio. Por dicha razón expresa también la autora que las estrategias se enseñan o no se enseñan, se aprenden o no se aprenden, ya que son procedimientos y estos a la vez, son contenidos de enseñanza. Otra de las implicancias es el fomento la mentalidad estratégica de los alumnos desarrollando su capacidad para representarse y analizar los problemas y encontrar soluciones.

El Ministerio de Educación ha sistematizado la experiencia de Solé, la ha aplicado en su programa de Soporte Pedagógico orientado a fortalecer las capacidades de los maestros de escuelas focalizadas en el Perú, a partir del año 2014 hasta el año 2017, considerando las estrategias propuestas por la autora en procesos didácticos para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.

Según Minedu (2016), considera el uso de estrategias de comprensión de textos escritos organizadas en tres grandes momentos: antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura. En lo que se refiere al momento de antes de la lectura se plantean estrategias como: establecer propósitos de la lectura que responda a la pregunta ¿para qué voy a leer?, también, activar saberes previos ¿qué se de este texto? A los propósitos que se desea lograr. Además, se debe establecer predicciones sobre texto ¿de qué trata el texto?, promoviendo la formulación de hipótesis a partir de elementos contextuales y textuales.

En el segundo momento, durante la lectura, es cuando se construye el contenido del texto a medida que el lector avanza y corrige sus predicciones originales y va generando nuevas predicciones sobre cómo puede ser que siga el texto. En este momento se propiciarán distintas formas de participación que puede ser lectura individual, silenciosa, colectiva, etc. Además, plantea desafíos respecto a la continuación del texto, releer con los alumnos partes confusas del texto y relacionarlo con palabras cercanas a fin de que puedan deducir su significado por el contexto mismo. También, plantear retos a los estudiantes a fin de que puedan deducir información que no está explícita en el texto.

Después de la lectura se promueven el desarrollo de actividades que permitan la reconstrucción o el análisis del significado del texto. Así, se proponen actividades como: realizar inferencias locales o la comprensión de las ideas principales del texto, inferencias globales del texto, o del tema; elaboración de organizadores gráficos, elaboración de resúmenes del texto, formulación de opiniones sobre lo leído, relación o aplicación de las ideas leídas a la vida cotidiana.

**5.1.4 Las normas y acuerdos de convivencia en el aula.** Las instituciones educativas en el Perú, deben de desarrollar una convivencia escolar democrática, participativa, inclusiva e intercultural, que aporte significativamente a la formación integral de los estudiantes y al desarrollo de un clima escolar positivo. Para dicho fin, se deben implementar acciones y procedimientos básicos de promoción de la convivencia escolar, la prevención de la violencia escolar y otras conductas de riesgo,

así como la atención y el seguimiento de casos relacionado con estas en las instituciones educativas y las instancias descentralizadas, con el propósito de aportar significativamente a la formación integral de los estudiantes y al clima de la institución educativa.

Se entiende por normas de convivencia en la institución educativa al Instrumento pedagógico-normativo que contribuye a la interacción respetuosa entre los integrantes de la comunidad educativa. Tiene por objetivo facilitar la comunicación, el diálogo y la solución pacífica de conflictos, así como promover hábitos, costumbres y prácticas que construyan relaciones democráticas. Asimismo, establecen las regulaciones disciplinarias y las medidas correctivas correspondientes. Su elaboración es discutida y aprobada de manera consensuada por los integrantes de la comunidad educativa o sus representantes. Finalmente, son incorporadas como un capítulo del Reglamento Interno de la institución educativa. (Minedu, 2016, p. 3).

Según Minedu (2016) refiere que los acuerdos de convivencia en el aula son elaborados con el tutor a cargo o el docente de aula. Esta herramienta regula el funcionamiento de la convivencia en ese escenario, haciendo un seguimiento y evaluación de los acuerdos de manera que permitan el diálogo, discusión y concertación sobre los asuntos referentes al aula.

Los acuerdos de convivencia en el aula deben ser elaborados teniendo en cuenta la asistencia y puntualidad, relaciones personales, actividad académica, cuidados del material propio y ajeno de la IE y la higiene personal, los cuales deben observar las medidas correctivas por el incumplimiento de cada uno de ellos.

**5.1.5 La evaluación formativa en el aula.** Las dos últimas décadas, los cambios curriculares en nuestro sistema educativo se han visto enfrascados en una propuesta de evaluación de competencias que no ha sido muy entendida, a mi parecer por la gran mayoría de maestros a nivel nacional. Destacar el esfuerzo de los docentes en este proceso que no fue muy bien implementado por los responsables de los órganos dependientes de Ministerio de Educación. Disyuntivas desde calificar con número o letras, llevar un registro de avances progresivos con códigos y seleccionar indicadores más relevantes y realizar interpretaciones descriptivas con carga subjetiva han sido algunos ejemplos concretos de como se ha presentado, y aun se presente esta seria confusión.

Aclarando el panorama, Ministerio de educación lanza el nuevo marco curricular para educación básica denominado “currículo nacional” que a pinceladas teóricas, da

relevancia en un capítulo, el VII, denominado “Orientaciones para la evaluación formativa de las competencias en el aula”, allí expresa que el enfoque de la evaluación en el Perú es formativo y desde esta nueva luz denota que “la evaluación es un proceso sistemático en el que se recoge y valora información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias en cada estudiante, con el fin de contribuir oportunamente a mejorar su aprendizaje. (Minedu, 2017).

En este proceso, se busca que los estudiantes sean autónomos en su aprendizaje, tomando conciencia de sus dificultades, necesidades, fortalezas y aumentar su confianza para que asuman desafíos, errores y el docente brinde oportunidades diferenciadas y lo más importante retroalimentar permanentemente de acuerdo a las necesidades de los alumnos.

Con respecto a la retroalimentación se expresa que:

La retroalimentación consiste en devolver al estudiante información que describa sus logros o progresos en relación con los niveles esperados para cada competencia. Esta información le permite comparar lo que debió hacer y lo que intentó lograr con lo que efectivamente hizo. Además, debe basarse en criterios claros y compartidos, ofrecer modelos de trabajo o procedimientos para que el estudiante revise o corrija. Retroalimentar consiste en otorgarle un valor a lo realizado, y no en brindar elogios o críticas sin sustento que no orienten sus esfuerzos con claridad o que los puedan distraer de los propósitos centrales. (Minedu, 2017, p. 180)

Esto quiere decir que el maestro en la actualidad debe desarrollar capacidades profesionales que le permitan observar, preguntar y repreguntar para que el alumno reflexione y descubra en donde está, qué quiere lograr y que debe hacer para lograrlo. Además pensar que la evaluación es parte de un proceso dinámico de planificar en reversa. Hacer evaluación formativa exige mucha disposición de parte de los docentes y apuntalar el proceso más que esperar el fracaso al final de la jornada. Este es el reto de todos los maestros y maestras del Perú para consolidar en la praxis un currículo por competencias.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

La experiencia sobre Monitoreo y Acompañamiento que es un referente para la implementación de la alternativa de solución; es el caso de la Sistematización sobre la

experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Los autores de esta sistematización son: Mercedes Mariela Arizola Girón, María Elena Torres Izquierdo y Jose Alberca Troncos.

La presente sistematización, propone realizar una recuperación y valoración crítica de la estrategia de monitoreo y acompañamiento pedagógico desarrollada en el marco del proyecto “Actores educativos de instituciones educativas unidocentes y multigrado construyendo una educación de calidad”, realizado en la Provincia de Ayabaca; con la finalidad de mejorar el desempeño docente, y así lograr una educación de calidad en las escuelas de ámbito rural.

Los beneficiarios fueron los miembros de las comunidades de las 54 IE donde se desarrolló el proyecto, es decir, 92 docentes, 2202 estudiantes, 07 especialistas, representantes de la Dirección Regional de Educación de Piura, Unidad de Gestión Educativa Local -Ayabaca y Redes Educativas Institucionales. Entre las acciones que se implementaran en dicha sistematización tenemos: estudio de línea de base, organización de equipos de acompañamiento, elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento, ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento, evaluación de los resultados del monitoreo y acompañamiento.

En la sistematización se obtuvieron los siguientes resultados: la participación activa y que responda a las demandas del contexto asegura la sostenibilidad porque desarrollan el sentido de la corresponsabilidad en el logro de los objetivos propuestos; la comunicación permanente hacia los monitoreados de los resultados de las visitas realizadas a las aulas, permitió que estos asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora en bien de los estudiantes; el acompañamiento permitió revalorar el trabajo que realizan los docentes en el aula, ayudarlos en situaciones didácticas concretas y contribuir en la reflexión acerca de qué es un profesional en permanente formación; la evaluación de los resultados del monitoreo y acompañamiento realizado con participación de los actores fue muy enriquecedora contribuyendo al cambio de la concepción correctiva del concepto de supervisión y evaluación del trabajo pedagógico.

Finalmente la presente sistematización propone como aportes: la construcción del Plan de Monitoreo y Acompañamiento debe ser un proceso en el que todos los agentes intervinientes tengan participación activa, que recoja las necesidades de los docentes y que se articule a un Programa de formación docente; es importante

establecer un espacio de comunicación para informar sobre los propósitos del acompañamiento; para que de este tipo tenga éxito debe asegurarse el acompañamiento pedagógico como estrategia clave de formación; el plan de monitoreo y acompañamiento debe ser sistemático, permanente, pertinente y flexible.

## **6. Diseño del Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

Los objetivos presentados a continuación, son el resultado de la identificación de las necesidades que deben ser orientadas al trabajo y que han sido orientadas en base a la problemática priorizada en el plan de acción, debiendo enfatizar en aquellas causas y efectos que nos permiten contribuir a la solución de la misma, por ellos se plantea un objetivo general y los objetivos específicos que contribuirán al logro de la misma.

#### **6.1.1 Objetivo general.**

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del III 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° 81915 del distrito de Salpo, provincia de Otuzco - UGEL Otuzco – 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 recoger información sobre los procesos didácticos la evaluación de los aprendizajes y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente mediante círculos de interaprendizaje con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de competencias pedagógicas del área de Comunicación.

## **6.2 Matriz del Plan de Acción**

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos del área de comunicación. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPON-SABLES	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 en el área de Comunicación	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 recoger información sobre los procesos didácticos la evaluación de los aprendizajes y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1 <b>Jornada</b> de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Director	x											
					1.2 <b>Jornada</b> de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Director	x	x										
					1.3 <b>Elaboración</b> del Cronograma de Monitoreo consensuado.	Director		x										
					1.4 <b>Diagnóstico</b> del desempeño docente del área de comunicación (Primera visita)	Director			x									
					1.5 <b>Procesamiento</b> y comunicación de resultados de la primera visita.	Director				x								
					1.6 <b>Observación</b> de sesiones de aprendizaje (Visitas 1, 2,3)	Director					x	x						
	Acompañar la práctica docente mediante círculos de interaprendizaje con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia	Numero de círculos de interaprendizaje	4 círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje sobre	2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Director	x											
					2.2. Planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa.	Director	x											
					2.3. Desarrollo de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Director		x		x		x		x				

	comprende textos escritos del área de Comunicación.					2.4. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Director		x		x		x		x	
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de competencias pedagógicas del área de Comunicación.	Número de docentes evaluados	1 docente evaluado	Auto y Hetero evaluación del desempeño docente		3.1. Difusión de la Ficha de evaluación del desempeño	Director			x			x			x
					3.2. Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente.	Docente			x			x				x
					3.3. Aplicación de ficha de evaluación y cuaderno de campo para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente	Director			x			x				x
					3.4. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base de las evidencias).	Director			x			x				x
					3.5. Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Director			x			x				x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que admitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso accederá realizar mejoras en su ejecución. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Los recursos que se utilizaran para cada una de las estrategias son diversas según se precisa en la Matriz.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

La directora de la Institución Educativa de Salpo, presenta dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para lo cual deberán asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada y situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Comunicación.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
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 recoger información sobre los procesos didácticos la evaluación de los aprendizajes y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas de observación al aula realizadas	Visitas al aula	Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Docente Director						X	- Lista de asistencia - Panel de productos - Acta de ejecución de la actividad.	Lista de cotejo de actividades	Papelote Plumones Proyector multimedia  Ecran Laptop Fotocopias Papel bond Fichas	90% de visitas ejecutadas
			Socialización de los instrumentos de monitoreo al docente	Docente Director		X				- Lita de asistencia. - Instrumentos contextualizados - Acta de ejecución de la actividad.				
			Elaboración consensuado del Cronograma de Monitoreo	Docente Director			X			- Cronograma de monitoreo				
			Diagnóstico del desempeño docente en el área de comunicación (Primera visita)	Docente Director			X			- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Director			X			- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento				

			Observación de sesiones de aprendizaje en el área de comunicación. (Visitas 2, 3 ...)	Docente Director			X				Informe de monitoreo. fichas de monitoreo aplicadas. Videos Cuaderno de campo			
Acompañar la práctica docente mediante círculos de interaprendizaje con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.	Número de intervenciones realizadas.	Asesoría individualizada y retroalimentación oportuna sobre estrategias para la comprensión de textos y cumplimiento de acuerdos de convivencia en el aula	Establecimiento de horarios para el desarrollo del acompañamiento .	Director		X					-Horarios de acompañamiento. -Plan de acompañamiento	Lista de cotejo de actividades	Material impreso .	100% de asesoría realizadas
			Planificación y previsión de recursos materiales en función a la demanda formativa.	Director		X				Lista de materiales				
			Ejecución del acompañamiento y asesoría	Docente Director		X				-Ficha de acompañamiento. - Cuaderno de compromisos del docente. -Cuaderno de campo				
			Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias para la comprensión de textos y cumplimiento de acuerdos de convivencia en el aula.	Docente Director		X				-Listas de asistencia. -Actas de ejecución de la actividad. -Fotografías- videos				
			Publicación de compromisos (acuerdos) asumidos	Director		X				-Lista de compromisos asumidos.				

			producto del círculo de interaprendizaje														
			Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje	Docente Director				X						-Ficha de evaluación -Informe de evaluación del círculo de interaprendizaje.			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	2 docentes evaluados	Auto y heteroevaluación del desempeño docente	Difusión de la ficha de evaluación de desempeño.	Director				X						-Lista de recepción de la ficha.	Lista de cotejo de actividades	Material impreso	95 % de docentes evaluados
			Aplicación del instrumento de autoevaluación	Docente Director				X				Ficha de autoevaluación					
			Aplicación de las rúbricas, ficha de monitoreo de desempeño y cuaderno de campo para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente	Director				X				Rúbricas, fichas de desempeño y cuaderno de campo					
			Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias )	Docente Director				X				Ficha de análisis de evidencia y preparación de preguntas.					
			Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Docente Director				X				Cuaderno de compromisos del docente.					
			Presentación del informe de la evaluación	Director				X				Informes de evaluación de desempeño					



Es necesario que para implementar el Plan de acción se tome en cuenta los riesgos y las medidas a adoptarse en función a los objetivos específicos que se requiere tener presentes pues estos permite poder enfrentar aquellas acciones que se debe desarrollar para prevenir dichos riesgos con las medidas correspondientes y evitar que la implementación tenga que verse afectada por los mismos y en consecuencia pueda repercutir en dicho trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
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 recoger información sobre los procesos didácticos la evaluación de los aprendizajes y la convivencia en el aula.	Suspensión de la fecha programada para dicho fin por motivos de salud de la docente, el directivo u otros factores no previstos. Resistencia por parte de la docente al proceso de monitoreo.	Reprogramación de la fecha suspendida y ejecución. Sensibilización por parte del directivo a la docente teniendo en cuenta el MBDDi.
Acompañar la práctica docente mediante círculos de inter aprendizaje con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.	Suspensión de la fecha programada para dicho fin por motivos de salud de la docente, el directivo u otros factores no previstos. Resistencia por parte de la docente al proceso de acompañamiento. Incumplimiento de los compromisos asumidos. Disponibilidad de tiempo de la docente fuera del horario de trabajo.	Reprogramación de la fecha suspendida y ejecución. Sensibilización por parte del directivo a la docente teniendo en cuenta el MBDDi. Reflexión crítica para el cumplimiento de compromisos. Reflexión con la docente sobre el desarrollo de la profesionalidad y el tiempo.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	Suspensión de la fecha programada para dicho fin por motivos de salud de la docente, el directivo u otros factores no previstos. Resistencia por parte de la docente al proceso de evaluación.	Reprogramación de la fecha suspendida y ejecución. Socialización de los instrumentos antes de su aplicación.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse.

## Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia, esto sustentado en el DS N° 028-2007-ED donde se Aprueba el Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades empresariales en las Instituciones Educativas Públicas la cual especifica la utilización de los recursos propios. El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta los periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de Marzo	S/ 2.00 de fotocopia S/. 2,00 papelotes S/. 2,00 Plumones	Recursos propios
Socialización de los instrumentos de monitoreo ...	Segunda semana de Marzo	S/ 2.00 de fotocopia por cada docente	Recursos propios
Elaboración consensado del Cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de Marzo	S/ 1.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios
Diagnóstico del desempeño docente en el área de Comunicación (Primera visita).	Primera semana de Abril	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de Abril	S/ 2.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios
Observación de sesiones de aprendizaje en el área de comunicación. (Visitas 2, 3 ...).	Mayo - Junio	S/ 4.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Establecimiento de horarios para el desarrollo del acompañamiento.	Marzo	S/ 1.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios
Planificación y previsión de recursos materiales en función a la demanda formativa.	Marzo	S/ 1.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios
Ejecución del acompañamiento y asesoría.	Mayo a Noviembre	S/ 4.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios
Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias para la comprensión de textos y cumplimiento de acuerdos de convivencia en el aula.	Mayo a Noviembre	S/ 15.00 de fotocopias para módulos para docente S/ 1.00 de fotocopia	Recursos propios

		S/. 1,00 papelotes S/. 2,00 Plumones	
Publicación de compromisos (acuerdos) asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Mayo a Noviembre	S/ 1.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios
Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje	Mayo a Noviembre	S/ 1.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios
Difusión de la ficha de evaluación de desempeño.	Marzo	S/ 1.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios
Aplicación del instrumento de autoevaluación.	Mayo a Noviembre	S/ 2.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios
Aplicación de las rúbricas, ficha de monitoreo de desempeño y cuaderno de campo para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Mayo a Noviembre	S/ 2.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios
Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias).	Mayo a Noviembre	S/ 2.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios
Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Mayo a Noviembre	S/ 1.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios
Presentación del informe de la evaluación personalizada.	Mayo a Noviembre	S/ 3.00 de impresiones y fotocopia	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

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

Para la elaboración del Plan de Acción de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión de textos escritos y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucrara la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 81915.

Realizado la inducción que brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa y de esta manera identificar los problemas que afectaban de forma directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo nivel de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del III ciclo.

En la Dirección escolar desarrollada en el Módulo 1, nos permitió elaborar la visión institucional, además la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación. Con respecto a la Planificación escolar, que se desarrolló en el Módulo 2 se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Procesos con el propósito de establecer una cadena de valor de la gestión en la institución.

En lo referido al Módulo 3 de la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática en la competencia comprende textos escritos; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular

indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos de sus hijos involucrándose en las acciones que se propongan.

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

Finalmente, en lo referente al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente desarrollado en el Módulo 5, permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo asumiendo como reto la mejora continua del aprendizaje y el fortalecimiento de la práctica pedagógica.

## 10. Lecciones Aprendidas

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

-Ejecutar un monitoreo, acompañamiento y evaluación asegura la mejora de la práctica pedagógica, cuando se elabora un Plan de MAE donde participan los docentes y se involucran, logrando comprender los verdaderos propósitos de este, generando un cambio de actitud en los docentes ya que lo consideran como una oportunidad de mejora de desempeño docente y no como acciones de supervisión. Además el líder pedagógico acompaña en todo este proceso con espacios de reflexión y de retroalimentación de forma oportuna y continua.

-Promover no solo la conformación sino el desarrollo de las comunidades profesionales de aprendizaje, espacios importantes y necesarios para mejorar e innovar la práctica pedagógica de los docentes, donde sean capaces de generar conocimiento pedagógico común y logren una reflexión conjunta los docentes que conforman la institución. Encontrar el verdadero sentido de la comunidad donde se comparte valores profesionales y sociales ya que trasciende logrando asumir compromisos, compartiendo una misma visión en relación a los aprendizajes de los estudiantes.

-Empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en tal sentido es necesario que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación.

-Garantizar el buen clima escolar dentro y fuera de la IE mediante la práctica de habilidades interpersonales, el buen trato a los estudiantes para que sientan confianza y desarrollen sus aprendizajes en un ambiente seguro, motivados por aplicar sus aprendizajes a situaciones de su vida cotidiana, recibiendo afecto de los miembros de su familia que contribuye en su desarrollo personal. Asimismo, la buena convivencia, basada en el respeto a los acuerdos entre los miembros de la comunidad favorece el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

## Referencias

- Aparcana, J (2011) *Evaluación Educativa. Manual Universitario del doctorado en educación*. Lima, Perú: Instituto para la Calidad de la educación, de la USMP.
- Casanova, M.A (1998) *Evaluación: concepto, tipología y objetivos. En la evaluación educativa. Escuela Básica*. Madrid: SEP.
- Consejo Nacional de Educación ( 2007).Perú.
- Ministerio de Educación. (2014.a). *Fascículo de Gestión Escolar*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación. (2014.b). *Marco del buen desempeño directivo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2015). *Rutas de aprendizaje ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? área curricular de comunicación III ciclo*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación. (2016.a) *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016.b) *Procesos didácticos de comunicación*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2017.a) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2017.b). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima. Ministerio de educación del Perú.
- Solé (2000). *Estrategias de lectura*. Barcelona: Graó.
- Vesub, L., & Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes nórdicos*. Uruguay: OEI