

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTEARRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL AREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE” DEL DISTRITO DE VÍCTOR LARCO HERRERA, PROVINCIA DE TRUJILLO - UGEL 03 TRUJILLO NOR OESTE – LA LIBERTAD.

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

MARTELL ABURTO DE LEÓN, Elizabeth Perpetua

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción	1
1 Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E	3
1.2 Formulación del Problema Identificado	4
2 Diagnóstico	8
2.1 Resultados de los Instrumentos Aplicados	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	9
3 Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	13
4 Planteamiento de Alternativas de Solución	16
5 Sustentación de las Alternativas de Solución Elegida	19
5.1 Marco Conceptual.....	19
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	19
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	19
5.1.1.1.1. Definición	19
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo	19
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo	20
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico	20
5.1.1.2.1. Definición	20
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento	21
5.1.1.3. Evaluación.....	21
5.1.1.3.1. Definición	21
5.1.1.3.2. Modelos de evaluación	22
5.1.1.3.3. Instrumentos	25
5.1.2 Área Comunicación	25
5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación.....	25
5.1.2.2. Competencia	25
5.1.2.3. Procesos lectores básicos.....	26
5.1.2.4. Comprensión de textos	27
5.1.3 Convivencia escolar	28

5.2	Experiencia Exitosa	29
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	36
8	Presupuesto	41
9	Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	43
10	Lecciones Aprendidas	45
	Referencias	46

Índice de figuras

<i>Figura 1. Árbol de Problemas</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Análisis de Resultados de Diagnóstico</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción</i>	<i>33</i>
<i>Figura 5. Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 6. Riesgos y Medidas Adoptarse.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.....</i>	<i>41</i>

Introducción

El presente trabajo académico denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en el área de Comunicación del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya De La Torre” del distrito de Víctor Larco Herrera, provincia de Trujillo - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad, corresponde al producto final del proceso de formación sobre buenas prácticas y plan de acción del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, Item 04 – La Libertad.

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

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

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

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

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

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

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

1. Identificación de la Problemática

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

La Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” está ubicada en el jirón Miguel Grau N° 613 de Buenos Aires Norte, distrito Víctor Larco Herrera, Provincia Trujillo, región La Libertad. Se encuentra cerca al mar que debido a la erosión costera constituye un peligro y amenaza latente para nuestra población estudiantil y comunidad. Existen calles sin asfaltar, siempre hay basura en las calles, a pesar que el carro recolector de residuos sólidos pasa todos los días. Existen dos líneas de microbuses y dos líneas de colectivos.

El local de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” está saneado en la SUNARP y en el Margesí de bienes del Ministerio de Educación, fue reconstruido en los años 2013-2014 por la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, tiene un piso, es de material noble, está distribuido de la siguiente manera: pabellón 1, con tres ambientes administrativos: una secretaría, una dirección, un almacén, un servicio higiénico, un tópico; el pabellón 2 con cuatro aulas pedagógicas; el pabellón 3 con cuatro aulas pedagógicas; el pabellón 4 con dos aulas pedagógicas y un aula de innovación, 01 patio, un escenario con dos vestidores, un ambiente de guardianía con un servicio higiénico; el pabellón 5 con un laboratorio, un sala de profesores que funciona como aula de música, una biblioteca, con dos baterías de servicios higiénicos para estudiantes, dos servicios higiénicos para profesores, con dos lozas deportivas, un ambiente de cocina y un almacén.

Actualmente la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” brinda servicio educativo a dos niveles, se caracteriza por ser polidocente con once docentes nombrados y dos docentes contratados en el nivel de educación primaria, con una población escolar en el año 2017 de 258 estudiantes entre niños y niñas matriculados y distribuidos en el 1°, 2°, 3°, 4°, 5° y 6°. En el nivel educación secundaria se cuenta con ocho docentes nombrados y dos docentes contratados y una directora designada por cuatro años; atiende a una población escolar de 172 estudiantes en el presente año, matriculados y distribuidos en el 1°, 2°, 3°, 4° y 5° grado, contando con 250 padres y madres de familia.

En la localidad de Buenos Aires Norte las principales actividades económicas son restaurantes, panaderías, empresas de transporte, la prestación de servicios en el terminal pesquero, restaurantes, construcción, empleadas del hogar, limpieza de viviendas, modas y en menor escala servicios profesionales y la agricultura. Los servicios básicos con los que cuenta son: agua no potable, desagüe, luz eléctrica, internet, telefonía móvil y señal de cable tv; también cuenta con una Institución Educativa Pública de Educación Inicial, un PRONOEI y dos Instituciones Educativas privadas. Existe una capilla y un albergue para niños.

La relación con la comunidad es cordial pues se cuenta con el apoyo directo de la municipalidad, centro de salud, parroquia, universidades y líderes de la comunidad. Los estudiantes reciben desayuno escolar a través del Programa QALIWARMA. También se cuenta con las organizaciones internas como APAFA, CONEI promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde, caminando a alcanzar un solo objetivo que es la mejora de los aprendizajes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2015 y 2016 y registros oficiales se formuló el siguiente problema: escaso logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Víctor Larco Herrera, provincia de Trujillo-UGEL N° 03- Trujillo Nor Oeste - La Libertad.

Una de las causas del problema identificado es la deficiente aplicación de estrategias de comprensión lectora por parte de los docentes, lo que trae como consecuencia que estén realizando actividades que no favorecen el desarrollo de la comprensión lectora dificultándose de esta manera el logro de los aprendizajes en esta competencia. Un factor que se relaciona a esta causa es la falta de espacios para realizar un trabajo colegiado que permita a los docentes planificar de forma adecuada e intercambiar experiencias para prever las mejores estrategias en el logro de la

comprensión lectora de sus estudiantes ya que la comprensión es fundamental para poder desenvolverse en el mundo en el que vivimos, donde los mensajes, los datos y los iconos son omnipresentes en cualquier actividad cotidiana. Los estudiantes tienen que ser motivados por los docentes para que vivencien los procedimientos más pertinentes de comprensión lectora que les permita asumir un rol activo en la tarea de comprensión, determinando el objeto de la lectura, recuperando sus saberes previos, identificando temas, subtemas, ideas principales, estructura organizativa del texto, ser consciente de su propio proceso de comprensión, asimilar y recuperar lo leído.

Otra causa es la deficiente aplicación de los procesos pedagógicos y didácticos. Esto genera un escaso desarrollo de aprendizajes significativos que promuevan la comprensión lectora ya que los procesos antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura, no se realizan de manera adecuada. Entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentran el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación.

Otra de las causas el escaso uso de materiales educativos. Lo cual genera que la enseñanza de los docentes sea tradicional. Sabemos que los textos son herramientas comunicativas; por tanto, es necesario promover su uso adecuado a través de diferentes actividades académicas y recreativas. Entre los espacios que podemos promover para el uso de materiales esta la promoción de la lectura a través del Plan Lector, concursos, club de bibliotecarios, así como promover la lectura en las diferentes áreas curriculares por medio de la investigación. Un factor relacionado a esta causa es que los materiales con los que se cuenta son insuficientes para la cantidad de estudiantes y el ministerio de educación muchas veces no los brinda en el tiempo oportuno.

Otra causa identificada es el limitado monitoreo y acompañamiento a los docentes. Lo cual conlleva a que estén realizando una práctica pedagógica improvisada. Un factor que se relaciona a dicha causa es la disponibilidad de tiempo del equipo directivo por la carga horaria de la directora que dicta 12 horas de clase, además de no contar una secretaria existiendo sobrecarga administrativa, lo que dificulta la realización de un monitoreo de calidad.

Otra causa es el clima institucional inadecuado que condiciona la convivencia escolar, esto propicia un escaso manejo de la disciplina en el aula dificultando los aprendizajes. El factor relacionado a esta causa es la gestión de las normas de

convivencia y medidas reguladoras que como valor agregado tiene que en la mayoría de los hogares no se fortalece el respeto a las normas, hay autoritarismo, permisividad, violencia familiar, que causa daño físico y psicológico en los estudiantes. El reto que asumimos es generar compromisos en los miembros de la comunidad educativa, promover la campaña del Buen Trato e involucramiento de las familias.

Para poder atender estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar como fortaleza la actitud de los docentes por mejorar su práctica pedagógica que conlleve a mejorar los aprendizajes de sus estudiantes y para ello contamos con la oportunidad de aprovechar los medios virtuales y cursos que brinda el ministerio de educación a través de su plataforma Perueduca. Otro aspecto importante para superar la problemática es la implementación del plan de monitoreo y acompañamiento a los docentes, que va a permitir identificar las deficiencias y aciertos en la práctica pedagógica. Es importante llevar a cabo este plan porque a partir del recojo de información, la reflexión crítica y asesoría continua se va a mejorar el desempeño docente y los logros de aprendizaje. A continuación, se presenta de forma detallada el árbol de problemas:

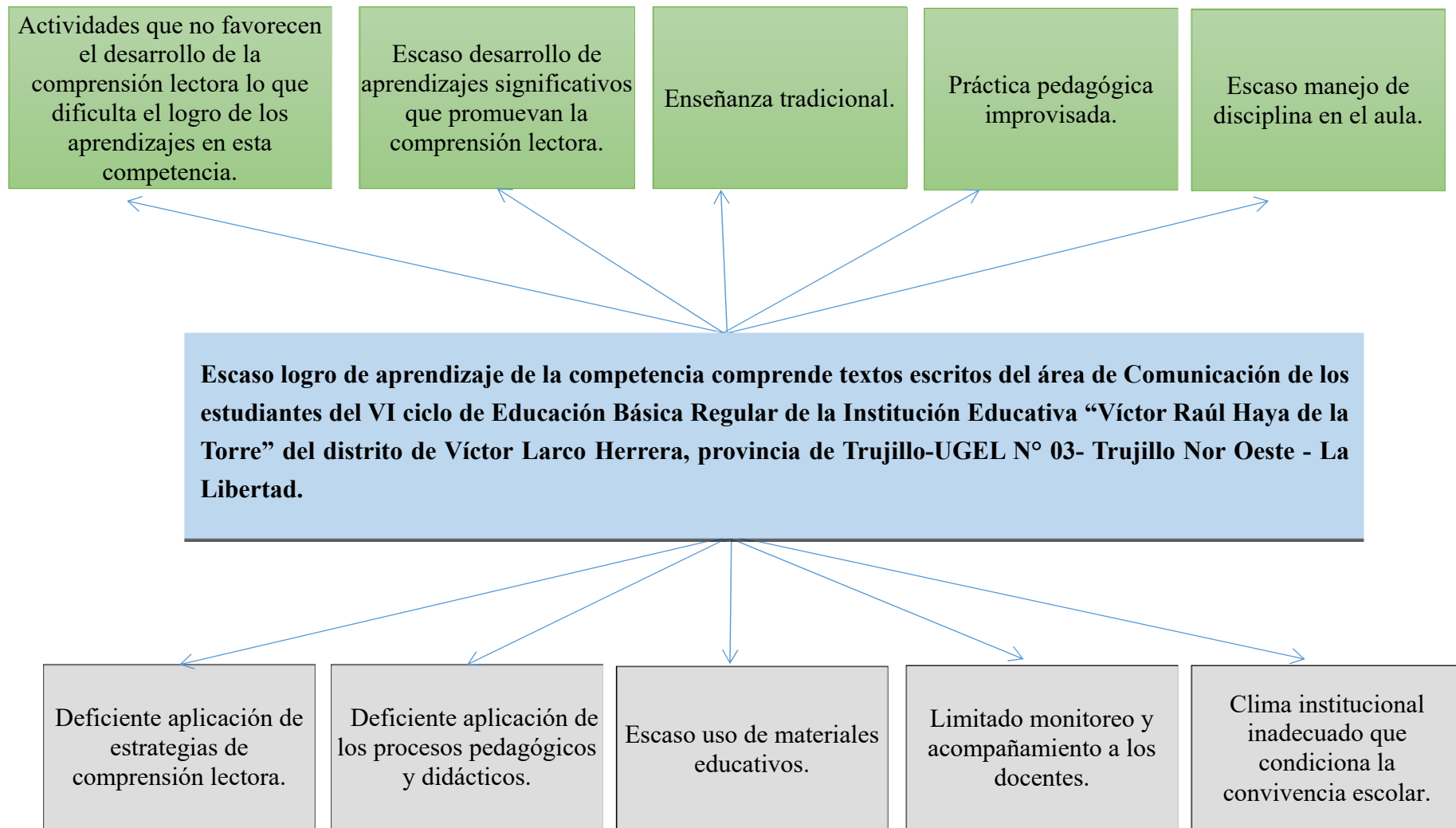


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos

Para la realización del diagnóstico, se han utilizado instrumentos de recolección de datos sean cuantitativos y cualitativos. Para obtener la información cuantitativa, se aplicó una ficha observación con aspectos e ítems definidos y, para la información cualitativa se aplicó una ficha técnica de grupo focal.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 50% de docentes aplica de manera deficiente estrategias de comprensión lectora. Debido a esto, desarrollan en las sesiones de aprendizaje, actividades que no favorecen el desarrollo de la comprensión lectora dificultándose de esta manera el logro de los aprendizajes en tal competencia. Sin embargo, el otro 50% si aplica de forma adecuada estrategias para el desarrollo de la comprensión lectora.

Por otro lado, el 75% de docentes aplica de manera deficiente los procesos pedagógicos y didácticos mostrándose tales deficiencias en problematizar y/o plantear el reto o conflicto cognitivo, en usar estrategias del antes, durante y después de la lectura orientadas a que los estudiantes establezcan un propósito personal para su lectura, activen sus saberes previos, realicen predicciones sobre el texto y formulen hipótesis. Esto ha generado que el desarrollo de aprendizajes significativos en comprensión lectora, sea escaso. Sin embargo, el 25% de docentes aplica de manera adecuada los procesos pedagógicos y didácticos tomando en cuenta el enfoque del área de comunicación.

En otro aspecto, el 50% de docentes hace uso escaso de los materiales educativos con una programación curricular que no tienen en cuenta el enfoque por competencias. Por lo que su enseñanza la realizan de manera tradicional sin utilizar materiales que despierten en interés del estudiante haciendo de su clase un tanto aburrida. No obstante, el 50% de docentes si hace uso de diversos materiales educativos e innovadores.

Se observa también, que el 75% de docentes realiza una práctica pedagógica improvisada sin usar herramientas pedagógicas en las sesiones de aprendizaje. Esto se

debe a que, el monitoreo y acompañamiento es limitado sin recibir asesoría apropiada. A pesar de ello el 25% si realiza una práctica pedagógica planificada.

Por otro lado, el 75% de docentes tiene dificultades en cuanto a la convivencia escolar. Manifestándose en un escaso manejo de la disciplina en el aula pues no reconocen el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante la comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Sin embargo, el 25% de docentes no presenta dificultades en el manejo de la convivencia escolar.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes consideran que el plan de monitoreo se presenta y socializa después de elaborado. Por otro lado, también considera que se ha socializado apropiadamente y/o contextualizado la ficha de monitoreo. Asimismo, los docentes afirman que el monitoreo es escaso y que generalmente se prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida para poder retroalimentar.

Finalmente, considera que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y las pocas veces que se lleva a cabo no consideran un espacio para la reflexión que permita para hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Para revertir esta situación el monitoreo debe ser sistemático y planificado. No sólo se debe recoger sino analizar y sistematizar la información; debe estar orientado hacia la mejora de los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes y a la toma de decisiones.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es el escaso manejo en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, del distrito de Víctor Larco Herrera. UGEL 03-Trujillo Nor Oeste-Trujillo.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades en la planificación curricular,

para aplicar estrategias de comprensión lectora, procesos didácticos y pedagógicos, hace muy poco uso de los materiales educativos de la biblioteca, presenta un deficiente manejo de la disciplina en el aula y se le realiza muy poco monitoreo que le permita reconocer el esfuerzo individual, colectivo, debilidades y fortalezas para acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, sus intereses y necesidades.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1), el proceso referido a realizar acompañamiento integral al estudiante (PO04.3) y promover la convivencia escolar (PO05.1). De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del MBDD. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. También se observa que no se está cumpliendo de manera eficiente con los Compromisos de Gestión Escolar N°1, 4 y 5.

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: el monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias para el recojo de información pero que no se realiza de manera frecuente.

Por otro lado, los círculos de inter aprendizaje se han realizado regularmente, pero todavía no se observa una eficacia en el fortalecimiento de las competencias del docente.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión que hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3) De la misma manera se relaciona con la competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido de manera eficiente con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la Institución Educativa.

El reto que tiene el equipo directivo es fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de Comunicación de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la

Torre” del distrito de Víctor Larco Herrera, provincia de Trujillo - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste– La Libertad. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula, acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las competencias docentes en el desarrollo de la comprensión lectora y 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.

A continuación, se muestra los resultados de diagnóstico obtenidos a través de un cuadro sistematizado:

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Escaso logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Víctor Larco Herrera, provincia de Trujillo-UGEL N° 03- Trujillo Nor Oeste - La Libertad.	Resultados cuantitativos: Los ítems aplicados arrojan que el 50% de docentes no aplican estrategias adecuadas para el desarrollo de la comprensión lectora. El 75% de docentes aplica de manera deficiente los procesos pedagógicos y didácticos. El 50% de docentes no usa materiales educativos. El 75% de docentes no realiza una práctica pedagógica improvisada. El 50% de docentes tiene dificultades para el manejo de la disciplina en el aula. Estos resultados demuestran que es necesario una atención inmediata a través del Monitoreo y Acompañamiento con el propósito de construir y reconstruir su práctica pedagógica. Los resultados del diagnóstico me permiten afirmar que hay grandes dificultades en los aspectos evaluados: manejo de estrategias, procesos pedagógicos y didácticos de comprensión lectora, uso de materiales educativos, monitoreo y acompañamiento y manejo de la convivencia escolar.	PO02. Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO02.1. Realizar programación curricular. PO03. Fortalecer el Desempeño Docente. PO03.3. Realizar acompañamiento pedagógico. PO04. Gestionar los aprendizajes. PO04.1. Desarrollar sesiones de aprendizaje . PO04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante. PO05. Gestionar la convivencia escolar y participación. PO05.1 Promover la convivencia escolar.	De acuerdo a la problemática observada no se está desarrollando de manera eficiente los compromisos 1, 4 y 5.	Competencia 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje.
	Resultados cualitativos: Los docentes están aplicando estrategias inadecuadas para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Los docentes no están aplicando de manera adecuada los procesos pedagógicos y didácticos para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Los docentes no usan materiales educativos. El monitoreo y acompañamiento es limitado. Los docentes presentan dificultades para el manejo de la convivencia escolar.			

Figura 2. Análisis de resultados de diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Viviane Robinson, citada en el texto del módulo introductorio (MINEDU 2016). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación, estas metas deben ser dadas a conocer a toda la comunidad educativa a través de la socialización para generar compromisos de sus miembros. La importancia de establecer metas comunes y generar compromisos comunes radica en que todos somos responsables de su cumplimiento y mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos de forma estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea gestionar y distribuir oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de Comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. También implica hacer una adecuada distribución de tareas, considerando las diferentes habilidades del personal, optimizar el uso de los escasos recursos económicos. Todas estas acciones orientadas a la mejora de los aprendizajes y de la motivación de los estudiantes y profesores.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento de calidad al personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la práctica docente para identificar sus debilidades y fortalezas con la finalidad de brindar un asesoramiento oportuno orientado a optimizar el desempeño docente. Para superar la problemática diagnosticada hemos priorizado el monitoreo y acompañamiento de calidad.

La cuarta dimensión es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de interaprendizaje, donde se desarrolle un trabajo colegiado que

promueva la auto capacitación docente con relación a la competencia comprende textos de distinto tipo el área de Comunicación. Estos espacios de interaprendizaje permiten a los docentes intercambiar ideas y experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus competencias a fin de mejorar su desempeño.

En la última dimensión se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo adecuado e implementado. La implementación de los espacios pedagógicos garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

A continuación, se muestra la Figura 3 que contiene la caracterización del rol como líder pedagógico:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas importantes y medibles para mejorar los aprendizajes como propósito primordial de la IE. Involucrar a la comunidad educativa en el establecimiento de las metas.	Porque es necesario precisar lo que se quiere lograr. Para mejorar los aprendizajes de acuerdo a los desempeños del currículo nacional y lograr así el perfil deseado del egresado.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica	Racionalizar adecuadamente los recursos humanos, materiales y económicos, distribuyendo tareas según las habilidades de cada uno de los docentes a fin de que estos elabore estrategias pertinentes a la mejora de los aprendizajes de comprensión lectora.	Se daría un óptimo uso de los recursos. Para lograr los objetivos y metas trazadas.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Convocar a la plana docente a fin de consensuar estrategias para la mejora de los aprendizajes: diagnóstico, monitores y acompañamiento. Realizar visitas regulares a las aulas y acompañar según las necesidades.	Porque es necesario superar las dificultades encontradas en el diagnóstico. Para tener un monitoreo y acompañamiento efectivo que contribuya a la mejora de los aprendizajes.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	Fortalecer las competencias pedagógicas y didácticas de los docentes a través de los talleres, grupos de interaprendizaje. Optimizar el monitoreo y acompañamiento.	Es necesario la mejora del aprendizaje, para el logro de los desempeños y competencias del currículo nacional, y de acuerdo a lo establecido en el MBDDi.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Se debe establecer un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula, a través del cumplimiento de normas claras y pertinentes que van a generar una convivencia armoniosa.	Las investigaciones han demostrado que una convivencia armoniosa genera un clima favorable para los aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

A partir del diagnóstico realizado, se ha determinado el bajo nivel de logro en comprensión de textos en el área de comunicación de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Víctor Larco Herrera, como problemática priorizada se requiere una intervención específica y adecuada de toda la comunidad educativa y que permita a través de la implementación, fortalecer el liderazgo pedagógico del directivo y la mejora de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes de esta Institución Educativa.

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: escaso manejo de estrategias en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre del distrito de Víctor Larco Herrera, provincia de Trujillo, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

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

El Plan de MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación; asimismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa. Es decir, al distrito de Buenos Aires Norte, donde los pobladores se dedican básicamente a la prestación de servicios eventuales, comercio al por menor, restaurantes. Como una zona de menor desarrollo presenta una serie de problemas socioeconómicos tales como: comercialización y consumo de

drogas, asaltos a mano armada, extorsiones, alto índice de consumo de bebidas alcohólicas, hacinamiento, subempleo, desempleo, familias disfuncionales, prostitución. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

El MAE permitirá además al directivo, promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, estímulo mutuo y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de 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 miembros de la comunidad para coadyuvar a la mejora de la comprensión lectora. Además, el personal administrativo consolidará su función de soporte técnico y operativo al desarrollo de las actividades programadas como también el personal de servicio de mantenimiento.

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).

El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de comunicación y de manera puntual en la comprensión lectora; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, el desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular.

Con su implementación, el plan MAE permitirá generar una serie de espacios de diálogo interactivo entre los directivos y docentes que permitan recoger necesidades y demandas de la práctica pedagógica con el propósito de fortalecer las competencias profesionales en el área de Comunicación. Estos espacios de participación

democrática permitirán organizar mecanismos de coordinación y fomentarán la reflexión colectiva sobre la práctica pedagógica que conducirán a la toma de decisiones concertadas y de acuerdo a los canales establecidos. Estos acuerdos permitirán una mejor implementación del MAE en cuanto al cumplimiento de los roles y responsabilidades asumidos por todos los actores implicados. Asimismo, su implementación permitirá crear oportunidades de aprendizaje de la comunidad educativa, basadas en la creación y/o fortalecimiento de espacios de reflexión sobre la propia práctica pedagógica.

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 de la “Víctor Raúl Haya de la Torre”, como también asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa. El líder pedagógico debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables, al mismo tiempo debe consensuar actividades dirigidas a la implementación del monitoreo desde la sensibilización, elaboración de instrumentos, cronograma, la observación de sesiones de aprendizaje hasta el procesamiento y comunicación de los resultados.

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

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

A continuación, se detallará en sustento teórico del presente plan de acción

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El monitoreo, acompañamiento y evaluación permitirán verificar cómo se desarrolla la práctica pedagógica en el aula para establecer fortalezas y debilidades y así poder incidir en su mejora.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico busca contribuir a la institucionalización de una gestión educativa orientada al logro de resultados, participativa, centrada en los procesos pedagógicos.

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

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

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la

institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes. Las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

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

- *Autogestión.* Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica.

5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión lectora. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

- *Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula...

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

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico

5.1.1.2.1. Definición. Las definiciones consignadas en el texto del módulo 5, Acompañamiento, monitoreo y evaluación de la práctica docente, de la presente especialización nos dicen que:

La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las

prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela (Rodríguez-Molina, 2011, p. 262).

El acompañamiento implica que el docente reciba retroalimentación y soporte técnico, siendo fundamental generar espacios de reflexión para mejorar el desempeño docente; también establecemos vínculos afectivos de cooperación mutua y apoyo solidario en un marco de relaciones amistosas de respeto y confianza entre acompañante y acompañado, quiénes se enriquecen mutuamente y contribuyen desde sus prácticas a mejorar los procesos y resultados de aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento.

- *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. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. (Ministerio de Educación, 2017).

- *Pasantías.* Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia. La observación es participante. Requiere que previamente se identifiquen buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia. (Ministerio de Educación, 2017).

- *Comunicación virtual.* Es una estrategia que permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones, facilita el intercambio sobre el estado de situación de la práctica individual e institucional con diversas personas a la vez. (Ministerio de Educación, 2017).

- *Talleres de seguimiento.* Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres. (Ministerio de Educación, 2017).

5.1.1.3. Evaluación. La evaluación permite valorar los conocimientos, actitudes y rendimiento de la práctica docente.

5.1.1.3.1. Definición. 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. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10).

La evaluación de la práctica pedagógica del docente es una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente. (Valdés, 2000).

5.1.1.3.2. Modelos de evaluación.

Modelo centrado en el perfil docente. Este modelo consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo con su grado de correlato con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un “profesor ideal”. Estas características se pueden establecer elaborando el perfil de las percepciones que tienen diferentes actores (estudiantes, especialistas directivos, profesores) sobre lo que es un “buen profesor”, para destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de sus estudiantes. Establecido dicho perfil se elaboran cuestionarios que se pueden aplicar a manera de autoevaluación, mediante un evaluador externo que entrevista a los profesores y consulta a los estudiantes, directivos, padres, etc. La participación y consenso de los diferentes grupos de actores educativos en la conformación del perfil del profesor ideal es un rasgo positivo de este modelo.

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

Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula. Este modelo ha predominado desde la década de los años sesenta, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente. Desde este modelo se propone que la evaluación del docente se haga identificando los comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes. En general, se relacionan con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje.

Modelo basado en la opinión de los estudiantes. El modelo parte de la idea de que los estudiantes son una de las mejores fuentes de información sobre el proceso de enseñanza y de aprendizaje y sobre el cumplimiento de objetivos académicos por parte del profesor. En general, se utilizan cuestionarios de opinión, anónimos y estructurados. Las encuestas permiten “tener resultados sobre el desempeño docente en poco tiempo, y posibilitan realizar comparaciones del desempeño de un profesor a través del tiempo, así como entre diferentes profesores”. Sin embargo, es un modelo controvertido, ya que, “mientras se puede afirmar que los estudiantes son los mejores jueces del desempeño de sus profesores, existe la idea que los estudiantes no tienen la madurez suficiente para llevar a cabo juicios de valor objetivos sobre el desempeño de sus docentes”.

Modelo de evaluación a través de pares. Es el procedimiento mediante el cual los docentes de una misma institución educativa o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores. Este tipo de evaluación se asienta en el hecho que los pares son expertos en el campo docente. Así como en la disciplina en la que el profesor ejerce su actividad, lo cual “da la pauta a una evaluación basada en la experiencia profesional de profesores que se desenvuelven en la misma área de conocimientos que el evaluado”. Este tipo de evaluación suele realizarse a través de comisiones encargadas de revisión de medios de verificación del desempeño del profesor, observando las clases y haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten (rúbricas o escalas gráficas, descriptivas y numéricas) u observaciones con juicios y sugerencias, o bien, a través de entrevistas.

En el caso en que el fin de la evaluación sea formativo, se realiza una retroalimentación de la observación de clases por pares evaluadores, generándose un intercambio intencionado entre los pares y los docentes evaluados. Sin embargo, el modelo tiene desventajas en las que se debe poner atención al pensar en su uso: tiene implicancias políticas importantes, en particular, cuando la comunidad educativa no

está preparada para ser evaluada, y menos aún, entre pares. Pueden existir problemas si el evaluado guarda alguna relación con un miembro del comité evaluador; también pueden existir conflictos políticos e intereses contrapuestos entre los docentes evaluados y los pares evaluadores.

Modelo de autoevaluación. Este modelo es generalmente utilizado como un complemento de otros modelos de evaluación. Este modelo se sustenta 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 pueden 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.

Modelo de evaluación a través de portafolio. El portafolio para la evaluación de la docencia es una herramienta que reúne, de manera intencional, una serie de trabajos y reflexiones con el objeto de evaluar al docente en un periodo determinado. El uso de portafolio para evaluar el desempeño docente permite, por un lado, dar cuenta de muchas de las dimensiones de la actividad docente, ya que en un portafolio se reúnen distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases. Además, permite conocer los recursos con los cuales el docente asume la enseñanza, y las habilidades, que no necesariamente se ven reflejadas en el aula.

Es un modelo, donde el docente es el informante de los productos relacionados con su ejercicio, aunque en ocasiones se pueden incluir evidencias de otras fuentes (opiniones de estudiantes y colegas, etc.). Es bastante completo, ya que puede comprender autoevaluaciones, expectativas actuales y metas futuras del profesor. (Módulo 5, Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, 2017, p.61).

5.1.1.3.3. Instrumentos

Lista de control. Consiste en un listado de ítems que hacen referencias a características referidas a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen.

Escalas de observación. Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes.

Códigos de categorías. La categorización permite asignar lo que se observa a un sistema de categorías que pueden clasificarse y permite distinguir qué conductas son relevantes para nuestro problema de estudio. (Ministerio de Educación, 2017)

5.1.1 Área Comunicación. El área de Comunicación tiene como finalidad principal desarrollar en los estudiantes un manejo eficiente y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. Para el desarrollo de las capacidades comunicativas deben tomarse en cuenta, además, otros lenguajes o recursos expresivos no verbales (gestual, corporal, gráfico-plástico, sonoro, entre otros), así como el manejo de las tecnologías de la información y comunicación. (Ministerio de Educación, 2009)

5.1.2.1. Enfoque del área. Enfoque comunicativo, este enfoque pone énfasis en la construcción del sentido que tienen los mensajes que son comunicados a través de lo que se habla, lo que se lee y lo que se escribe. Lo que realmente es considerado valioso para este enfoque es que el niño logre usar la comunicación para expresar pensamientos, saberes previos y tomar decisiones de manera responsable. (Ministerio de Educación, 2005)

El enfoque comunicativo busca desarrollar en el estudiante un conjunto de conocimientos y destrezas para utilizar eficazmente el lenguaje en situaciones concretas de la vida, independientemente de la lengua que hable o la variante que utilice. Estos conocimientos y destrezas configuran los diversos aspectos de la competencia comunicativa (lingüística, discursiva, estratégica, etc.) (Lomas, 1993).

El estudiante experimenta diversas situaciones comunicativas cuando conversa, lee o escribe con un propósito, es en estos espacios donde va desarrollando sus diversas capacidades expresivas y comprensivas que le facilitan resolver los diferentes problemas comunicativos en su vida cotidiana, al interactuar con otras personas en la vida social y cultural. Las diversas interacciones donde se usa y practica el lenguaje se ubican en diferentes contextos socioculturales, los mismos que van a determinar características propias en los individuos y grupos.

5.1.2.2. *Competencia.* Según el Ministerio de Educación (2015), llamamos competencia a la facultad que tiene una persona para actuar conscientemente en la resolución de un problema o el cumplimiento de exigencias complejas, usando flexible y creativamente sus conocimientos y habilidades, información o herramientas, así como sus valores, emociones y actitudes. La competencia es un aprendizaje complejo, pues implica la transferencia y combinación apropiada de capacidades muy diversas para modificar una circunstancia y lograr un determinado propósito. Es un saber actuar contextualizado y creativo, y su aprendizaje es de carácter longitudinal, dado que se reitera a lo largo de toda la escolaridad. Ello a fin de que pueda irse complejizando de manera progresiva y permita al estudiante alcanzar niveles cada vez más altos de desempeño.

5.1.2.3. *Procesos lectores básicos.*

- *Obtención de información literal:* Capacidad del lector de localizar y recuperar datos que se encuentran presentes en el texto, los lectores realizan las siguientes operaciones:

- Identificar los personajes, tiempo y lugar o lugares de un relato.
- Identificar secuencias, es decir, el orden de las acciones.
- Identificar ejemplos.
- Discriminar las causas explícitas de un fenómeno.
- Relacionar el todo con sus partes.
- Identificar razones explícitas de ciertos sucesos o acciones.

- *Elaboración de inferencias.* Mediante este proceso el lector construye un significado que no se encuentra explícito en el texto utilizando sus saberes previos, relacionando la información explícita con la implícita del texto.

Reflexión y evaluación del contenido y la forma del texto. A través de este proceso, el lector toma distancia del texto, ya sea para tomar posición acerca de las ideas vertidas en él, como para juzgar la pertinencia de sus características formales. Este proceso requiere que el lector realice las siguientes operaciones:

- Inferir detalles adicionales
- Discriminar la información importante de la secundaria.
- Organiza la información en esquemas mentales.
- Inferir cual es el propósito comunicativo del autor.
- Interpretar el sentido connotado.

- Formular conclusiones.
- Inferir causas o consecuencias que no estén explícitas.
- Predecir los finales de las narraciones.
- Inferir secuencias, sobre acciones que pudieron haber ocurrido si el texto hubiera terminado de otra manera.
- Predecir acontecimientos sobre la base de una lectura inconclusa, deliberada o no.

- *Enjuiciar y valorar el texto.* Mediante este proceso el lector desarrolla la capacidad de comprender críticamente lo que permite emitir juicios, cuestionar o sustentar las ideas que se presentan opinar sobre el comportamiento de los personajes o la forma y fondo de un texto, las capacidades presentes deben ser de mayor complejidad como análisis, síntesis, juicio crítico y valoración, también se desarrolla la creatividad, y la aplicación de estrategias cognitivas y metacognitivas. En este proceso se incluyen las siguientes operaciones:

- Argumentar los puntos de vista propios sobre las ideas del autor.
- Hacer valoraciones sobre el lenguaje empleado.
- Juzgar el comportamiento de los personajes.
- Expresar acuerdo o desacuerdo ante las propuestas del autor.

No debemos perder de vista que, para comprender un texto, el lector tiene que aplicar recursos para activar, utilizar, actualizar o modificar sus conocimientos; descubrir los significados del texto que le faciliten la construcción de una representación coherente. Estos recursos son las diferentes estrategias de aprendizaje que se aplican en la formación de buenos lectores. Asimismo, como directivos debemos promover la convivencia armoniosa para tener un clima de aula adecuado para la mejora de los aprendizajes.

5.1.2.4. *Comprensión de textos.* El Ministerio de Educación nos dice que la comprensión de textos:

Consiste en otorgar sentido a un texto a partir de las experiencias previas del lector y su relación con el contexto. Este proceso incluye estrategias para identificar la información relevante, hacer inferencias, obtener conclusiones, enjuiciar la posición de los demás y reflexionar sobre el proceso mismo de comprensión, con la finalidad de autorregularlo. (Ministerio de Educación, 2009, p.342)

Ante la necesidad de que los estudiantes del nivel educación secundaria adquieran un buen nivel de comprensión lectora y teniendo en cuenta la recomendación del Ministerio de Educación que en las instituciones educativas los docentes debemos formar lectoras y lectores que incorporen la lectura como parte natural de su vida y para toda la vida. Es imperativo generalizar la aplicación de los siguientes procedimientos:

- Visualizar o generar imágenes sensoriales de lo que van leyendo.
- Formularse preguntas sobre lo que van leyendo.
- Generar inferencias a partir de lo que dice el texto.
- Anticipar contenidos.
- Determinar lo que es importante en el texto y saber inferir las ideas centrales.
- Sintetizar las ideas.
- Resolver problemas al nivel de las palabras (significado de palabras no familiares o nuevas) y del texto (formato y estructura desconocidos, pasajes conceptuales complejos, falta de coherencia, etc.).
- Monitorear, guiar y regular su comprensión y el uso de las estrategias cognitivas para que sean eficientes. (Ministerio de Educación 2006).

5.1.2 Convivencia escolar. Es un conjunto de acciones organizadas, caracterizadas por relaciones interpersonales democráticas entre todos los miembros de la comunidad educativa, que favorecen la existencia de un estilo de vida ético y la formación integral. Entre las características de la convivencia escolar, podemos mencionar:

- Está integrada al quehacer educativo de la institución educativa en el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular del Centro y el Plan Anual de Trabajo. Todos los agentes educativos comparten responsabilidades de convivencia y disciplina escolar. Recibe el apoyo de la Tutoría y Orientación Educativa a través de la labor que realizan los tutores y tutoras el desarrollo del área de convivencia.
- Fortalece y promueve un modelo democrático de organización en las instituciones educativas. La autoridad de los docentes se sostiene en su calidad como personas, su capacidad profesional, su conocimiento y comprensión del comportamiento de niños y adolescentes, y su habilidad para relacionarse horizontalmente con los estudiantes, sin perder su estatus de adulto.

- Está relacionada con la educación en valores, especialmente con la formación de valores éticos, nutriéndose de los que propone el currículo (justicia, libertad, respeto y solidaridad); y colabora en la formación ética de los estudiantes.
- Es un proceso que debe darse en cada institución educativa de acuerdo con la diversidad cultural, los contextos sociales y la propia realidad. Más que un presupuesto de partida, se trata de una construcción que se renueva permanentemente.

5.2 Experiencia Exitosa

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

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

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

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su

trabajo y se planteen metas de mejora. Además, también se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Se pone énfasis en la práctica con el propósito de recoger información que permite identificar las debilidades pedagógicas que limitan el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes; ya que el fin es siempre la mejora de los aprendizajes, se ha determinado que la estrategia más adecuada es la aplicación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Por este motivo se plantean los siguientes objetivos:

6.1.1 Objetivo general

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de Comunicación de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Víctor Larco Herrera, provincia de Trujillo - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste– La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las competencias docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación 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 de la directora con el fin de brindar el soporte técnico requerido por los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos 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 I.E.	Visita al aula. Autogestión.	1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directora Docente	x											
					1.2.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directora Docentes	x											
					1.3.Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora Docentes	x											
					1.4.Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Directora Docentes		x	x									
					1.5.Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directora Docentes			x									
					1.6.Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).	Directora Docentes				x	x	x	x	X	x			
	Acompañar la práctica docente en el área de	Número de encuentros formativos de	100% de docentes acompañados	Círculos de interaprendizaje .	2.1.Revisión de los informes de monitoreo e	Directora Docentes					x							

	Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las competencias docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	acompañamiento ejecutados a los docentes Porcentaje de docentes acompañados en su práctica pedagógica.	os en su práctica pedagógica , al menos tres veces.		identificación de los puntos de mejora a trabajar.												
					2.2. Identificación de las estrategias de intervención.	Directora Docentes						x					
					2.3. Diseño, elaboración del instrumento de acompañamiento.	Directora Docentes						x					
					2.4. Programación de la secuencia de los encuentros formativos de acompañamientos.	Directivo Docente							x	x			
					2.5. Ejecución de las acciones de acompañamiento.	Directora										x	x
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el	Porcentaje de docentes evaluados e informados de los resultados de su proceso de monitoreo y acompañamiento y Porcentaje de evidencias recogidas.	100% de los docentes monitoreados y acompañados son evaluados e informados de sus resultados	Autoevaluación. Heteroevaluación. Coevaluación. Valoración de evidencias.	3.1. Sensibilización sobre la importancia de la evaluación en el marco del MAE.	Directora Docente							x				
					3.2. Aplicación de los instrumentos: autoevaluación, coevaluación y	Directora										x	

	área de Comunicación.		100% de evidencias recogidas.		heteroevaluación a los docentes.													
					3.3. Elaboración del informe final de evaluación en base a los informes del monitoreo y acompañamiento.	Directora Docente												x
					3.4. Entrega del informe final a los docentes y retroalimentación.	Directora												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 una pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación 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.

Este 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 que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Principales dificultades. Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades. Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta. Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADO-RES	ESTRATE-GIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓ N						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META	
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula. Autogestión.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directora Docentes							X	- Ruta de trabajo. - Acta de asistencia. - Panel de productos.	-Ficha de observación. -Cuaderno de campo. -Matriz de consolidación de resultados. -Lista de cotejo para asistencia. -Rubricas de observación del desempeño docente.	-Material Audio visual. -Material de escritorio. -Equipos informáticos.	100% de visitas ejecutad as.
			1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directora Coordinador es							X	- Acta de asistencia. - Ficha impresa de monitoreo revisada.			
			1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora							X	- Cronograma de monitoreo publicado. - Plan de monitoreo.			
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Directora Docentes							X	- Ficha de observación de aula compilada. - Cuaderno de campo.			
			1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directora Docentes							X	- Matriz de consolidación. - Lista de prioridades para el acompaña-miento.			

			1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3) e informe de monitoreo.	Directora Docentes							X	- Ficha de monitoreo. - Cuaderno de campo. - Informe de monitoreo.			
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las competencias docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Número de encuentros formativos de acompañamiento ejecutados a los docentes.	Círculos de interaprendizaje.	2.1. Revisión de los informe de monitoreo e identificación de los puntos de mejora a trabajar.	Directora							X	- Matriz de sistematización. - Informe de monitoreo. - Listado de puntos de mejora.	-Matriz de resultados. -Ficha de priorización de estrategias de intervención. -Ficha de acompañamiento. -Plan de acompañamiento y fortalecimiento de las competencias docentes.		100% de sesiones de acompañamiento a docentes.
			2.2. Identificación de las estrategias de intervención	Directora Docentes							X	- Fichas Priorización de estrategias de intervención.			
			2.3. Diseño, elaboración del instrumento de acompañamiento	Directora Docentes							X	- Instrumentos de acompañamiento.			
			2.4. Programación de la secuencia de los encuentros formativos de acompañamiento.	Directora Docentes							X	- Cronograma de acompañamiento y fortalecimiento publicado.			
			2.5. Ejecución de las acciones de acompañamiento.	Directora Docentes							X	- Panel de compromisos.			

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.	Porcentaje de docentes evaluados e informados de los resultados de su proceso de monitoreo y acompañamiento .	Autoevaluación. Heteroevaluación. Coevaluación. Valoración de evidencias.	3.1. Sensibilización sobre la importancia de la evaluación en el marco del MAE.	Directora							X	- Acta de asistencia. - Ruta de trabajo. - Panel de producto.	-Registro consolidado de compromisos. -Plan de acompañamiento y fortalecimiento de las competencias docentes. -Ficha de autoevaluación. -Matriz de sistematización.		90% de evidencias recogidas .
			3.2. Aplicación de instrumentos: autoevaluación , coevaluación y heteroevaluación a los docentes y generar espacios de reflexión.	Directora Docentes							X	- Consolidado de Ficha de autoevaluación docente.			
			3.3. Elaboración del informe final de evaluación en base a los informes del monitoreo y acompañamiento.	Directora							X	- Informe final de monitoreo.			
			3.4. Entrega del informe final a los docentes y retroalimentación	Directora Docentes							X	- Informe final. - Acta de asistencia.			

Figura 5. Matriz de monitoreo y evaluación del plan de acción.

A continuación, se describen los riesgos y medidas a adoptarse para cada objetivo específico:

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	- Resistencia de algunos docentes a ser monitoreados en el aula de clase. - Priorización de atención a sobre carga administrativa.	- Sensibilización individualizada a docentes resistentes al monitoreo. - Involucramiento en el proceso de monitoreo. - Diseñar un plan de monitoreo realizable (realista) de acuerdo a las características, necesidades y exigencias de la institución educativa.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las competencias docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	- Dificultad para concretizar los encuentros de acompañamiento, por razones de diversidad de horarios. - Falta de disposición al acompañamiento y/o rechazo a la mejora de su práctica pedagógica por parte de algunos docentes - Limitado Manejo de estrategias de acompañamiento	- Apostar por una adecuada sensibilización y un compromiso colegiado para la realización del plan de acompañamiento - Adecuada capacitación del equipo directivo para un adecuada implementación del acompañamiento a los docentes
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.	- Recojo inadecuado de evidencias de evidencias de monitoreo y acompañamiento que limitan la evaluación del plan de MAE implementado. - Dificultad del directivo para la valoración de las evidencias	- Atención específica al recojo de información sobre los procesos pedagógicos en el monitoreo y acompañamiento de los docentes. - Capacitación pertinente del equipo directivo para una adecuada valoración de la práctica docente.

Figura 6. Riesgos y medidas adoptarse.

8. Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo.	Ninguno.	
1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Abril y mayo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Cuarta semana de mayo.	Ninguno	
1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3) e informe de monitoreo.	Julio – Noviembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
2.1. Revisión de los informe de monitoreo e identificación de los puntos de mejora a trabajar.	Primera semana de julio.	Ninguno	
2.2. Identificación de las estrategias de intervención.	Segunda semana de julio.	Ninguno.	
2.3. Diseño, elaboración del instrumento de acompañamiento.	Tercera y cuarta semana de julio.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
2.4. Programación de la secuencia de los encuentros formativos de acompañamientos.	Agosto-Setiembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.

2.5. Ejecución de las acciones de acompañamiento.	Octubre – noviembre.	Ninguno.	
3.1. Sensibilización sobre la importancia de la evaluación en el marco del MAE.	Octubre.	Ninguno.	
3.2. Aplicación de instrumentos: autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación a los docentes y generar espacios de reflexión.	Octubre.	Ninguno.	
3.3. Elaboración del informe final de evaluación en base a los informes del monitoreo y acompañamiento.	Diciembre.	Ninguno.	
3.4. Entrega del informe final a los docentes y retroalimentación.	Diciembre.	Ninguno.	

Figura 7. Presupuesto de plan de acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucra la participación de diversos actores de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre”.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema escaso manejo de estrategias de comprensión lectora en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Víctor Raúl Haya de la Torre” del distrito de Víctor Larco Herrera – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad.”

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

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; 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 comprensión lectora de sus hijos.

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

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

10. Lecciones Aprendidas

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

- Se aprendió que es necesario partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información, procesar los resultados, reflexionarlos y valorarlos para tomar decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

- Se aprendió que es necesario empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que los docentes participen durante todo el proceso de planificación del monitoreo, conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación.

- Se aprendió que es de gran importancia contar un plan de monitoreo y acompañamiento permanente que permita de manera estratégica valorar la práctica docente que lleve a mejorar las competencias y aprendizajes.

- Se aprendió la importancia que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y generar compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

Referencias

- Colomer, T. y Camps, A. (1996) - *“Enseñar a leer, enseñar a comprender”*. Madrid, España: Celeste.
- Evans Risco, E. (2008). *Orientaciones Metodológicas para la Investigación-Acción. Propuesta para la mejora de la práctica pedagógica*. Lima: Minedu.
- Gálvez, José. (2001). *“Métodos y Técnicas de Procedimiento de Aprendizaje”*. Trujillo, Perú: Editorial Escuela Nueva.
- Ministerio de Educación del Perú. (2008). *Diseño curricular de EBR*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Lima: Minedu.
- Oviedo, D. (enero de 2004). *Manual de Procedimientos para el acompañamiento y seguimiento en los centros educativos*. Recuperado el 7 de enero de 2018, de [www.monografias.com: https://www.monografias.com/docs/Manual-de-procedimiento-para-el-acompa%C3%B1amiento-y-seguimiento-F3925QVPCDU2Y](https://www.monografias.com/docs/Manual-de-procedimiento-para-el-acompa%C3%B1amiento-y-seguimiento-F3925QVPCDU2Y)
- Silva Peña, I. (2012). *Modelo de asesoría a escuelas centrado en el acompañamiento docente*. Chile: Universidad Arturo Pratt.
- Solé. I. (2003). *“Estrategias de Lectura”*. Barcelona, España: Editorial GRAO de Serveis Pedagògics - Quinta Edición.
- Tamayo, M. (2002). *Procesos de la investigación científica*. Mexico: Grupo Noriega Editores.
- Toribio, V. y Guerrero, L. (2017) – Módulo 5 *“Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente”*. Lima, Perú: Minedu – Primera edición.