

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRACTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80127 “MAYOR SANTIAGO ZAVALA” DEL DISTRITO DE HUAMACHUCO, PROVINCIA SÁNCHEZ CARRIÓN – UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD

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

MARQUINA GÓMEZ, Agustín Marino

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80127 “Mayor Santiago Zavala”.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico:	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	8
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	22
5.1.1.1. Concepto de monitoreo	22
5.1.1.2. Estrategias de monitoreo.....	22
5.1.1.2.1. Visita al aula	22
5.1.1.2.2. Autogestión.....	22
5.1.1.3. Instrumentos de monitoreo.....	23
5.1.1.3.1. Ficha de observación.....	23
5.1.1.3.2. Cuaderno de campo.....	23
5.1.1.4. Concepto de acompañamiento.....	24
5.1.1.5. Estrategias de acompañamiento.....	24
5.1.1.5.1. Visitas y asesorías.....	24
5.1.1.5.2. Círculo de interaprendizaje.....	24
5.1.1.5.3. Talleres de capacitación.....	24
5.1.1.6. Concepto de evaluación del desempeño docente.....	25
5.1.1.7. Tipos de evaluación del desempeño	25
5.1.1.7.1. La autoevaluación.....	25

5.1.1.7.2. La Coevaluación.....	25
5.1.2 Área de Comunicación.....	26
5.1.2.1. Enfoque del Área de Comunicación.....	26
5.1.2.2. Competencia del área de Comunicación.....	26
5.1.2.3. Estrategias Metodológicas para el desarrollo de la competencia Comprende Textos Escritos.....	27
5.1.2.4. Estrategias para facilitar el clima escolar durante la lectura.....	27
5.1.2.5 Planificación de las sesiones de aprendizaje.....	27
5.2 Experiencia Exitosa	30
6. Diseño de Plan de Acción	32
6.1 Objetivos.....	32
6.1.1 Objetivo general.....	32
6.1.2 Objetivos específicos.....	32
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	32
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	37
8. Presupuesto.....	43
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	46
10. Lecciones Aprendidas.....	48
Referencias	49

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de Problemas.....</i>	
<i>Figura 2. Cuadro de Análisis de los Resultados de los Diagnósticos.....</i>	7
<i>Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....</i>	12
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.....</i>	16
<i>Figura 5. Cuadro de Matriz de Monitoreo y Acompañamiento.</i>	34
<i>Figura 6. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	38
	43

Introducción

La destacada Institución Educativa presenta un sin número de dificultades que es necesario resolver, la sobresaliente es el Nivel Insatisfactorio en la competencia Comprensión de Textos Escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del III Ciclo de la EBR, de la I.E. 80127 Mayor Santiago Zavala” es decir escolares que no logran una comprensión en la lectura, no desarrollan diversas preguntas de comprensión lectora, entonces es de suma importancia como Directores ser competentes en dar una solución en esta dificultad por medio de un documento denominado Plan de Acción a la problemática presentada, para así llegar a conocer todos los elementos que contiene el informe académico.

Su esquema y contenido responde a una relación de requisitos y orientaciones precisas durante la ejecución de los módulos de la Segunda Especialidad y a la necesidad de la Institución Educativa, enmarcadas en diferentes temas y actividades, para concretizar de acorde a los retos del Director con Líder Pedagógico en su función que le toca asumir. Además, expresa lo indispensable de tener presente las normas y documentos técnicos que orientan la acción directiva.

El presente documento contiene 10 temas bien precisos distribuidos en todo el trabajo académico. El primero abarca el contexto socio cultural, la realidad de la localidad donde se desenvuelve la Institución Educativa. Describe las principales características, su población escolar, sus demandas territoriales, su infraestructura y distribución, , como está el clima institucional, que fortalezas cuenta la institución. Se encuentra la elaboración de la problemática que parte del conocimiento del diagnóstico, para esto ha sido necesario verificar el árbol de problemas, enumerando sus causas. Y la revisión de todos los elementos necesarios que nos permiten conocer las variables que se tendría que conjugar a fin de atacar el problema que no permite arribar a las metas trazadas del proceso educativo y la consecuente mejora del rendimiento escolar.

En el punto dos se tiene el diagnóstico, que resultados cuantitativos y cualitativos se ha obtenido, la cual se puede enumerar, deficiencia en la programación curricular, en usar diversos recursos y estrategias de comprensión lectora, en promover un clima democrático y participativo, no existe también un plan de monitoreo socializado y no se aplica a todo el profesorado, y qué relación tiene con el Marco del Buen desempeño docente. En el tercer punto se encuentra el rol del líder pedagógico enmarcado en sus

cinco dimensiones según Robinson y las acciones para solucionar el problema priorizado.

En el punto cuatro se trata sobre el planteamiento de la alternativa de solución al problema que es el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del tercer ciclo. En el quinto punto se presenta todo el marco conceptual de la alternativa de solución, conceptos y estrategias de cada alternativa con sus respectivas citas textuales y una experiencia exitosa sobre el mismo. El sexto punto trata sobre el diseño del plan de acción, está los objetivos tanto generales como específicos que se quiere alcanzar, como también se presenta la matriz donde permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos.

En el punto siete se presenta el plan de monitoreo y evaluación con una matriz donde figura los indicadores, las actividades, los actores, las evidencias, los instrumentos, los recursos y el porcentaje de avance de cada actividad. En el punto ocho esta el presupuesto para todas las actividades que ameritan una inversión económica, está el costo y fuentes de financiamiento. En el punto nueve se presenta la descripción del proceso de la elaboración del Plan de Acción, los pasos que se ha ido elaborando desde su primera etapa hasta su culminación y por ultimo en el punto diez se presenta las lecciones aprendidas como resultados que servirán a la comunidad educativa y mejorar el trabajo del director y la labor del docente y solucionar las dificultades presentadas.

1. Identificación de la problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80127 “Mayor Santiago Zavala”

La institución Educativa N° 80127 “Mayor Santiago Zavala” se encuentra ubicada en la localidad de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, Región La Libertad, atiende a una suma de ochocientos veintinueve estudiantes de Educación Primaria, distribuido en veintisiete secciones, desde el primer al sexto grado, y un total de sesenta y dos alumnos en dos secciones de Inicial de tres y cinco años. En cuanto a infraestructura, la Institución Educativa presenta un déficit de aulas compartiendo varios grados, la cual origina que se atienda a dos turnos, mañana y tarde, distribuidos en tres pabellones, contruidos de material noble de dos pisos, carece de ambientes para biblioteca, no tiene con sala de docentes, hay un único lugar donde forman los estudiantes y a la vez sirve de losa deportiva. Su distribución de su terreno es deficiente para poder contar con ampliación de su infraestructura educativa.

En la ciudad de Huamachuco se desarrolla diversas actividades económicas primarias y secundarias, sobresaliendo el comercio como actividad principal, realizando como feria todos los domingos. Ciudad que cada día va creciendo aceleradamente y en forma desordenadas por falta de un plan de desarrollo urbano, existen diversas cajas financieras, ha aumentado la población escolar, el tránsito se observa en forma caótica en especial por las calles de acceso a la I.E.

Las demandas territoriales, la población presenta características diversas ya que son de diferentes clases sociales, costumbres y vida, con múltiples necesidades económicas, porcentaje de familias sin fuentes de trabajo, estudiantes procedentes de la violencia familiar, padres separados, la cual posibilita una diversidad educativa existe en la escuela, tarea del docente a tener que plantearse una enseñanza personalizada; por lo la comunidad exige de la escuela son la formación de personas que sean capaces de solucionar diversas dificultades y problemáticas que se presenta en la vida cotidiana, resolver problemas matemáticos usando las operaciones básicas, leer y escribir correctamente,

También requieren que valoren y respeten las costumbres y tradiciones locales, regionales y nacionales, se desvuelvan como ciudadanos y practiquen el bien común, interactúen con los demás en un ambiente agradable y de respeto; donde puedan practicar los valores y costumbres en su entorno familiar y social, desarrollen proyectos de ciencia y tecnología.

El clima institucional y la cultura institucional marcha normalmente, la convivencia se demuestra aceptable, hay reuniones de confraternidad. Se desarrollan diversas manifestaciones y actitudes de buen comportamiento y amistad con celebración de los cumpleaños, elecciones de organizaciones estudiantiles y entre otros, hay buenas relaciones maestro estudiantes, pero entre estudiantes se observa deficiencias en las respectivas aulas, por falta de estrategias que permitan mantener la convivencia escolar en una confianza y hermandad.

Se maneja los documentos de gestión en la Institución Educativa, el Proyecto Educativo Institucional, en su etapa de acabado, el Plan Anual de trabajo, que contiene diversas actividades y estrategias a desarrollar todo el proceso lectivo escolar, cumpliendo los compromisos de gestión según la norma de Orientación y Desarrollo del año escolar 2018. Tenemos el Reglamento Interno, donde se plasma todo la organización, desarrollo y funciones de la I.E. todos estos documentos elaborados con la participación de la comunidad educativa.

Esta Institución Educativa viene practicando siempre el liderazgo pedagógico, para poder fortalecer el desempeño del maestro, poder en forma coadyuvar a cumplir lo planificado y lograr las metas trazadas, siempre hay reuniones para poder informar cuanto logramos según lo planificado y desarrollado, las deficiencias y las alternativas que se pueda dar, todo en miras de elevar el aprendizaje de los estudiantes. Tener siempre presente las orientaciones y marco normativo que se vierte desde el Ministerio de Educación.

Entre las fortalezas que cuenta la Institución Educativa, hay personal docente nombrado y con varios años de servicio, con títulos de maestría y doctorado en educación, también hay voluntad y actitud de cada docente a los nuevos cambios, en seguir preparándose. Existen buenas relaciones personales y buen clima institucional. Entre las oportunidades de la escuela está el apoyo de la Estrategia Soporte Pedagógico, mediante el acompañamiento a cada docente de aula, también alianzas estratégicas con las instituciones locales y privadas que programan talleres de asesoramiento estudiantil

y docente con programas como seguridad escolar con las brigadas escolares, salud bucal, crearte y educación vial.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Según el diagnóstico de la Institución existen varias dificultades y necesidades que requieren atención con la participación de los agentes educativos, para poder así mejorar el aprendizaje y la buena marcha del plantel, pero, el problema priorizado que nos ocupamos ahora es el “Nivel insatisfactorio en la competencia Comprende textos escritos en el Área de Comunicación en los estudiantes del III Ciclo de la EBR de la IE N° 80127 “Mayor Santiago Zavala” del distrito de Huamachuco – UGEL Sánchez Carrión”, lo cual lo originan diversas causas que traen consigo efectos diferentes.

Una de las causas que provoca este problema es planificación curricular inadecuada que no responden a los nuevos enfoques. Esto se debe al desconocimiento del enfoque por competencias, de acuerdo a lo que sugiere y plantea el Ministerio de Educación. El factor vinculado a la gestión del currículo que originan a esta causa es la motivación y el desconocimiento de los docentes para desarrollar su programación, la cual trae consigo que el docente realiza una práctica pedagógica no planificada según el enfoque por competencias, lo que genera que no se logren los aprendizajes esperados y por tanto ineficiencia en la competencia de comunicación en los estudiantes.

Otra de las causas es el uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje, no contando con el empoderamiento adecuado de estrategias activas que promueven el aprendizaje significativo de los estudiantes todos los días en especial en la comprensión de textos. Entre los factores, de gestión del currículo, se encuentran la capacidad de los docentes y las condiciones para el uso de las mismas, resultando que las clases sean aburridas y poco significativas, generándose estudiantes desanimados, frustrados, sin ganas de seguir superándose y esforzándose para poder cumplir con los aprendizajes esperados.

Del mismo modo, otra de las causas que se observa frente a este problema es el inadecuado monitoreo y acompañamiento a los docentes por parte del director, no cumpliendo con lo programado y acordado. Uno de los factores que se relacionan con esta causa se menciona la planificación del monitoreo y acompañamiento, teniendo

como resultado docente pocos preparados, por lo que su práctica pedagógica es deficiente, no tienen el asesoramiento y las herramientas para que se empoderen del enfoque por competencias, de los procesos pedagógicos y estrategias didácticas para su desarrollo profesional y por tanto lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.

Y por última causa tenemos, la falta de estrategias de los docentes para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia, no se concientizan en el cumplimiento de las normas del aula, observando la ausencia de un buen clima en horas de clase. Un factor que determina esta causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, generando todo esto un desorden e indisciplina en el aula, mal proceso enseñanza aprendizaje, pérdidas de atención al desarrollo de las clases y deficiente logro de los aprendizajes de los estudiantes. Hay docentes que no quieren trabajar en equipo con sus colegas, falta del compañerismo, también socializar y compartir los trabajos, dar información y atender las inquietudes y necesidades de cada padre de familia en su aula. Falta alcanzar sugerencias y aportes para mejorar el clima institucional, como también brindar opiniones y aportes a la dirección por una buena marcha del mismo.

Para dar solución al problema priorizado se considerará las fortalezas con las que cuenta la escuela, docentes nombrados y con años de servicio identificados con la buena marcha del plantel y la gestión de aprendizajes significativos, cambio de actitud y disponibilidad de ellos de seguir aprendiendo y capacitándose de acuerdo a los nuevos enfoques. Asimismo, se considerará las oportunidades con las que se cuenta, que es el apoyo de la Estrategia Soporte Pedagógico, que permitirán mejorar el desempeño docente en el aula y elevar el rendimiento escolar, las alianzas estratégicas con las instituciones locales y privadas que programan talleres de asesoramiento estudiantil y docente con programas específicos para desarrollar diversas competencias.

En la figura N° 1 se presenta el problema priorizado, sus causas que generan este problema y los efectos que traen consigo.

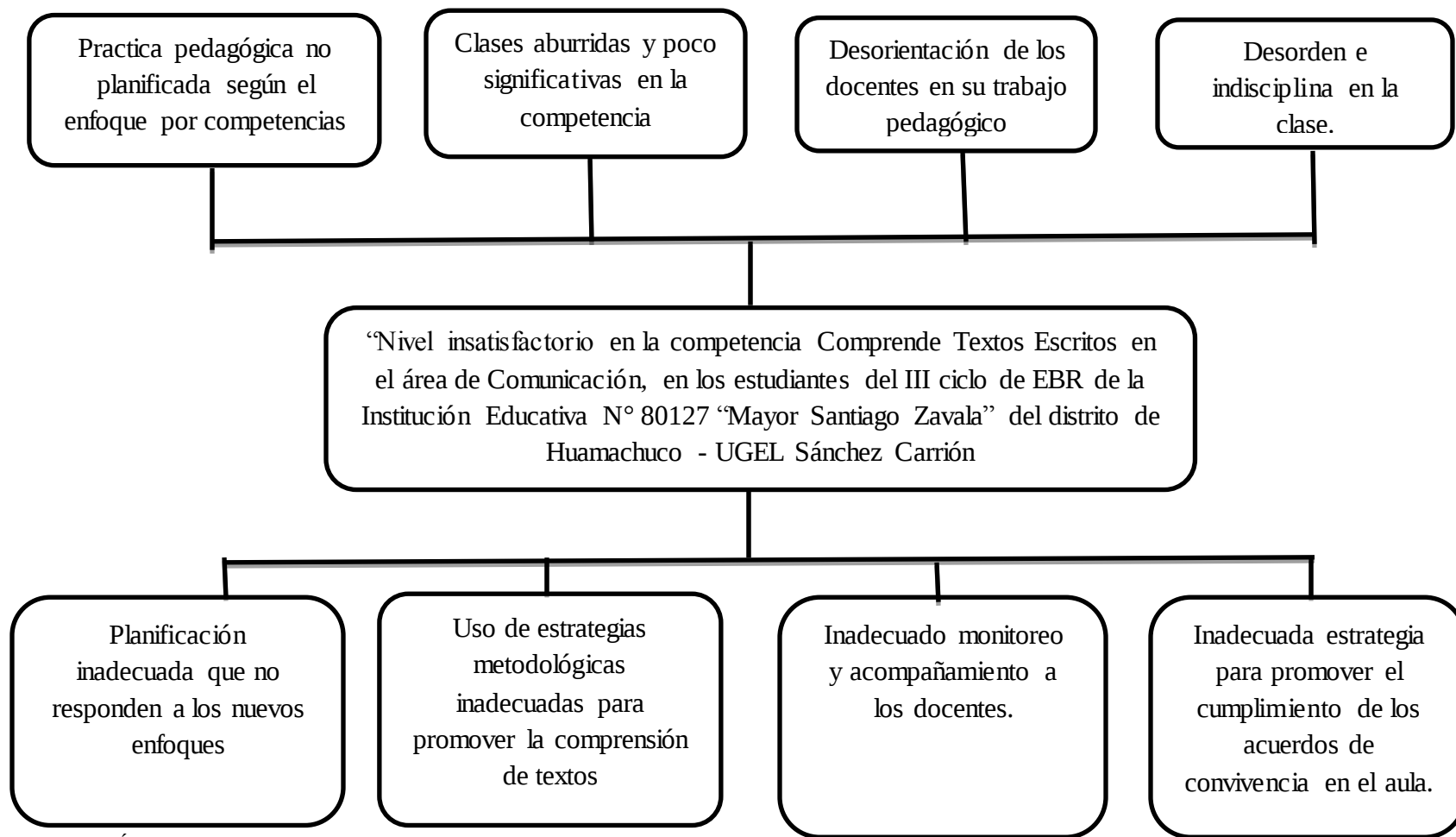


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1. Resultados cuantitativos. Según el instrumento aplicado que es la guía de observación, como resultados tenemos que el 85% de los maestros tienen dificultades y a veces no conocen la forma para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, siguiendo con la forma tradicional, también no pueden incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos, dosificando el tiempo y contextualizando. Esto se debe a que en la IE no se ha realizado entre docentes un trabajo colegiado y socialización de diversas actividades y no se comprende en forma clara el enfoque propuesto. Asimismo, no ha recibido el seguimiento, así como la asesoría oportuna y adecuada. Como observamos que falta capacitación y aprendizaje por parte del docente en sus formas y modos de enseñar.

Por otro lado, el 90% de los docentes tienen dificultades en usar estrategias metodológicas de comprensión lectora en el proceso de lectura antes durante y después, tomando en cuenta el enfoque del área de Comunicación y en ejecutar estrategias de evaluación. Esto se debe que el docente en sus sesiones hace uso de metodologías inapropiadas, no acorde a la realidad del estudiante; las cuales no llegan a estimular y generar un aprendizaje significativo. Por lo que se muestra la deficiencia de los docentes en el uso de las diversas estrategias para desarrollar la comprensión de textos escritos. Por lo que es necesario tomar las medidas necesarias para contrarrestar esta dificultad y contar con estudiantes que comprendan textos.

Finalmente, el 80% de los docentes tienen dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe que los docentes no usan técnicas y materiales y estrategias adecuadas para que los estudiantes se sientan motivados y cumplan los acuerdos de convivencia. Vemos que se describe que hay ausencia de los diversos modos y acciones de cómo motivar al estudiante a seguir avanzando en sus logros, también falta conocer diversas estrategias de manejar un buen clima en el aula.

2.1.2. Resultados cualitativos. Según el instrumento aplicado que es la encuesta como resultado tenemos que los docentes consideran que el plan de monitoreo no se presenta y no se socializa, además este no contempla una calendarización de las actividades de todo el año escolar de la Institución Educativa. Por otro lado, no se ha socializado adecuadamente en forma oportuna y contextualizado la ficha de monitoreo de acuerdo a las necesidades y demandas del docente. Asimismo, los docentes anuncian que el monitoreo se realiza de vez en cuando, generalmente se prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida para poder retroalimentar. Se observa que es necesario llevar un monitoreo y acompañamiento debidamente de acorde a las norma y exigencias de los docentes.

Finalmente considera que el acompañamiento no se realiza con algunos docentes y las pocas veces que se lleva a cabo no considera un espacio para la asesoría que permite hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Para revertir estas situaciones se debe de realizar un proceso de acompañamiento pedagógico que “se trate de llevar a cabo un proceso de auto y co-análisis que oriente el desarrollo en tres planos: personal, profesional e institucional. Para cambiar o mejorar las practicas los docentes requieren de apoyo externo, de estructuras y dispositivos que actúen como mediadores y facilitadores de cambio.” (Vesub y Alliud, 2012, p. 41)

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

Con respecto al problema priorizado referido al deficiente rendimiento en la competencia comprensión lectora en el área de Comunicación en los estudiantes del tercer ciclo de la Educación Básica de Primaria, se han utilizado instrumentos cuantitativos y cualitativos de los cuales se han obtenido las siguientes conclusiones, las cuales explicamos a continuación.

En cuanto a los resultados cuantitativos tenemos: en referencia a la programación curricular de los docentes se tiene en cuenta que todos ellos presentan diversas dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, también en incluir actividades para los procesos pedagógicos y

didácticos, no manejan la dosificación del tiempo y el proceso de la contextualización. Estos hallazgos cuantitativos se vinculan con los procesos de gestión PEO1.1 Formular el PEI, con el PE01.2 Formular el PCIE, también con el proceso PO02.1 sobre programación curricular, con el proceso PS01.1 Organizar la jornada laboral; asimismo se relacionan con el compromiso 1 Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes y la competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos del Marco del Desempeño del Directivo.

Otro resultado cuantitativo que se observa es que los docentes tienen dificultades en usar estrategias metodológicas de comprensión lectora en el proceso de lectura antes durante y después, tomando en cuenta el enfoque del área de Comunicación. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje, que se relaciona con el proceso de gestión PE03. 3 Adoptar medidas para la mejora continua. POO4.1 Desarrollar acciones de aprendizaje, también con el PS01.2 Monitorear el desempeño y el rendimiento, y con el Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la Institución Educativa y con Competencia 6 (MBDDir) Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la Institución Educativa través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y al reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas del aprendizaje.

Como siguiente resultado el docente tiene dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia. Se relaciona con el proceso PE02.3 Desarrollar mecanismos de articulación con la comunidad, P005 Promover la convivencia escolar, con el proceso PS01.3 Fortalecer capacidades, también con el compromiso 5 Gestión del clima institucional y la competencia 2 (MBDDir) Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y reconocimiento de la diversidad.

Y por ultimo en relación a los resultados cualitativos tenemos que el plan de monitoreo se presenta a los docentes, pero este no contempla una calendarización de las actividades. Por otro lado, no se ha socializado adecuadamente y contextualizado la

ficha de monitoreo. El monitoreo se realiza con poca frecuencia, generalmente se prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida para poder retroalimentar.

Estos hallazgos se relacionan con los procesos de gestión PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la I.E. P003.3 Realizar acompañamiento pedagógico. Asimismo, también con el proceso PS01.2 Monitorear el desempeño y el rendimiento, así con los compromisos 4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la Institución Educativa. Y finalmente con las competencias 6 (MBDDir) Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la Institución Educativa través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y a la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas del aprendizaje.

El reto que se tiene para solucionar el problema priorizado es elevar el nivel de rendimiento en la competencia Comprende Textos Escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo. Entre los desafíos que se tiene es realizar la planificación adecuada que respondan a los nuevos enfoques, uso de estrategias metodológicas para promover la comprensión de textos en los estudiantes y uso de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia. La cual se concretiza con la capacidad de comprender, organizar y ejecutar procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, poder generar reflexión sobre su trabajo, consiste en elevar cada vez a niveles superiores de desempeño.

Por otro lado para un buen monitoreo y acompañamiento se debe de tener presente diversas condiciones, como el cambio de una cultura escolar, es decir conversar sobre el trabajo pedagógico que se hace en el aula, también tener presente un diagnóstico, qué prácticas de la que demanda el currículo están a la altura de las posibilidades de los docentes, luego se formulan planes de mejora personalizados y crear una comunidad de aprendizaje al interior de la escuela

Es de importancia generar espacios para la implementación de las comunidades profesionales de aprendizaje, mediante los grupos de interaprendizaje, de forma colegiada, donde los docentes se forjen esquemas de reflexión y autorregulación de sus prácticas pedagógicas, compartan experiencias, se brinden oportunidades para poner en marcha el proyecto curricular de la escuela. Es una estrategia de mejora escolar, que implica una nueva cultura y una nueva organización de los centros escolares,. En la siguiente figura se puede observar la relación entre el problema y la gestión educativa.

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?
Nivel Insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80127 “Mayor Santiago Zavala” del distrito de Huamachuco – UGEL Sánchez Carrión	Resultados cuantitativos: Los docentes monitoreados tienen dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando. Estos resultados nos permiten afirmar que el docente monitoreado tiene dificultades en usar estrategias metodológicas de comprensión lectora en el proceso de lectura antes durante y después, tomando en cuenta el enfoque del área de comunicación. Estos resultados nos permiten afirmar que el docente monitoreado tiene dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas.	PE1.1 Formular el PEI PE01.2 Formular el PCIE PO021 Realizar la Programación Curricular PS01.1 Organizar la jornada laboral. PEO3.3 Adoptar medidas para la mejora continua. POO4.1 Desarrollar acciones de aprendizaje PSO1.2 Monitorear el desempeño y rendimiento PE02.3 Desarrollar mecanismos de articulación con la comunidad. P005 Promover la convivencia escolar. PS01.3 Fortalecer capacidades	Monitoreo y acompañamiento pedagógico Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la Institución Educativa Gestión del clima institucional	Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos del Marco del Desempeño del Directivo. Minedu (2014) Competencia 6 (MBDDir) Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la Institución Educativa través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y al reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas del aprendizaje. Minedu (2014) Competencia 2 (MBDDir) Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y reconocimiento de la

				diversidad. Minedu (2014)
	Resultados cualitativos: El plan de monitoreo se presenta a los docentes pero este no contempla una calendarización de las actividades. Por otro lado no se ha socializado adecuadamente y contextualizado la ficha de monitoreo.	PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la I.E. P003.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PS01.2 Monitorear el desempeño y el rendimiento	Compromisos 4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la Institución Educativa	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la Institución Educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y a la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas del aprendizaje. Minedu (2014)

Figura 2. Cuadro de análisis de los resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El director como líder pedagógico diseña y cumple momentos de reflexión conjunta entre todos los actores de la institución, motiva a seguir los procesos pedagógicos para desarrollar competencias, busca el trabajo colaborativo, la reflexión crítica, identifica las fortalezas y saberes de sus docentes para que a partir de ello se diseñe planes de capacitación y jornadas de socialización, para elevar el desempeño, sobre el uso de buenas estrategias de comprensión de textos escritos

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson, la primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas, en relación a esto se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en comprensión lectora, compartirlas en el equipo. Porque el objetivo debe ser conocido y comprendido por todos los actores, es decir apuntemos todos a una sola meta y así mejorar el proceso de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión que señala es la dotación de recursos estratégicos. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos y todo recurso didáctico que cuenta la Institución Educativa al alcance de los estudiantes, porque permiten que la sesión resulte dinámica, significativa e interesante como motivadoras. Esto se debe de realizar porque es indispensable el uso de los recursos en las sesiones de aprendizaje, quienes permiten generar aprendizajes significativos.

La tercera dimensión que todo líder directivo de una Institución Educativa debe considerar es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, frente a esto se debe realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente. Es importante realizar monitoreo porque permite recopilar y conocer sobre el trabajo docente, determinando sus fortalezas y debilidades, todo ello para poder asesorar y acompañar de forma oportuna en miras de elevar su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión de Robinson es Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. Para ello se plantea organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas, promoviendo la autocapacitación de los docentes con relación a la competencia de comprensión de textos del área de Comunicación, porque estas acciones permiten a los docentes intercambiar ideas, experiencias, relacionadas con su labor pedagógica para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica como tal.

Y por último tenemos la dimensión de asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. La cual para poder cumplirla se plantea en promover la gestión adecuado del uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje dentro y fuera del aula. Porque esto permite desarrollar todos los procesos pedagógicos en una sesión de aprendizaje, para lograr buenos resultados. En la figura N° 3 se presentan las acciones para solucionar el problema priorizado relacionando con las cinco dimensiones de Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
El establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas de logros de aprendizaje en comprensión lectora, compartirlas en el equipo.	Porque el objetivo debe ser conocido y comprendido por todos los actores, es decir apuntemos todos a una sola meta y así mejorar el proceso de los aprendizajes de los estudiantes.
La dotación de recursos estratégicos	Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos y todo recurso didáctico que cuenta la institución educativa al alcance de los estudiantes, porque permiten que la sesión resulte dinámico, significativo e interesante como motivadoras	Esto se debe de realizar porque es indispensable el uso de los recursos en las sesiones de aprendizaje, quienes permiten generar aprendizajes significativos.
La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	Se debe realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente. Es importante realizar monitoreo	Porque permite recopilar y conocer sobre el trabajo docente, determinando sus fortalezas y debilidades, todo ello para poder asesorar y acompañar de forma oportuna en mieras de elevar su práctica pedagógica.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	Organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas, promoviendo la auto capacitación de los docentes con relación a la competencia de comprensión de textos del área de comunicación,	Porque estas acciones permiten a los docentes intercambiar ideas, experiencias, relacionadas con su labor pedagógica para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica como tal.
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo	Se plantea en Promover la gestión adecuado del uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje dentro y fuera del aula.	Porque esto permite desarrollar todos los procesos pedagógicos para lograr la mejora de los aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Una vez efectuado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: “Nivel insatisfactorio en la competencia Comprende Textos Escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución educativa N° 80127 “Mayor Santiago Zavala” del distrito de Huamachuco - Ugel Sánchez Carrión; se ha determinado como alternativa más útil y objetiva, la organización y la ejecución de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del primer y segundo grado en el área de Comunicación, que permite fortalecer las capacidades docentes y mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes. Esta alternativa se basa en los marcos conceptuales del MINEDU y la revisión de experiencias similares sobre el trabajo docente.

El monitoreo, acompañamiento y la evaluación (MAE) responderá a las demandas y expectativas de los docentes del III ciclo de la Institución Educativa; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la Institución Educativa, que es la ciudad de Huamachuco, ciudad donde existe el comercio formal e informal, crecimiento acelerado y desordenado de la población, del tránsito urbano e interurbano, acceso a todos los medios de comunicación. Este contexto será considerado, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

La alternativa de solución, que todos los actores participen con diferentes roles en un espacio de concertación para la toma de decisiones y una convivencia democrática. Partiendo del plan de monitoreo hasta la ejecución de cada una de las actividades, es necesario que se promuevan los acuerdos democráticos. El rol como líder pedagógico es formular las metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar los logros de aprendizaje del área de Comunicación de la IE. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear como implementar las comunidades profesionales de aprendizaje, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje.

La alternativa de solución es parte de los compromisos de gestión escolar que promueve realizar acompañamiento y monitoreo a los docentes para fortalecer sus capacidades en la planificación curricular, uso de estrategias metodológicas según el enfoque comunicativo. También guarda relación con los procesos de la gestión escolar. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es de su importancia y utilidad. 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, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, por lo que se observa la estrecha relación con la alternativa de solución y la gestión curricular.

Además, la alternativa de solución implica que el líder pedagógico propicie espacios y las condiciones de monitoreo y acompañamiento interno, donde los docentes de forma individual o colectiva reflexionen sobre su práctica pedagógica y socialicen sus experiencias en el aula. 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 fomentar y mejorar un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD).

Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la

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 de la competencia comprende textos escritos.

Los riesgos que originarían el uso de esta alternativa como serían el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada; el no cumplimiento de visitas a todos los docentes, también situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y afectividad con los docentes. Se prevé cambios considerables en el MAE desde el enfoque desarrollo de competencias, otra sería, el 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.

Por otra parte es necesario mencionar que la Institución Educativa cuenta con los cuadernos de trabajo, las laptop XO que son recursos que se puede usar adecuadamente en las sesiones de aprendizaje de comprensión de textos escritos. La cual ayuda considerablemente a disminuir el nivel insuficiente que se tiene en la comprensión de todos los estudiantes del Tercer ciclo con implementación de la sala de lectura, biblioteca de aula, jornadas con padres y docentes sobre el proceso lector.

Debemos de tener en cuenta también que el funcionamiento de la Institución Educativa va a ser óptima y provechosa si funciona con todos sus elementos, la participación organizada de los docentes, estudiantes, padres y madres de familia y comunidad educativa van a contribuir a la organización, funcionamiento eficaz y la toma de decisiones y el logro de los objetivos. Por lo que se logrará mediante la comunicación y el diálogo eficaz y oportuno con cada uno de ellos.

Las buenas relaciones son importantes con todos los integrantes de la comunidad educativa, partiendo con la comunicación, participación de todas las actividades, tareas y acciones que presente y acuerden todos juntos, mediante el consenso y la elaboración de proyectos de desarrollo y de mejora de la institución y de la comunidad, para crear un ambiente de trabajo en bien de la clase estudiantil. Todas las relaciones que se establecen y que existen dependen de la participación y de la aceptación de cada uno de los miembros, bajo el liderazgo del director.

La elaboración de compromisos de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, va a fortalecer la organización de la institución y permitir los logros de los

compromisos y objetivos trazados, cada uno con sus funciones y tareas conlleva a los cumplimientos de lo trazado, principalmente con elevar el rendimiento escolar, mantener a los estudiantes en la escuela, generar un clima escolar apropiado, cumplir y desarrollar las tareas de enseñanza y aprendizaje según lo programado.

Los estudiantes participan en forma organizada con sus organizaciones, tenemos, el municipio escolar, los brigadieres y policías escolares, y todos los escolares participan según su condición y habilidad dentro de la institución, la cual le da un derecho a participar en los diferentes aspectos de la vida escolar. En este sentido las escuelas deben de garantizar el ejercicio del derecho del estudiante a la participación, ejercicio que a su vez es indesligable de la misión formativa de la escuela. A participar se aprende participando.

Los Padres de Familia participan a través del CONEI conformado por representantes de los adultos y también estudiantes. Se trata de generar tanto las condiciones y procesos para que los representantes puedan colaborar con la promoción y ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática, también participan con la Asociación de Padres de Familia y Comités de Aula, quienes colaboran con el trabajo del docente en la Institución Educativa. Además, están presentes en jornadas pedagógicas y encuentros familiares.

Por otro lado, es muy necesario y de gran apoyo promover la vinculación entre la escuela y las comunidades de las que forma parte. Este supone establecer relaciones de coordinación con las organizaciones y los líderes de la comunidad. Con otras escuelas de la comunidad, con instituciones públicas y privadas, Municipio provincial, Demuna, Hospital Leoncio Prado, Policía Nacional, Juntas Vecinales, Rondas urbanas, clubes deportivos, entre otros. Para poder tener aliados estratégicos que apoyen al desarrollo de capacidades en los estudiantes.

Es importante resaltar la participación organizada de los diversos actores, todos con el fin de alcanzar los objetivos trazados, elevar el rendimiento de los estudiantes en comprensión de textos escritos, la cual con diversas estrategias de solución vamos a revertir la situación inicial, contando con estudiantes que lean y escriban correctamente, sobre todo comprendan los textos que leen. Porque debemos de tener en cuenta que la Institución Educativa esta en un sistema de procesos que van cambiando día a día, de acorde a las necesidades y exigencias de estudiantes y comunidad y de acuerdo a los avances de la ciencia y la tecnología.

Existen una serie de normas vigentes en las cuales se hacen mención al monitoreo. Todos referidos al proceso pedagógicos, tenemos formas que parten a nivel nacional y las que se realiza a nivel de Institución Educativa. Esta tiene que ser ajustada a los planes de mejora para poder incentivar cada vez más al buen desempeño de la práctica pedagógica. Están en el Marco del Buen Desempeño del Directivo, en los compromisos de gestión y en el Plan de Trabajo de la I.E.

Por otro lado es de suma importancia también la retroalimentación con fuente de motivación profesional. Los maestros valoran mucho porque es la forma de superar las deficiencias presentadas, la cual se debe realizar con mucho cuidado y también se desarrollo como una oportunidad, para un buen desempeño en la práctica pedagógica. Debemos de tener en cuenta los errores presentados en su práctica cotidiana de todos los maestros a fin de analizarlos y juntamente dar las orientaciones necesarias y oportunas a fin de mejorar su desempeño en el aula, para lograr estudiantes con buenos aprendizajes.

5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1. Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

5.1.1.1. Concepto de monitoreo. Es muy importante las visitas a las aulas en toda la labor pedagógica docente en las escuelas porque va a permitir mejorar el rendimiento laboral y elevar los aprendizajes de los estudiantes. 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). Esto quiere decir que mediante el monitoreo se obtiene diversas informaciones sobre la labor del maestro en el aula para realizar actividades de refuerzo y seguimiento a su trabajo pedagógico y que los escolares cada vez más expresen lo que saben.

5.1.1.2. Estrategias de monitoreo. Existen diversas estrategias de monitoreo pedagógico de la práctica docente, las más importantes y usadas son visita al aula, autogestión y observación entre pares.

5.1.1.2.1. Visita al aula. Según el Minedu, (2014), es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos y también usando instrumento de observación. Tiene por finalidad identificar todo lo concerniente a la tarea educativa que realiza el docente “in situ” en el aula, 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 a eficiente en el desarrollo de la capacidad comprende textos escritos.

5.1.1.2.2. Autogestión. Consiste en que el propio docente da a conocer todas sus potencialidades de su trabajo y experiencia docente, siempre cuando el quiere compartir.

En algunas experiencias internacionales como en el programa Métricas de la Enseñanza eficaz, los docentes registran sus propias sesiones de clase en video, posteriormente la analizan, toman notas de los puntos fuertes y débiles y

comparten con el resto de colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan. (Minedu, 2017, p. 33).

Es muy importante que se conozca todas las fortalezas que se demuestra en nuestra labor pedagógica de todos los días y compartir con los demás docentes. Pero es importante el consenso compartido entre el observador y observado, a fin de que se pongan de acuerdo en las diversas acciones o tareas parte de la observación, delimitar los instrumentos necesarios y oportunos, tiempo, recursos y sobre todo que elementos son considerados como necesarios en el desarrollo de una sesión de enseñanza y aprendizaje.

5.1.1.3. Instrumentos de Monitoreo. Son herramientas que usa el monitor o director, de carácter técnico pedagógico que permite la obtención de diversa clase de información con un objetivo, meta o fin. Así mismo depende ser confiables, válidos, objetivos, prácticos y responden a la problemática de la Institución Educativa. Están se desarrollan teniendo en cuenta los aspectos precisos a desarrollar. Los más importantes y utilizados son la Ficha de Observación y el Cuaderno de Campo.

5.1.1.3.1. *Ficha de Observación.* Este instrumento nos permite recabar información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica tanto de los procesos pedagógicos como del clima del aula. Esta ficha puede ser la que propone el Ministerio de Educación o la Institución Educativa puede elaborar de acuerdo a su contexto o realidad. En la ficha de observación se puede registrar los datos informativos, la escala de valoración otorgándole un puntaje cuando de evidencia el indicador previsto, así como también se puede registrar la observación de los procesos pedagógicos teniendo en cuenta como variables, enseñanza aprendizaje, evaluación formativa, materiales educativos, clima de aula y convivencia. Al final de este instrumento se consigna un cuadro resumen de los resultados obtenidos durante la observación de la clase y a partir de ellos se puede determinar qué aspectos se debe reforzar al docente.

5.1.1.3.2. *Cuaderno de campo.* Este instrumento nos permite registrar con exactitud los hechos ocurridos en el aula como si fuera una fotografía. Es una herramienta muy usada por los científicos, porque en él se pueden hacer anotaciones secuenciadas y sistemáticas las cuales permitirán posteriormente ejecutar un proceso de estudio y sugerencias con el docente monitoreado. Comprende una serie de recursos que se tiene en cuenta a fin de anotar en forma verídica lo observado.

5.1.1.4. Concepto de Acompañamiento. Como directivo una función muy importante es brindar el apoyo, orientaciones y confianza a todo el personal docente para que mejore su trabajo docente y los aprendizajes de los estudiantes.

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).

Esto debe de ser oportuna y confiable a fin de garantizar una confianza con los docentes y llevar a cabo el soporte profesional para mejorar el trabajo docente.

5.1.1.5. Estrategias de Acompañamiento. También se adecua de acuerdo a las necesidades de cada docente en la Institución Educativa, las más principales sobresalen visitas al aula, los círculos de aprendizaje y los talleres de capacitación.

5.1.1.5.1. *Las visitas y asesoría*, según el Minedu (2017) permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de aprendizaje, una relación estrecha con el docente, para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones, brinda ayuda profesional y sostenible, cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las exigencias del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la escuela.

5.1.1.5.2. *El círculo de interaprendizaje* “es un espacio de análisis, reflexión, intercambio de experiencias donde docentes y directores de diferentes escuelas, con realidades parecidas, buscan alternativas para mejorar y generar cambios en la práctica docente” (Vargas, 2000, p.76.) Esto significa que dentro de ese grupo de profesionales va a existir un intercambio de diversos conocimientos y experiencias que tiene cada docente reunidos por el tipo de especialidad que puede ser solo primaria o de una institución educativa para solucionar una necesidad del grupo o institución.

5.1.1.5.3. *Los talleres de capacitación* permiten intercambiar experiencias y aprendizajes como actualizarse de los diversos conocimientos según el avance de la ciencia y la tecnología, mayormente que compete al trabajo pedagógico.

brindan al docente herramientas pedagógicas para responder a las necesidades del aula multigrado. Cada taller se apoya en un módulo de capacitación elaborado con la misma estructura que las guías de Autoaprendizaje de los niños, es decir, siguiendo el proceso activo que los docentes vivirán con sus niños y niñas. (Vargas, 2000, p.12.).

Podemos observar la importancia de la capacitación a los docentes para poder actualizar, de los diversos instrumentos y estrategias, de las áreas y especialidades, de acuerdo a su trabajo cotidiano y necesidades primordiales para elevar su rendimiento laboral. Que puedan responderá las necesidades de cada aula, porque son diferentes una multigrado con una polidocente, del área rural y de la urbano, con realidades y necesidades particulares, por lo que el maestro debe de estar preparado para afrontar este reto y formar estudiantes con una educación de calidad.

5.1.1.6. Concepto de Evaluación del desempeño docente. Para Valdés (2000), la evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien “una actividad de análisis, compromiso y formación, que valore y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”. Quiere decir que la evaluación docente es un proceso de ver sus dificultades del trabajo y encaminar diversas estrategias de apoyo y formación para que eleve su labor en el campo pedagógico y mejora continua.

5.1.1.7. Tipos de evaluación del desempeño. Existen diversos tipos de evaluación de la práctica o labor docente en el aula, las más destacadas y usadas son la coevaluación y autoevaluación.

5.1.3.2.1. La autoevaluación es usada en forma adicional a otros tipos 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” (Minedu, 2017, p. 61) Explica que el docente en forma consciente y personal da explicaciones y resultados de su propio trabajo y desempeño en el aula, haciéndose una autocrítica y auto reflexión, sus logros, dificultades y sugerencias de su trabajo. Tiene que ver mucho con la sinceridad y honestidad para que su información sea objetiva y ayude a tomar decisiones para mejorar su desempeño y labor.

5.1.3.2.2. La Coevaluación. Según el Minedu (2017) es otra forma de evaluar que se da entre pares, del mismo grupo, o fuera de la I.E. es muy importante, pero estos evaluadores son expertos en la materia y campo docente, debe de conocer todo lo que

hace el otro docente a fin de que se pueda evaluar. Este tipo de evaluación suele aplicarse por medio de comisiones encargadas de revisión de medios de verificación del desempeño del profesor.

5.1.2. Área de comunicación.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. Según el Diseño Curricular Nacional (2009), el enfoque del área de Comunicación es el Enfoque comunicativo, que hace grande relación con una idea tan importante al considerar la tarea primordial del lenguaje que es comunicarse, es decir, dar a conocer, saberes, sentimientos, y experiencias en situaciones comunicativas reales, expresarse de diferentes formas y maneras, haciendo uso de diversos temas e interlocutores auténticos. Es fundamental velar por el hecho comunicativo, pero se debe de trabajar también la gramática y la ortografía, enfatizando en los principales usos de cada uno de ellos. Elementos que son necesarios al trabajar la competencia de la comunicación.

5.1.2.2. Competencia del área de Comunicación. Existen muchas definiciones de competencia, de acuerdo a diversos autores y campos existentes que se quiera abordar. “Una competencia es la capacidad para responder a las exigencias individuales y sociales o para realizar una actividad o tarea. (Coll, 2004,). Esto significa que una persona es competente si es capaz de desarrollar y solucionar cualquier situación problemática de su entorno, tarea o actividad para poder salir adelante.

La problemática establece estrecha relación con la Competencia del Área de Comunicación que es Comprende Textos escritos, que según el Diseño Curricular (2009) dice que mediante esta competencia se realiza la interacción de los participantes del proceso lector, es decir, entre el lector, el texto y los contextos socioculturales. Esta habilidad se observa cuando realiza una secuencia lógica de lo leído, pues el estudiante no solo decodifica o comprende, sino que reconoce la enseñanza de los textos que lee. Proceso primordial en la vida del individuo.

La competencia dice “comprende textos narrativos y descriptivos de estructura sencilla, a partir de sus experiencias previas, los reconoce como fuente de disfrute y conocimiento de su entorno inmediato” (Diseño Curricular Nacional, 2009, p 169) La cual da la oportunidad a los escolares disfruten de sus lecturas de su entorno principalmente de sus intereses para introducirse en el quehacer diario de la lectura. Se parte de los textos más sencillos y están al alcance de los estudiantes.

5.1.2.3. Estrategias metodológicas para el desarrollo de la competencia Comprende Textos Escritos. La lectura es una actividad todos y de permanente búsqueda de sentido. Los buenos lectores de diversas profesiones no leen cada oración como si estuviera aislada, también según sus capacidades, elaboran en forma integral cual es el significado y contenido, ayudándose de recursos que conocen y saberes aprendidos. Son expertos en construir a partir de ello diversos conceptos e informaciones que presente el mundo letrado en los diversos campos del saber.

Las estrategias de lectura son un proceso según Ferreiro y Gómez (2000), el plantea el muestreo, la predicción y la inferencia. En el muestreo el lector escoge o utiliza los índices del texto que le son más importantes o productivos, los cuales les servirá para extraer el significado del texto. En la predicción el lector utiliza todos sus saberes y sus esquemas para predecir lo que vendrá en el texto y cuál será su significado. En la inferencia que consiste en una actividad mental que una vez potencializada con muchas acciones, interacciones sociales, culturales, contextos y otros, donde el lector no solo tiene en cuenta los elementos explícitos sino relaciona con los que tiene en su estado mental para luego sacar sus conclusiones de lo leído.

Y en la inferencia según Corbett y Doshier (citado en Vieiro y Gómez, 2004; manifiesta que desde el punto de vista cognitivo la inferencia se identifica con un proceso de alto nivel, que consiste en que el lector usa ideas que no están en el texto, pero que es evocada a partir de las ideas expresadas en el mismo y que pasa a formar parte de la representación mental del significado dotándola de mayor sentido y coherencia.

5.1.2.4. Estrategias para facilitar el clima escolar durante la lectura. El docente de aula debe de conocer diversas estrategias que faciliten mantener la armonía y buena actitud en el salón de clases, principalmente para el momento de la lectura. La elaboración de acuerdos y normas antes de empezar las sesiones de lectura, realizar dinámicas, representar y escenificar a los personajes de las lecturas, en forma ordenada y socializada con los estudiantes, también representar mediante dibujos y esquemas después de realizar la lectura.

5.1.2.5. Planificación de las sesiones de aprendizaje. Según el Minedu (2017), existen diversos conceptos sobre la planificación. La planificación consiste en prever, anticipar todo tipo de recursos, tiempo, para lograr objetivos. Esta se debe dar en todo campo profesional, en especial el maestro debe de preparar como va a ejecutar su

trabajo, partiendo de un diagnóstico de necesidades del estudiante. Durante su desarrollo en el aula, puede sufrir cambios y ajustes de acuerdo a lo que quiera lograr y según la realidad donde se desarrolle, para convertirlo interesante y significativo.

Otro concepto según el Minedu (2017) sobre planificación es que planificar la sesión de aprendizaje, responde a diversas orientaciones, normas y esquemas para un mejor desarrollo del mismo y lograr buenos aprendizajes. Es elaborar una serie de actividades con un orden y secuencia, buscar las estrategias y materiales útiles, dar las facilidades y orientaciones para que puedan desarrollar sus dificultades y problemas, sepan reconocer sus errores y reflexionar sobre cómo superarlos, a fin de que tengamos buenos estudiantes con logros destacados.

Los procesos pedagógicos en toda sesión de aprendizaje, donde ya no es simple información del docente, ahora requiere de desarrollo de competencias y habilidades; es decir, para el logro de los aprendizajes el estudiante va actuar y pensar a la vez, entonces el docente va a asumir la tarea de dar confianza y ser un comunicador, que tenga altas expectativas de sus estudiantes, que va a lograr los aprendizajes a pesar que exista barreras del contexto y gran diversidad y necesidades de cada uno de ellos. Son seis los procesos que van a llevar a lograr buenos resultados y que en toda tarea educativa se debe de ejecutarse.

La problematización, es decir parten de una situación retadora, donde los estudiantes sienten que es importante, de acuerdo a sus intereses, necesidades y expectativas, que les permitan generar retos desafiantes, situaciones o problemas que le movilicen, se crea un conflicto cognitivo; o sea, una disonancia entre lo que lo que saben los estudiantes hasta el momento y lo que se les presenta en ese momento, la cual conlleva a indagar y elaborar la respuesta. Es importante que el docente conozca las características de los estudiantes, el contexto, las necesidades de cada grupo.

El propósito y organización, consiste en dar a conocer a los estudiantes el propósito de la sesión de aprendizaje, es decir que se espera que logren al finalizar la clase, que aprendizajes deseamos obtener, como se va a evaluar durante y al de la sesión, implica dar a conocer las diversas actividades que van a desarrollar durante la sesión para cumplir el propósito. Además consiste en conocer que materiales indispensables se utilizara como ayuda para aprender.

La motivación, consiste en despertar y mantener el interés con el propósito de la actividad, con el tipo de proceso que conducirá a un resultado, con el tipo de

interacciones que se pueda dar para llegar a este fin. Depende las diversas acciones que pueda hacer el docente a fin de mantenerlos interesados a los estudiantes de inicio hasta el fin. Un planteamiento motivador es aquel en que se incita a los estudiantes a buscar la solución con voluntad y expectativa hasta el final del proceso. Mantener la motivación a lo largo del proceso es no censurar ni sancionar a nadie por una equivocación.

Recoger saberes previos, porque todos los estudiantes de diversa condición socio económica tiene diversos conocimientos, inquietudes, necesidades, vivencias, creencias y emociones, que han ido guardando durante toda su vida, por lo que es necesario descubrirlos, porque es importante como punto de partida para cualquier aprendizaje. Lo nuevo se debe de construir sobre esos saberes, no se trata de refutarlos, ignorarlos sino aprovecharlos.

Gestión y acompañamiento en el desarrollo de las competencias, consiste en el manejo de las secuencias didácticas y estrategias adecuadas de acuerdo a la actividad que queramos desarrollar. Aprender técnicas, procedimientos, habilidades cognitivas, asumir actitudes, desarrollar disposiciones afectivas o habilidades socioemocionales, construir conceptos, reflexionar sobre el propio aprendizaje. Por otro lado es importante observar y acompañar a los estudiantes en su proceso de ejecución de las diversas acciones o tareas, a fin de fomentar el análisis, críticas y reflexión de lo que hacen.

Y por último tenemos la evaluación, que es de dos tipos formativa y sumativa. La primera evaluación es para comprobar el avance de los aprendizajes y se da durante el proceso, consiste en confrontar lo que aprende con los aprendizajes esperados, debe de ser oportunidad y asertiva; es decir, requiere un devolución descriptiva, reflexiva y orientadora que ayude a los estudiantes a autoevaluarse. La evaluación sumativa es certificadora, para dar fe del aprendizaje alcanzado por el estudiante y valorar el nivel de desempeño según las competencias.

Los procesos didácticos, que en toda sesión de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos se debe de tener presente, es el proceso lector, con diversas estrategias, tareas y recursos que todo docente debe de conocer y practicar para lograr una buena comprensión en los estudiantes de acuerdo a las realidades y características de su grado y sección, mucho mejor cuando se trabaja con estudiantes del tercer ciclo. Tres son los procesos que todo docente debe utilizar, antes, durante y después de leer.

Antes de leer, las tareas de prelectura consisten en realizar diversas actividades de preparación el lector y luego entrar a la lectura. Por tanto, pedimos a los estudiantes que aporten información que puedan conocer sobre el tema, personajes, acontecimientos y acciones del texto. Los objetivos de esta etapa son: descubrir lo que conocen sobre el tema. Un poco adivinar de qué se trata y orientarles con entusiasmo a leer el texto. Se puede hacer que observen el título y las imágenes del texto que vas a leer, luego responden a preguntas. Completen oralmente oraciones pequeñas primero y luego las extensas de que se trata.

Durante la lectura, hay muchas actividades que se pueden realizar para que el estudiante llegue a comprender lo que lee. Leen en silencio, luego realizan actividades que indica la maestra. Escuchan en orden la lectura de la docente. Leen instrucciones y luego repiten con sus propias palabras. Leen una segunda lectura, luego con azul pintan según las características mencionadas, con rojo las cualidades de un personaje. Primero leen en voz alta y de manera alternada, luego lee cada uno, en voz alta y uno a uno según las indicaciones. El estudiante expresa lo que entendió de cada palabra o frase. Si no comprenden vuelven a leer a fin de que traten de deducir su significado.

Después de leer, el docente realiza actividades para saber si se les gusto la lectura, están contentos, que les pareció. Los estudiantes pueden realizar actividades como: responden a diversas preguntas marcando con una equis. Júntate con un compañero o compañera y realicen el juego. Intercambien ideas con otro compañero y respondan a preguntas. Pinta según lo que has leído, comparen sus trabajos con la de los otros. Realizan un dibujo según la lectura.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “acompañamiento y monitoreo a docentes de tercer y cuarto ciclo de Primaria” realizada en la I.E. 80127 “Mayor Santiago Zavala” de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, a 19 docentes hombres y mujeres, mediante la estrategia de Soporte Pedagógico por la acompañante, ha dado buenos resultados la cual sirve como ejemplo para seguir ejecutando.

Cada docente acompañado recibió una visita diagnóstica, cinco visitas de desarrollo y una visita de cierre. Las visitas en aula a través de la observación de una

sesión de aprendizaje. Se emplearon instrumentos de apoyo como: cuaderno de registro. Se realizaron 7 GIA institucionales, en donde participaron los docentes de primer a sexto grado de primaria. El desarrollo de los GIA ha permitido promover el trabajo colaborativo, la reflexión colectiva sobre la práctica pedagógica y la producción de saber pedagógico para la mejora continua y el fortalecimiento institucional,

Los docentes acompañados participaron en los dos talleres de fortalecimiento de desempeños a docentes y directivos. Los docentes actualizaron sus conocimientos en cuanto a la implementación curricular, rúbricas de observación de aula, desempeño docente, estrategias para desarrollar habilidades de pensamiento de orden superior y el monitoreo activo y retroalimentación efectiva en el aula. Se desarrollaron cuatro jornadas y cuatro encuentros familiares.

La implementación de las jornadas y encuentros familiares permitieron:

- Sensibilizar a las madres, padres o familiares.
- Promover la participación de los padres y madres de familia durante el desarrollo de las jornadas y encuentros con una actitud de escucha, de respeto y valoración de los saberes de las familias.
- Que las madres y padres identifiquen situaciones de la vida cotidiana (rutinas) como oportunidades de aprendizaje.
- Fortalecer el buen trato, el diálogo, el afecto y el respeto, en la relación entre madres, padres y sus hijas e hijos, de modo que contribuya a la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes.

La coordinación con el director fue permanente y efectiva para el logro de las metas programadas y ejecutadas en el marco de la intervención de la estrategia de Soporte Pedagógico, primando en todo momento un diálogo de apertura y confianza, un trato horizontal, amable y de respeto. El director participó activamente en los GIA, Talleres, Jornadas y Encuentros Familiares y algunas visitas en aula. Por lo que los docentes monitoreados y acompañados quedaron satisfechos de dicho proyecto y esperaron que se siga implementando todos los años. Se siga ejecutando los Círculos de interaprendizaje, los talleres de capacitación y por supuesto el monitoreo y acompañamiento.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. En la Institución Educativa se plantea alcanzar lo siguiente. Mejorar la labor del docente para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las exigencias y dificultades de los docentes del III ciclo de la Institución Educativa N° 80127 “Mayor Santiago Zavala” de Huamachuco, UGEL - Sánchez Carrión – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Para poder alcanzar el objetivo general nos planteamos los siguientes objetivos específicos.

- Monitorear la labor docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre los procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación mediante una visita al aula, asesoría, círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprensión lectora.
- Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación y la heteroevaluación con las 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 del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

ALTERNAT IVA DE SOLUCIÓN PRIORIZA DA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADO RES	METAS	ESTRATE GIAS	ACTIVIDADES	RESPONSA BLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación de la competencia comprende textos escritos.	Monitorear la labor docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre los procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	90% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Equipo directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo	x	x										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo directivo			x									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo			x									
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (3 visitas)	Equipo directivo		x	x	x								
	Acompañar la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación mediante una visita al aula, asesoría, círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento para mejorar las capacidades	Porcentaje de visitas Y asesorías personalizadas ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes	90% de visitas al aula	Visita al aula y asesoría personalizada	2.1Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial	Equipo directivo		x										
					2.2 Socialización del plan de acompañamiento pedagógico y el cronograma de visitas	Equipo directivo			X									
					2.3 Visita al aula y asesoría personalizada sobre estrategias de la comprensión lectora.	Equipo directivo			X									
					2.4 Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, Asesoría personalizada sobre procesos de	Equipo directivo			x									

	docentes en el desarrollo de la competencia comprensión lectora.				lectura.														
		porcentaje/ número de talleres ejecutados	100%/ 5 (de) talleres ejecutados	talleres de seguimiento (capacitación)	2.5 Planificación de los talleres a realizar durante el año	Equipo directivo				X									
					2.6 Implementación de los talleres	Equipo directivo				X									
					2.7 Ejecución del primer taller sobre planificación curricular	Equipo directivo				x									
					2.8 Ejecución del segundo taller sobre estrategias para la convivencia.	Equipo directivo					X								
					2.9 Evaluación de los talleres	Equipo directivo					X								
		Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutados		círculos de interaprendizaje	2.10 Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año	Equipo directivo					X								
					2.11 Implementación de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo					x								
					2.12 Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular	Equipo directivo						x							
					2.13 Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias para la convivencia.	Equipo directivo							x						
	Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación y la heteroevaluación con las evidencias recogidas en el proceso de	número de diarios elaborados / 20 fichas de autoevaluación aplicadas	20 diarios elaborados / 20 fichas de autoevaluación aplicadas	Autoevaluación	3.1 Socialización de los diarios reflexivos como instrumento de autoevaluación	Equipo directivo				X									
					3.2 Elaboración de diarios reflexivos de la práctica pedagógica.	Equipo directivo				X									
					3.3 Revisión de los diarios reflexivos por parte del director	Equipo directivo					X								

	monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	número de evidencias revisadas	20 evidencias revisadas	coevaluación	3.4 Sistematización de la información de los diarios reflexivos	Equipo directivo						x				
					3.5 Socialización de la técnica de evaluación (portafolio), las evidencias a presentar y la rúbrica.	Equipo directivo			X							
					3.6 Revisión de la evidencia 1: programación curricular	Equipo directivo			X							
					3.7 Revisión de la evidencia 2: tres sesiones modelo de comprensión lectora con sus materiales	Equipo directivo				x						
					3.8 Comunicación de resultados de la evaluación	Equipo directivo						x				

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de monitoreo y evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en este documento, 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. La información que surja de este proceso permitirá. 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.
- 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	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la labor docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre los procesos didácticos de la competencia comprende textos escritos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Equipo directivo Docentes						X	Actas de acuerdos y compromisos Informe de monitoreo de la práctica docente	Guía de monitoreo. Rúbrica	Cronograma de visita al aula. Protocolo de monitoreo	80% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo			X								
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo				X							
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)				X							
			1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita				X							
			1.5 Observación de 3 sesiones de aprendizaje				X							
Acompañar la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación mediante una visita al aula, asesoría, círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento para	Porcentaje de visitas y asesorías personalizadas ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes	Visita al aula y asesoría personalizada	2.1 Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial	Equipo directivo Docentes			X				Guía de visitas al aula Cronograma de visitas.	Rúbricas		80% de visitas al aula ejecutadas.
			2.2 Socialización del plan de acompañamiento pedagógico y el cronograma de visitas				x							
			2.3 Visita al aula y asesoría personalizada sobre estrategias de la comprensión lectora.					x						

mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos			2.4 Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, Asesoría personalizada sobre procesos de lectura.						x								
	Porcentaje de talleres a realizar	Talleres de seguimiento	2.5 Planificación de los talleres a realizar durante el año					X				Actas de acuerdos y compromisos Cuadernos de campo	Guía de observación	Protocolo de talleres de capacitación Carpeta pedagógica	80% de talleres de capacitación		
			2.6 Implementación de los talleres					X									
			2.7 Ejecución del primer taller sobre planificación curricular					X									
			2.8 Ejecución del segundo taller sobre estrategias para la convivencia.						x								
			2.9 Evaluación de los talleres						x								
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje	2.10 Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año					X			Actas de acuerdos y compromisos Cuaderno de campo	Ficha de coevaluación Guía de observación	Protocolo de acompañamiento Carpeta pedagógica	80 % de círculos de interaprendizaje ejecutadas			
			2.11 Implementación de los círculos de interaprendizaje						X								
			2.12 Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular						x								
			2.13 Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias para la convivencia.						x								

Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación y la coevaluación con las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para evaluación de la práctica docente.	La autoevaluación coevaluación	3.1 Socialización de los diarios reflexivos como instrumento de autoevaluación	Equipo directivo				X		Informe de autoevaluación Informe de logros y dificultades y aspectos a mejorar del desempeño docente	Lista de cotejos Lista de verificación Rúbrica	Informes de monitoreo y acompañamiento. Matriz de competencias del desempeño docente	60 % de jornadas de reflexión ejecutadas
			3.2 Elaboración de los diarios reflexivos de la práctica pedagógica.					X					
			3.3 Revisión de los diarios reflexivos por parte del director					X					
			3.4 Sistematización de la información de los diarios reflexivos.					X					
			3.5 Socialización de la técnica de evaluación (coevaluación), las evidencias a presentar y la rúbrica					X					
			3.6 Revisión de la evidencia 1: Programación Curricular					X					
			3.7 Revisión de la evidencia 2: tres sesiones modelo de comprensión lectora con sus materiales.					x					
			3.8 Comunicación de resultados de la evaluación.					X		Informes	Lista de cotejos		

Figura 5. Matriz de Monitoreo y acompañamiento.

A continuación, se presenta un cuadro con los objetivos específicos con los riesgos que se pueda presentar y las medidas a adaptarse frente a esos riesgos.

Objetivos específicos	Riesgo	Medidas a adaptarse
Monitorear la labor docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre los procesos didácticos de la competencia de comprende textos escritos y la convivencia en el aula.	Los docentes se muestran indiferentes a las visitas de aula por creer que son formas de evaluaciones, de crítica y de sanción.	Concientizar a los docentes sobre la importancia del monitoreo y el acompañamiento a los docentes. Establecer vínculos de confianza y seguridad a fin de que expresen sus dificultades y fortalezas.
Acompañar la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación mediante una visita al aula, asesoría, círculos de interaprendizaje y talleres de seguimiento para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprensión lectora.	En crear dependencia. Indiferencia al cambio de manejo de estrategias.	Programar reuniones de socialización de diversas actividades sobre el monitoreo y acompañamiento.
Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación y la coevaluación con las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Falta de sinceridad del docente. Que todos los docentes tomen como una evaluación sin importancia.	Concientizar a todo el personal docente sobre la importancia de la autoevaluación y la coevaluación de la práctica pedagógica.

8. Presupuesto

Como todos los planes de trabajo es necesario considerar un presupuesto para todas las actividades que ameritan una inversión económica. 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. El siguiente cuadro presenta los costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades propuestas en el Plan de Acción; asimismo, permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

Existen las normas que facultan la obtención de recursos propios, la cual existe un comité gestor de los recursos económicos y financieros que necesita la Institución Educativa para cumplir con sus actividades. También tenemos la Asociación de padres de familia generan recursos propios de su asociación la cual apoyan a la ejecución de diversas actividades.

El cuadro de presupuesto está conformado por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también considera la columna de 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 ILEE	Primera semana de marzo	S/ 10.00	Recursos propios
Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	30.00	Recursos APAFA
Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 8.00	Recursos propios
Observación de sesiones de aprendizaje (3 visitas)	Abril - mayo - junio	S/ 10.00	Recursos propios
Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial	Primera semana de abril	S/ 10.00	Recursos propios
Socialización del plan de acompañamiento pedagógico y el cronograma de visitas	Segunda semana de mayo	S/ 2.00	APAFA

Visita al aula y asesoría personalizada sobre estrategias de la comprensión lectora.	Tercera semana de mayo	S/ 20.00	APAFA
Visita al aula, revisión de compromisos anteriores. Asesoría personalizada sobre procesos de lectura	Cuarta semana de mayo	S/ 20.00	APAFA
Implementación de los talleres	Primera semana de junio	S/ 50.00	APAFA
Ejecución del primer taller sobre planificación curricular	Segunda semana de junio	S/ 50.00	APAFA
Ejecución del segundo taller sobre estrategias para la convivencia.	Tercera semana de julio	S/ 20.00	Recursos propios
Evaluación de los talleres	Tercera semana de julio	S/ 50.00	Recursos propios
Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año	Cuarta semana de julio	S/ 10.00	Recursos propios
Implementación de los círculos de interaprendizaje	Segunda semana de julio	S/ 15.00	Recursos propios
Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular	Segunda Semana de agosto	S/ 50.00	Recursos propios
Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias para la convivencia.	Tercera semana de setiembre	S/ 30.00	Recursos propios
Socialización de los diarios reflexivos como instrumento de autoevaluación	Primera semana de junio	S/ 15.00	Recursos propios
Elaboración de diarios reflexivos de la práctica pedagógica.	Segunda semana de junio	S/ 20.00	Recursos propios

Figura 6: Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió 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 involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa 80127 “Mayor Santiago Zavala”. Para mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

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 un listado de problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema priorizado el bajo de nivel de comprensión lectora en los estudiantes del III Ciclo de Primaria.

El primer modulo denominado Dirección Escolar se 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 relación al segundo módulo con el nombre de Planificación Curricular, 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 asignó un código a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el fin de establecer una cadena de valor.

En cuanto a las capacidades del tercer Módulo 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 opiniones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área de comunicación.

El cuarto módulo referido al desarrollo de la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; a partir de ello procesaron los resultados obtenidos 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 lograr un buen producto.

Finalmente, en el Quinto Módulo denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se identificó el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para incorporarlos en el diseño del Plan de Acción a fin de lograr coherencia en la propuesta. Además, se brindó las orientaciones en base al sustento teórico de la propuesta para elegir las estrategias más adecuadas y las actividades por cada objetivo específico. En ese sentido, este trabajo académico es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo desarrollado en el programa de Diplomado y Segunda Especialidad sobre Gestión Escolar y Liderazgo pedagógico.

Cabe destacar la importancia que tiene todo este proceso porque permite el apoyo y ayuda a cada docente en mejorar sus prácticas de enseñanza aprendizaje y por lo tanto elevar los aprendizajes de los estudiantes obteniendo mejores resultados, principalmente en las principales capacidades y en especial en la competencia Comprende Textos Escritos. En la función de líder pedagógico y en la gestión escolar permitió practicar acciones y diversas estrategias de monitoreo y acompañamiento como parte de la función que compete a cada director, juntamente para poder asesorar a los diversos maestros de la escuela.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se han identificado un conjunto de lecciones aprendidas sobre aquellos que servirán a la comunidad educativa interesada.

- 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 mucha importancia en la construcción o socialización de instrumentos que permitan recoger información valiosa.

- Se necesita empoderar al docente sobre el enfoque de evaluación formativa de su desempeño para desterrar las ideas o paradigmas de la evaluación punitiva. Asimismo, es importante que el docente participe en la socialización de criterios de su evaluación.

- Como líderes debemos lograr que la comunidad educativa participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, que conlleve una mejora a la Institución Educativa, en especial a la labor docente para lograr óptimos aprendizajes de calidad, quitando la idea que no solo el director es el responsable de formular acciones y estrategias en la I.E.

- El monitoreo, acompañamiento y la evaluación de la práctica pedagógica de los docentes es muy importante porque permite ayudar a mejorar su labor y por consiguiente lograr buenos aprendizajes.

Referencias

- Coll, César (2007). *Las competencias en la educación escolar: algo más que una moda y mucho menos que un remedio*. Recuperado de <http://www.grao.com>.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación (2009). *Diseño Curricular Nacional*. Lima
- Ministerio de Educación (2017 a) *Planificación Curricular en Educación Primaria*, Lima.
- Ministerio de Educación (2017 b). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima.
- Ministerio de Educación (2017 c). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima.
- Pérez, G. (2004). *Construcción científica e intervención práctica*. Madrid, España: Narcea Editores.
- Rodriguez Molina, G (2011) *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y educadores, 14(2) 253- 257 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.
- Valdés, V. H.(2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes, Perú*: Consejo Nacional de Educación.
- Vesub, L y Alliaud, A (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de Cultura y Deporte.