

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN, DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “HORACIO ZEBALLOS GÁMEZ” DE ARICAPAMPA, DEL DISTRITO DE COCHORCO, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN - UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD.

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

QUEZADA CHÁVEZ, Víctor Humberto

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico:.....	8
2.1. Resultados de 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 I.E., 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.....	21
5.1 Marco Conceptual.....	21
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	21
5.1.1.1. Monitoreo de la práctica pedagógica.....	21
5.1.1.1.1. Definición.....	21
5.1.1.1.2. Estrategias.....	21
5.1.1.1.3. Instrumentos.....	22
5.1.1.2. Acompañamiento de la práctica pedagógica.....	23
5.1.1.2.1. Definición.....	23
5.1.1.2.2. Estrategias.....	23
5.1.1.2.3. Instrumentos.....	24
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente para la comprensión lectora.....	25
5.1.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño.....	25
5.1.1.3.2. Estrategia.....	25
5.1.1.3.3. Métodos e instrumentos.....	26
5.1.2 Área de Comunicación.....	26
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	27
5.1.2.2. Competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.....	27
5.1.2.2.1. Estrategias y técnicas de comprensión lectora.....	28
5.1.2.2.2. Planificación de sesiones considerando los procesos	

pedagógicos y didácticos y niveles de comprensión lectora.....	28
5.1.2.2.3. Medios y materiales educativos.....	29
5.1.2.2.4. Análisis, reflexión y toma de decisiones para desarrollar la competencia de lectura.....	29
5.1.2.2.5. Interacción entre docentes y estudiantes.....	30
5.2. Experiencia Exitosa.....	31
6. Diseño de Plan de Acción	33
6.1 Objetivos.....	33
6.1.1 Objetivo general.....	33
6.1.2 Objetivos específicos.....	33
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	33
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	39
8. Presupuesto.....	44
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción.....	46
10. Lecciones aprendidas.....	48
Referencias.....	49

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico	13
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico	16
<i>Figura 4.</i>	Métodos e instrumentos de evaluación	26
<i>Figura 5.</i>	Estrategias y técnicas de lectura (Liceo Javier, 2013)	30
<i>Figura 6.</i>	Matriz del Plan de Acción	40
<i>Figura 7</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción	44
<i>Figura 8</i>	Presupuesto del Plan de Acción	47

Introducción

El presente trabajo académico ha sido elaborado como producto del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico ejecutada por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, a través del programa de formación en servicio bajo la conducción de los formadores académicos y asesores en gestión escolar. Surge el interés de realizar este trabajo para atender la dificultad que se presenta en la escuela y se hará con una alternativa de solución para poner en práctica el Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico.

El trabajo está estructurado en diez apartados. El primer apartado con la identificación del problema mediante la caracterización del contexto socio-cultural, formulando el problema detectado. El segundo acápite está el diagnóstico donde se trata los resultados cuantitativa y cualitativamente, relacionándolo con la visión de cambio de los procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo, se hizo uso de instrumentos para la recolección de información. En seguida el tercer apartado toma la caracterización del rol como Líder Pedagógico, según Viviane Robinson con las cinco dimensiones. El cuarto acápite trata la alternativa de solución que implementa un Plan de Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación del accionar de los profesores en el área de Comunicación.

Una Quinta fase expone el marco teórico que refiere los fundamentos conceptuales del tema Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica, área Comunicación la competencia, sesiones de aprendizaje, estrategias y técnicas de comprensión lectora, interacción docente-alumno. Se acompaña con una experiencia exitosa como reflejo de las acciones de la práctica pedagógica.

El apartado sexto plantea un Plan de Acción con objetivos claros y precisos sobre la forma de abordar el Monitorear, Acompañar y Evaluar la práctica pedagógica desarrollando una matriz de donde se expone alternativa de solución, objetivos, indicadores, metas, estrategias actividades responsables y cronograma. Luego un séptimo acápite contempla el Plan de Monitoreo y Evaluación precisando las estrategias, actividades, nivel de implementación, evidencias, dificultades y metas para evaluar el Plan de Acción.

La octava fase estima los recursos financieros para poner en marcha el Plan de Acción objeto del presente trabajo. En Noveno acápite se describe la forma como se ha elaborado el Plan de Acción, producto de los diferentes módulos tratados. La

última y décima fase refiere a las lecciones que se aprendieron en el trascurso que se realizó el Plan de Acción.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE “Horacio Zeballos Gámez” 80136

La institución educativa N° 80136 “Horacio Zeballos Gámez” está ubicada en el caserío de Aricapampa, capital del distrito Cochorco, provincia Sánchez Carrión, región La Libertad, en la región oriental de la sierra a 105 km de la ciudad de Huamachuco y a 268 km de la ciudad de Trujillo, su clima es considerado el más paradisíaco soleado y templado con una altitud 2 100 msnm. Su terreno muestra un relieve variado pendiente y llano, atravesado por la carretera de penetración (vía nacional) Huamachuco – Tayabamba, la cual está en permanente mantenimiento por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, aún con deficiencias en la señalización y rompe muelles lo que crea un peligro y amenaza latente para la población estudiantil y comunidad en general.

El caserío de Aricapampa es la capital del distrito de Cochorco tiene un aproximado de 450 familias, Las principales actividades económicas son la ganadería (ovina, vacuna) y la agricultura (maíz, papa, hortalizas, hierba, etc.). Tiene servicios básicos como agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv. Asimismo, posee dos instituciones de educación Inicial que funcionan de manera coordinada con el colegio.

La comunidad demanda de la escuela la formación de líderes comunitarios con conocimiento y decisión para la defensa del medio ambiente y agentes competentes en gestión de riesgo de desastres tanto naturales como producidos por el hombre. La actividad minera y sus consecuencias negativas en las zonas vulnerables es el más álgido problema que influye en la calidad de vida de las personas. La comunidad tiene aliados estratégicos en salud, seguridad ciudadana y economía para desarrollar actividades pedagógicas. Es una oportunidad el alto índice de transporte de materiales y personal, así como el comercio y servicios sociales y económicos, que permiten mejorar las condiciones de vida de las diferentes familias.

Esta institución educativa cuenta con dos locales escolares inscritos en registros públicos; cada uno, con su código modular y código de local escolar. El local antiguo ubicado en la plaza de armas y tiene seis aulas destinadas a Biblioteca, departamento de educación física, departamento de arte, laboratorio CTA, departamento de EPT,

departamento de recursos educativos y dos espacios administrativos (almacenes), SS.HH., una losa deportiva con tribunas techadas, un área verde con una gruta grande, las paredes son de material rústico, pisos de cemento, techo de madera y eternit. La infraestructura del otro local es de material noble, está distribuido de la siguiente manera: pabellón A de dos pisos, con tres ambientes administrativos (Dirección y departamento de psicología y tutoría en el primer piso, Administración y control en el segundo piso), seis aulas de primaria en la primera planta y siete aulas de secundaria en la segunda planta y SS.HH en cada piso; el pabellón B de un solo piso con dos aulas de secundaria y una de primaria, un aula de innovación y un Quiosco, un almacén, una cocina con comedor; una losa deportiva con tribunas, cuenta en esta área con terreno para actividades agrícolas.

Actualmente, la institución educativa N° 80136 “Horacio Zeballos Gámez”, es una institución que brinda un servicio educativo con carácter científico – humanístico en los niveles de primaria y secundaria; tiene docentes con vocación de servicio, idea de cambio y alta responsabilidad social, que forman integralmente a sus alumnos con capacidad de empoderamiento y resiliencia, para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad local, regional y nacional. Actualmente está inmerso dentro del modelo JEC e implementado con las TIC. La población escolar es de 410 alumnos, 22 docentes, un auxiliar de educación, un apoyo educativo, un coordinador administrativo y recursos educativos, un coordinador de soporte e innovación tecnológica, psicólogo, secretaria, personal de servicio y tres vigilantes y director.

La relación con la comunidad es cordial pues recibe el apoyo de las organizaciones externas como Centro Materno Infantil, Sede Agraria, Municipalidad distrital, Juzgado de Paz, Subprefectura, Tenencia Gobernativa, Agente Municipal, Ronda Campesina, JASS y líderes de la comunidad. También se cuenta con las organizaciones internas a la IE, como APAFA, CONEI, Municipio Escolar, CAE, Qali Warma, promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde, orientados a alcanzar un solo objetivo lograr mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

A consecuencia de realizar una exhaustiva revisión a las evidencias de aprendizaje de los estudiantes, como la ECE 2015 y 2016 y registros oficiales se

formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizajes, en comprensión de textos escritos, del área de comunicación, en alumnos del III ciclo de EBR, en la IE N°.80136 “Horacio Zeballos Gámez” de Aricapampa, distrito de Cochorco, provincia de Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión, La Libertad”. El reto es superar esta brecha en donde los alumnos no comprenden lo que leen, con un auténtico plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente para tener líderes comunitarios con conocimiento y decisión en defender el medio ambiente y agentes competentes en gestión de riesgo de desastres naturales y producidos por la mano del hombre, dado la realidad comunal por la presencia de las empresas mineras en la zona.

La causa primera que provocó este problema es el desconocimiento de los profesores en planificación y ejecución de las sesiones de aprendizaje. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos la motivación de los educadores. Algunos docentes no están motivados con su trabajo y esto no les permite cumplir sus funciones y realizar un trabajo colegiado y así planificar de forma adecuada. Todo esto ha provocado que los estudiantes tengan niveles insatisfactorios en la ECE.

Otra de las causas es el escaso monitoreo y acompañamiento en los procesos pedagógicos. Entre los factores que se vinculan a esta causa se tiene la planificación del proceso del MAE. Al ser una institución grande con muchos docentes que atender no se realiza adecuadamente la planificación del MAE y cuando se hace no se puede cumplir debido a la carga administrativa del directivo. Todo esto genera que los docentes al no estar monitoreados se descuidan sus labores y no se preocupan por mejorar las sesiones de aprendizaje por el mismo hecho que no se realiza un trabajo colegiado.

Una tercera causa es docente que no consideran las necesidades e intereses de los estudiantes. El factor de gestión que se relaciona con esta causa es la capacidad profesional, por lo que se debe partir del manejo pertinente del currículo para adecuar su trabajo educativo a la realidad del estudiante y el contexto. Al no considerar los docentes estos criterios la ejecución de las sesiones de aprendizaje son poco significativas y ajenas al contexto desarrollando una labor pedagógica poco pertinentes.

Una cuarta causa, es que los padres de familia no apoyan directamente en los aprendizajes de sus hijos. Un factor de gestión del currículo asociado a la causa son las condiciones poco favorables para el trabajo coordinado y participativo. Esto ha

provocado tener estudiantes desmotivados en hábitos de leer y no practicar técnicas y estrategias adecuadas y menos contextualizadas que despierten el interés por la práctica lectora.

Una quinta y última causa es hogares disfuncionales con presencia de violencia familiar. El factor relacionado con esta causa es las inadecuadas medidas reguladoras en el buen vivir familiar y en las relaciones interpersonales de sus integrantes en su realidad socio-cultural. Todo esto provoca agresión física y verbal entre estudiantes, dificultando la consolidación de una convivencia democrática en la escuela.

Para poder atender estas causas y superar satisfactoriamente el problema es urgente que los docentes estén dispuestos a superar sus debilidades con vocación de servicio, idea de cambio y alta responsabilidad social. También, es necesario que exista una relación cordial con la comunidad y el apoyo decidido de sus instituciones y autoridades, así como programas sociales de apoyo de salud y alimentación. Es importante lograr un estatus en el área de Comunicación, en la competencia y desarrollar con plenitud su camino educativo. Todo ello se hará con la forma de generación de grupos de aprendizaje para mejorar la socialización y valoración de las acciones pedagógicas exitosas mediante la interacción que se generará, con el monitoreo y acompañamiento.

El presente árbol de problemas grafica en la parte central el problema priorizado, en las viñetas superiores se visualiza los efectos y en las inferiores se puede apreciar las causas que generan dicha problemática, con una relación de causa y efecto.

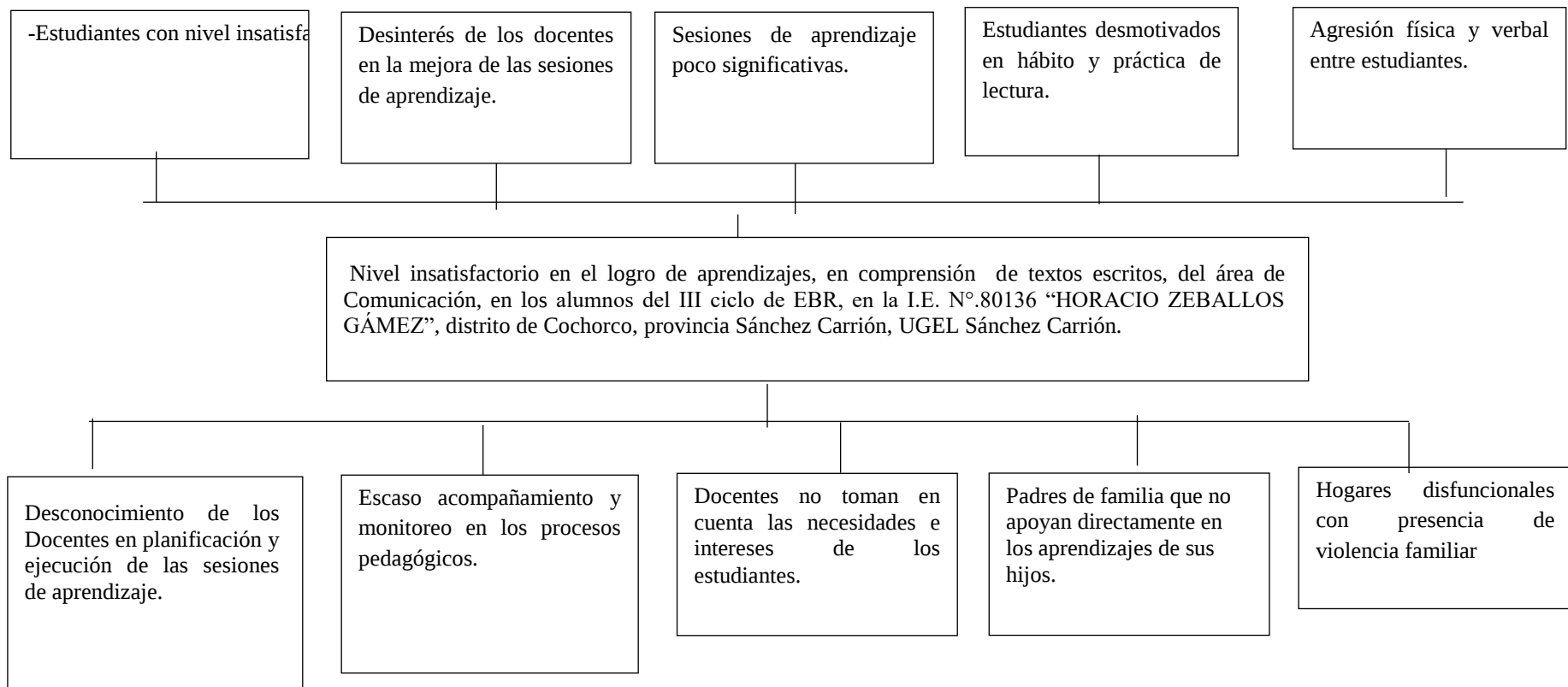


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Reflejan resultados en cantidades contrastables y evaluables. El 67 % de los educadores tiene problemas en el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje y planificación, específicamente en su dosificación dentro de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos y didácticos en la comprensión lectora. Esto es consecuencia a la poca práctica de la graduación del tiempo en las acciones pedagógicas reales para un aprendizaje eficaz de los estudiantes.

Se muestra también que el 67% de docentes tiene dificultades en planificación curricular porque muestra desconocimiento al elaborar y ejecutar actividades significativas en el marco de procesos pedagógicos y el enfoque del área de Comunicación, evidenciado cuando el docente utiliza sus recursos pedagógicos. Esto se debe a un trabajo pedagógico tradicional y al uso de modos metodológicos inadecuados y/o descontextualizadas con la intención de mejorar los propósitos educativos, desde luego no recibieron un apropiado monitoreo y asesoría.

Al final, todos los profesores tienen dificultades en la elaboración de materiales educativos y hacer uso de los mismos en las actividades de aprendizaje, esto relacionado a uso de recursos y materiales educativos durante la sesión de aprendizaje. Esto es consecuencia de que no usan estrategias adecuadas con el propósito de que los agentes educativos elaboren material educativo de manera contextualizada.

2.1.2 Resultados cualitativos. Mide las cualidades de los participantes en el proceso educativo. Respecto a la interacción docente-alumno, los estudiantes afirman que existe un ambiente favorable a través del diálogo. Existe una interrelación positiva entre docente y estudiante mediante el buen trato cuando el alumno cumple sus actividades pedagógicas especialmente trabajo en equipo: prestan atención al docente, levantan la mano para participar, se apoyan solidariamente y con respeto.

El Clima escolar no es favorable en circunstancias que el educador está ausente en el aula, los estudiantes se agreden verbalmente y hacer desorden teniendo como consecuencia el incumplimiento de normas de convivencia. Cuando los estudiantes no cumplen su trabajo pedagógico el docente se enoja y castiga al estudiante, a veces

llama la atención severamente, lo que provoca relaciones interpersonales tensas para lograra aprendizajes significativos.

En el MBDD se establece que el docente debe crear un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones. (Dominio2: competencia 3). Y en el MBDDir. se expresa que se debe generar un clima basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. (D1: C2:D4), también se determina que se debe manejar estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación (D1:C2: D5)

Respecto a la planificación del monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo, los docentes entrevistados afirman que esta no se direcciona de manera específica al desarrollo de las capacidades de comprensión de textos de los estudiantes, sino en su conjunto para la planificación de la unidad de aprendizaje utilizando herramientas del MED; al respecto en el MBDDir se precisa que el equipo directivo deberá precisar las orientaciones de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Lo hará a través del monitoreo y acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. (D2: C6: D20, D21). Se propone un plan de monitoreo acompañamiento pedagógico a partir de la información recogida generando condiciones y espacios para mejorar la práctica docente en un ambiente favorable consolidando una convivencia escolar.

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

El actual trabajo académico tiene como problema central el nivel insatisfactorio en el logro de aprendizajes, en comprensión de textos escritos, del área de Comunicación, en alumnos del III ciclo de EBR, en la IE N°.80136 “Horacio Zeballos Gámez” de Aricapampa, distrito de Cochorco, provincia de Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión, cuyas acciones y alternativas de solución es revertir esta problemática que dificulta el normal aprendizaje los educandos involucrados.

Se realizó un diagnóstico en el cual se ha hecho uso de instrumentos de recojo de información cuantitativa y cualitativa en donde se evidencia que los profesores

muestran dificultad en la dosificación y planificación de manera eficaz. Asimismo, una vez haber analizado las herramientas pedagógicas afirmamos que existen dificultades en plantear el reto o conflicto cognitivo, en adecuar el trabajo a las necesidades de los alumnos, planifica de acuerdo a los procesos y enfoques del área. Se observa también un escaso acompañamiento y monitoreo de en los procesos pedagógicos, lo que genera un desinterés de los profesores en la mejora de las sesiones de aprendizaje. Por otro lado, existe un clima favorable porque a través de la escucha activa y las relaciones horizontales, fraternas y colaborativas, pero cuando el profesor no se encuentra del aula se generan situaciones de interrelación poco favorables. El plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) que se propone en el presente trabajo servirá como instrumento de aplicación para revertir la brecha que muestra la presente problemática, en donde cumple un rol importante el directivo a través de un liderazgo pedagógico.

Existe una estrecha relación con procesos operacionales como PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, PO02.2 acomodar condiciones para la gestión de los aprendizajes, PO02.1 realizar la programación curricular y PO02.3 disponer espacios para el aprendizaje, porque a través de la prevención de las actividades a ejecutar los docentes tienen una orientación específicos de las condiciones, instrumentos y espacios a utilizar.

Asimismo, **PO03 Fortalecer el desempeño docente**, PO03.1 desarrollar trabajo colegiado y PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico; como también, **PO04 Gestionar los aprendizajes**, PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje; por ultimo **PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación**, PO05.1 promover la convivencia escolar; PO05.2 proveer y solucionar conflictos. Lo hacemos congruente con los propósitos del problema porque en un ambiente favorable y colaborativo se puede mejorar el desempeño del educador al desarrollar un trabajo en conjunto para producir las herramientas pedagógicas adecuadas.

También se concierne con la competencia 1 del MBDD. “Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los alumnos en su contexto, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje”. Significa que el equipo directivo toma como base el conocimiento real de las características de la gestión escolar. La competencia 3 del MBDD también ejerce vinculación: “Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad todos los alumnos, tramitando con equilibrio y

eficacia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como debe prevenir riesgos”. Eso es estar capacitado y actualizado con todos los recursos a tiempo.

Otra competencia que guarda coherencia es la 6: “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los profesores y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”. Significa iniciar la participación y colaboración del equipo docente para la planificación curricular, la reflexión es importante del trabajo colaborativo y por indagación, y la mejora de su trabajo pedagógico.

La información cualitativa muestra un cuadro favorable en lo que es el clima escolar mostrando, entre los involucrados, relaciones interpersonales fraternas y colaborativas. Sin embargo, cuando el docente se ausenta del aula se genera el desorden, el incumplimiento y agresiones entre estudiantes. A ello se suma que las jornadas de reflexión se han realizado de manera superficial con temas diferentes al propósito del asesoramiento y fortalecimiento de las capacidades del docente.

La aplicación del acompañamiento y monitoreo pedagógico ha sido con poca regularidad, de manera que el directivo no tomó mucho en cuenta las competencias 6. “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje del MBDD”. En consecuencia, la oportuna planificación curricular, la gestión de los procesos pedagógicos, la reflexión de la labor docente y la evaluación de desempeño no se han dado de manera eficaz.

El directivo cumple un reto de fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las expectativas y demandas de los educadores de la IE “Horacio Zeballos Gámez” 80136 de Aricapampa, del distrito de Cochorco. Como afrontar desafíos específicos: monitorear la práctica del profesor en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia; acompañar la práctica del educador en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortificar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora de textos escritos y evaluar la práctica pedagógica sobre evidencias recopiladas en el proceso de monitoreo y acompañamiento.

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 el logro de aprendizajes, en comprensión de textos escritos, del área de Comunicación, en alumnos del III ciclo de EBR, en la I.E. N°.80136 “Horacio Zeballos Gámez” de Aricapampa, distrito de Cochorco, UGEL Sánchez Carrión.	Resultados cuantitativos: Como resultado de la aplicación de instrumentos se muestra que los educadores utilizan mayor tiempo en actividades pedagógicas pero mostrando dificultad en la dosificación y planificación del mismo, de manera eficaz. Una vez diligenciadas las herramientas pedagógicas afirmamos que existen dificultades en plantear el reto o conflicto cognitivo, en adecuar el trabajo a las necesidades e intereses de los alumnos, en planificar de acuerdo a los procesos y enfoques del área; una ligera fortaleza en el uso de estrategias y técnicas de comprensión de textos. Los materiales y recursos educativos son utilizados de manera oportuna con el desarrollo de actividades en contraposición que no elaboran medios y materiales educativos con la participación de los padres de familia y los estudiantes.	PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje. PO02.1 Realizar la programación curricular. PO02.3 Disponer espacios para el aprendizaje. PO03 Fortalecer el desempeño docente. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO04 Gestionar los aprendizajes. PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje.	Cumplimiento de la calendarización. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.	Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los alumnos y su contexto, orientando hacia el logro de metas de aprendizaje. Minedu. (2015). Marco del Buen Desempeño Directivo. Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que certifiquen aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. Minedu. (2015). Marco del Buen Desempeño Directivo. Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E., a través de acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje. Minedu. (2015). Marco del Buen Desempeño Directivo.
	Resultados cualitativos: Se muestra un favorable clima escolar escuchando y dialogando con los estudiantes, promoviendo relaciones horizontales fraternas y colaborativas.	PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1 Promover la convivencia escolar.	Gestión de la convivencia escolar.	Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I.E. y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el

	Cuando el docente se ausenta del aula se generan situaciones de interrelación poco favorables.	PO05. 2 Prevenir y resolver conflictos.		reconocimiento de la diversidad.
--	--	---	--	----------------------------------

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Ante la situación prevista “Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizajes en la competencia leer diversos tipos de textos escritos, del área de Comunicación, en alumnos del III ciclo de EBR, en la IE N°.80136 “Horacio Zeballos Gámez” de Aricapampa, distrito de Cochorco, provincia de Sánchez Carrón, UGEL Sánchez Carrón, La Libertad” se busca revertir la brecha con el único fin de superar el aprendizaje estudiantil y consolidar la superación de la labor pedagógica del profesor, mediante un Plan de Monitoreo y Acompañamiento donde el líder pedagógico (director) juegue un papel preponderante impulsando la innovación en la práctica pedagógica de los educadores.

Viviane Robinson considera cinco dimensiones para establecer el papel del líder pedagógico. Establecimiento de metas y expectativas es la dimensión a considerar dentro de las acciones del plan de trabajo, sesiones de trabajo colegiado con los actores involucrados para hacer un buen uso del tiempo, en las actividades educativas específicamente en la comprensión de textos escritos en estudiantes del III ciclo. Porque el líder pedagógico es el referente de todas las labores previstas en la escuela.

El uso estratégico de los recursos es la segunda dimensión y se plantea: orientar a los profesores sobre el buen uso de los materiales disponibles en la IE; asimismo contextualizar lecturas en relación a los propósitos propuestos por los profesores. Porque un uso inadecuado distorsiona los propósitos que puede tener el estudiante, para que en el ejercicio de la lectura los estudiantes encuentren estímulos que les faciliten una mejor comprensión. Porque la lectura contextualizada permite al estudiante una comprensión más pertinente por estar vinculada a su realidad.

La tercera dimensión de Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo en tal sentido se propone: brindar medidas para la planificación curricular acorde con las propuestas hechas desde el Ministerio de Educación; coordinar con todos los docentes de la IE para actualizar el PCI y elaborar un esquema propio de la programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje; capacitar a los docentes para que evalúen competencias y capacidades de sus estudiantes y diversificar el CNEBR, el Currículo Regional y las orientaciones que brinde la UGEL S.C. Todo ello facilitará un mejor desempeño pedagógico y optimizará el aprendizaje de los estudiantes; alcanzará compromisos de gestión asumidos.

Otra dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores y para esto se requiere fortalecer el accionar de los docentes en relación a las responsabilidades asumidas en la IE, dado que buena parte de los docentes no tienen el perfil deseado por ser profesionales de otras especialidades o carreras, para que logren propósitos significativos en los estudiantes.

En la última dimensión referida a garantizar un ambiente seguro y de soporte, se procura consolidar una adecuada interrelación entre los sujetos de la comunidad educativa, condición indispensable para el logro de los aprendizajes de los estudiantes. El directivo deberá por todos los medios generar las buenas relaciones humanas y fortalecer las habilidades sociales de los agentes educativos.

La siguiente figura simplifica las dimensiones de Viviane Robinson que guiarán al líder pedagógico en su quehacer con la intención de abordar el problema expuesto y el por qué y para qué de su decidida actuación.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Incluir dentro de las actividades del Plan de Trabajo sesiones de trabajo colegiado con todos los docentes para mejorar el uso efectivo del tiempo.	Porque es el referente de las acciones que se ejecutan en la I.E. para cumplir con uno de los compromisos de gestión propuestos desde el MINEDU.
Uso estratégico de los recursos.	Orientar a los profesores en el buen uso de los materiales dispuestos en la I.E. Contextualizar lecturas de acuerdo a los propósitos elegidos por los docentes.	Porque un uso inadecuado distorsiona las expectativas que puede tener el estudiante, para que en el ejercicio lector los estudiantes encuentren estímulos que les ayuden a superar su comprensión. Porque la lectura contextualizada permite al estudiante una comprensión más pertinente por estar vinculada a su realidad.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Brindar indicaciones para la planificación curricular acorde con las propuestas hechas desde el Ministerio de Educación. Coordinar con la plana docente del plantel para actualizar el PCI Y elaborar un esquema propio, de la programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje. Capacitar al profesorado para que evalúen competencias y capacidades de sus pupilos. Diversificar el CNEBR, el Currículo Regional y las orientaciones que brinde la UGEL S.C.	Porque mejorará el desempeño pedagógico de los docentes y de esta forma tener buenos resultados en el aprendizaje de los alumnos. Porque es un compromiso docente en la IE como parte de sus funciones que nos va a permitir alcanzar los compromisos de gestión asumidos. Porque se debe cambiar el modo de enseñar para lograr las competencias, capacidades y desempeños propuestos en el PCI. Porque permite presentar a los docentes un insumo inmediato para su planificación curricular.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores.	Fortalecer las condiciones cognoscitivas del grupo docente en relación a las responsabilidades que se han comprometido en la IE.	Porque la mayoría de docentes no tienen el perfil deseado por ser profesionales de otras especialidades o carreras, para que logren aprendizajes pertinentes en los estudiantes.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Consolidar el clima institucional adecuado.	Porque nos permite mejorar las relaciones interpersonales entre los agentes involucrados, condición indispensables en el logro de los objetivos educativos.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Ante el problema priorizado: nivel insatisfactorio en el logro de aprendizajes, leen diversos tipos de textos escritos, del área de Comunicación, en alumnos del III ciclo de EBR, en la IE N° 80136 “Horacio Zeballos Gámez” de Aricapampa, distrito de Cochorco, UGEL Sánchez Carrión, se plantea como alternativa más relevante la elaboración del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del trabajo pedagógico del profesor en el área de Comunicación. Esta decisión se realiza teniendo presente los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la gestión curricular, la convivencia y el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El MAE busca como principal propósito solucionar las necesidades y demandas docentes en el área de Comunicación; será contextualizada de acuerdo a las particularidades donde se ubica el plantel, es decir, al caserío de Aricapampa, distrito de Cochorco, lugar dedicado a la agricultura y ganadería, el comercio y los servicios económicos. No obstante presenta diferentes problemas sociales como ingesta de bebidas alcohólicas, coquismo, existencia de familias disfuncionales y presencia de violencia familiar, analfabetismo, pobreza y desnutrición. Este contexto condiciona de forma directa e indirecta el aprendizaje escolar, más que nada en el desarrollo de la competencia lee diversos textos escritos.

El Ministerio de Educación (2013) señala al monitoreo pedagógico como procedimiento ordenado de recojo y análisis de información demostrado en la calidad de procesos pedagógicos y didácticos ocurren en el ámbito escolar. Asimismo, Vesub y Alliaud (2012) reconocen que el acompañamiento es un procedimiento que debe favorecer la toma de conciencia en el trabajo tanto de los docentes como del directivo. De este modo se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y exposiciones que se gestan en el campo laboral.

También, se dan experiencias relativas de supervisión que van a ayudar en la formulación del plan antes mencionado; es el caso de la sistematización sobre la experiencia en monitoreo y acompañamiento a 22 docentes del colegio, en los demás niveles, hechos por sus respectivos comités de MAE. Estos procesos congruentes con el cuarto compromisos de gestión referido a monitoreo.

El rol que cumple el líder pedagógico es la de diseñar directrices que procuren elevar el nivel de logro de aprendizaje escolar, asimismo que busque concientizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la I.E “Horacio Zeballos Gámez” 80136. Por otro lado, se debe garantizar el uso óptimo de los materiales del contexto y/o de los disponibles en la logística de la IE. Se requiere coordinar, revisar, retroalimentar, monitorear y reflexionar la práctica docente; promover la planificación colegiada efectiva, así como implementar talleres de capacitación y monitoreo sobre los procesos didácticos y pedagógicos en el área de Comunicación y fortalezca la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe consolidar una ordenada y saludable convivencia escolar para lograr un solo objetivo: la mejora de los aprendizajes.

Se dará importancia al carácter formativo de la evaluación por lo que se tomará como estrategias la autoevaluación y la coevaluación las que permitirán la real reflexión de la labor pedagógica. Los docentes son los auténticos jueces de su desempeño y dan información que no es posible observar con otras estrategias, esto lo permite la autoevaluación. La Coevaluación permitirá la apreciación profesional de otro profesor de la misma área de conocimientos que el evaluado, que con objetividad emite juicios y sugerencias.

Los procesos que se describen a continuación se relacionan con la propuesta realizada por el Gobierno Central por medio de la emisión del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, en la que se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, introduciéndose en este dispositivo la propuesta de la gestión por procesos. Posteriormente el Minedu va a elaborar las orientaciones para desarrollar el planeamiento escolar, de donde se precisan cada uno de los procesos, tanto a nivel cero y a nivel uno. Con estas referencias se inicia describiendo los procesos que tienen relacionados con la implementación de nuestra alternativa de solución involucrada con la elaboración de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica. Será posible aprovechando las condiciones que muestra el contexto territorial como las alianzas estratégicas que la institución educativa haga con las demás entidades de la localidad, la disposición y buenas relaciones interpersonales con los padres de familia; los docentes tienen una predisposición al cambio y a la innovación.

El proceso se da inicio con la evaluación de la gestión escolar (PE03), que se enlaza con el planteamiento de estrategias y objetivos educativos, concretamente con

el proceso de monitorear la ejecución de los procesos institucionales mediante el monitoreo y análisis crítico reflexivo de la IE., El desarrollo de las tareas planificadas, lo que debe de permitir tener conocimiento para la toma de decisiones oportunas y eficaces.

Se prosigue con los procesos operacionales de gestionar los aprendizajes (PO04), que a través del desarrollo de actividades de monitoreo se pretende recoger información relacionada con la ejecución de las sesiones de aprendizaje (PO04.1), con la percepción de cómo se refuerzan los aprendizajes (PO04.2), también el levantamiento de la información de la manera que se realizará el acompañamiento a los estudiantes (PO04.3) y finalmente relacionado con el proceso de evaluación de los aprendizajes (PO04.4), sin descuidar el proceso de gestionar la convivencia escolar y la participación (PO05), que se vincula con el proceso de promover la convivencia escolar (PO05.1).

A continuación se da inicio al proceso de acompañamiento, iniciando el proceso de soporte de administrar recursos humanos (PS01), que se concretiza con el proceso de fortalecimiento de capacidades (PS01.3), el que se enlaza luego con el proceso operacional de fortalecer el desempeño docente (PO03), concretándose con la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3), que se ejecuta mediante el desarrollo del trabajo pedagógico (PO03.1), pasando posteriormente al proceso estratégico de evaluar la gestión escolar (PE03), con la evaluación de los procesos de la institución educativa. Acto seguido pasamos al proceso de soporte que es la de administrar recursos humanos (PS01) proceso vinculado al monitoreo al desempeño y rendimiento (PS01.2), debiendo culminar todo el procedimiento con la evaluación de la gestión escolar (PE03) concretamente con la rendición de cuentas (PE03.4)

Guardan estrecha relación el MAE, la Gestión Curricular, el Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar. El MAE busca mejorar la labor docente como también elevar los logros de aprendizaje en los alumnos en el área de Comunicación, específicamente en el hábito lector; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la instrucción integral de los alumnos, a la realización de sus competencias y a elevar el nivel de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular.

En suma, esta propuesta permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al acompañar y monitorear el trabajo profesional

docente en la institución, que incide directamente en los resultados educativos de los estudiantes al generar acciones de mejora en el trabajo pedagógica tales como fortalecer sus características docentes, desarrollar investigación e innovación pedagógica, ejercer trabajo colegiado, realizar evaluación formativa.

Todo directivo debe promover y sostener de manera democrática la participación de los actores comprometidos para superar los aprendizajes, así como consolidar un clima favorable cimentado en el respeto, la motivación, la colaboración recíproca y el reconocimiento de la diversidad. Los profesores 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 y demás agentes involucrados.

El directivo del colegio N° 80136 “Horacio Zeballos Gámez” de Aricapampa en la actualidad, muestra dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la labor docente; en donde deberá asumir riesgos como el lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada y en equipo. Situaciones que serán atendidas con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. Promover cambios sustantivos en el MAE tomando como referencia el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos para establecer diálogo interactivo directivo-docentes que permita recoger los intereses y necesidades de los profesores con el objetivo de superar las capacidades profesionales en el área de comunicación, mediante de acciones de reflexión sobre su labor.

El líder pedagógico priorizara las visitas al aula con la finalidad de levantar la información requerida sobre el accionar docente del área de Comunicación a la vez información respecto a la convivencia en el aula, haciendo uso de instrumentos que registren la actividad a monitorear y acompañar: ficha de observación, cuaderno de campo, etc. Las evidencias medirán el estado inicial y final del proceso para corregir, mejorar y establecer nuevas acciones y reformular las tareas del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

5.1.1.1. Monitoreo de la práctica pedagógica.

5.1.1.1.1. *Definición.* El Minedu expone al respecto: “Es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear es una labor más técnica” (Minedu, 2017 p. 10). En términos claros el monitoreo docente es un proceso sistemático donde se recoge y se analiza la información que muestra claramente la calidad del desempeño del educador desarrollados en un espacio educativo. (Minedu, 2013). Se puede decir que el monitoreo consiste en visitar el aula del docente, observar su trabajo y mediante un instrumento previamente elaborado recoger información para luego analizarlo, determinar aciertos y desaciertos del accionar pedagógico para optimizarlas y desde allí una toma de decisiones más objetiva.

Teniendo en cuenta la problemática priorizada, el monitoreo educativo se fijará que las condiciones en las que se dé sirvan para realizar un trabajo profesional en bien de los aprendizajes: el buen uso del tiempo en el aula, uso de medios y materiales educativos y la consolidación de un ambiente saludable cuando desarrolle las sesiones de aprendizaje previstas y con mucho cuidado en el desarrollo de la competencia del área que se menciona. Estas referencias permitirán que los educadores comprometidos en el área tomen decisiones estratégicas.

5.1.1.1.2. *Estrategias.* De cómo llevar un monitoreo eficaz y ordenado implica recurrir a las diferentes formas que permitan levantar información confidencial y verídica del trabajo docente. Las estrategias son individuales o grupales según la finalidad, así tenemos:

- La estrategia más común es la visita en el aula donde se descubren fortalezas y debilidades reales in situ. Así como tener información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica.
- Otra estrategia es la observación entre pares que favorece la reflexión y construcción colegiada de saberes pedagógicos donde se evidencia el profesionalismo y la objetividad cuando se realiza la intervención.

- Una tercera estrategia es los círculos de interaprendizaje espacio que genera la valoración y socialización del trabajo docente, Como producto de su experiencia en la labor docente, mediante escenarios de discusión y reflexión.

- Existen, también, las jornadas de autoformación docente que fortalece la competencia docente a través de la integración de conocimiento pedagógico relevante, como producto de las necesidades de aprendizaje docente.

- Finalmente, como estrategia tenemos aulas abiertas que sensibiliza a los padres de familia y la comunidad sobre lo provechoso de una buena enseñanza, con el propósito de generar una fuente de opinión favorable y acciones concretas de cooperación.

Con la intención de dar solución a la problemática presente se tendrá en cuenta las estrategias más adecuadas para la intervención de los educadores involucrados y la aplicación de los documentos apropiados, con el fin de identificar avances en la implementación de los mismos. Una estrategia a considerar es la visita en el aula por el trato directo y real con las actores y acciones que se programen; también, reforzaremos con los círculos de inter aprendizaje por su forma socializadora y valorativa.

5.1.1.1.3. Instrumentos. Documentos que nos ayudan a recopilar la información socializada y que toman como base la autocrítica con claras intenciones de cambio. La información y/o datos que se recopile durante la visita en el aula y/o espacio educativo no pueden quedar solo en el registro personal (mente) de quien observa, dado que la mente es frágil, deben quedar registrados en los documentos socializados y elaborados para tal fin. En esta oportunidad el instrumento elegido es la ficha de observación de la sesión de aprendizaje cuya estructura tiene en cuenta: los datos de la IE, los datos del observador y del profesor observado, los datos y el desarrollo de la sesión observada la cual está compuesta por diversos aspectos con varios indicadores a los que se les asigna una valoración del 1 al 3; así mismo la ficha contiene un espacio que permite anotar posibles comentarios sobre lo observado y responsabilidades asumidas por el docente observado.

Otro instrumento de monitoreo que vamos a usar es el cuaderno de campo, herramienta pedagógica que permite recoger los principales aspectos incidentales acontecidos durante el proceso de monitoreo y acompañamiento, hechos que ayudarán a una real reflexión del trabajo en observación. (Minedu, 2016). Precizando un poco en el cuaderno de campo se anotará con detalle las acciones del trabajo docente cuyas

evidencias posteriormente entrañaran en un proceso de análisis, es decir ¿qué paso con los estudiantes? de manera que facilite y oriente articuladamente con la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje las preguntas, consideraciones y/o deliberaciones que se presenten durante las reuniones de reflexión.

5.1.1.2. Acompañamiento de la práctica pedagógica.

5.1.1.2.1. Definición. Dentro de los retos del Proyecto Educativo Nacional, como finalidad de mejorar la práctica del educador considera al acompañamiento como

...un proceso sistemático y permanente, con el objeto de interactuar con el docente y el director para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, para incentivar tanto el descubrimiento de los supuestos que están detrás de dicha práctica como la toma de decisiones para realizar cambios necesarios. Esta reflexión debe servir para iniciar un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica misma de modo que se garanticen logros de aprendizajes desde una perspectiva integral. (Minedu, 2014, p.7)

Efectivamente, lo que se pretende con el acompañamiento, es cimentar bien el trabajo del profesor para que pueda cumplir con las funciones propias que le corresponden y que se relacionan con los dicentes y su contexto, asimismo también con la calidad de servicio educativo que se brinda en la IE. Cabe resaltar, también que este proceso de asesoramiento continuo debe darse en un espacio de comunicación y reflexión asertiva, propiciando que el educador pueda superar su accionar diario a tomando como punto de partida su experiencia propia.

En conclusión, para solucionar el problema propuesto, el acompañamiento estará dirigido a los profesores comprometidos, enfatizando en las formas y procedimientos que promuevan nuevos saberes en la competencia que tiene que ver con la lectura de textos diversos. Además, como lo plantea la R.S.G. N° 008-2017-Minedu y el Marco del Buen Desempeño del Directivo (Dominio 2, competencia 6, desempeños 18-21) el acompañamiento pedagógico estará bajo el liderazgo del director y el equipo de monitoreo y acompañamiento que se conforme para tal fin.

5.1.1.2.2. Estrategias. Para acompañar a los docentes se hará uso de estrategias de las que el director y equipo de coordinación pueden hacer uso para realizar un acompañamiento más personalizado de acuerdo a las singularidades del docente acompañado, poniendo énfasis en los desempeños y así de dinamizarlos tal como pide las exigencias del Currículo. Existe una diversidad de estrategias, pero con ocasión de incrementar el nivel de logro satisfactorio del alumnado para desarrollar la

comprensión de textos impresos. De acuerdo a este contexto se usará las siguientes estrategias de acompañamiento.

- Visitas a aula con asesoría personalizada. En cada observación directa de las prácticas e interacciones pedagógicas en las sesiones de aprendizaje se permite brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la información recogida. En toda visita se tomará como insumo las evidencias de la visita anterior para verificar la mejora (Minedu, 2017). La visita al aula es una acción vivencial y se asesora y acompaña in situ lo cual es más efectiva. La asesoría se debe realizar bajo el enfoque crítico reflexivo, es decir se va a dialogar con el docente y propiciar que el mismo se dé cuenta de sus errores y aspectos positivos en un ambiente de trato cordial asumiendo compromisos bajo una comunicación asertiva.

- Círculos de inter aprendizaje. Son escenarios en los que se pone en práctica el intercambio de experiencias de directivos y docentes de una misma escuela o comunidad para abordar temas de interés educativo en donde el consenso es muy tomado en cuenta. Significa que se pretende mejorar mediante la socialización de la información recogida.

- Jornadas de autoformación docente. Son espacios estratégicos que ayudan a fortalecer las características del profesorado teniendo presente las necesidades de los actores educativos. (Minedu, 2017). La autoformación como actividad reflexiva mejora las capacidades profesionales planificando, organizando, regulando y autoevaluando su propio proceso de aprendizaje. Esta iniciativa no implica que el profesor no pueda solicitar ayuda de terceros ni de ciertos materiales, sino que el formador los irá gestionando según sus necesidades profesionales.

5.1.1.2.3. *Instrumentos*. Entre los instrumentos que se usarán para registrar los sucesos y ocurrencias que se desarrollen durante el acompañamiento al docente existen:

- Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente. Es un registro que documenta las cualidades psicopedagógicas expuestos por el docente con el único afán de fortalecer sus competencias y capacidades docentes.

- Cuaderno de campo. Es un documento de registro etnográfico flexible de uso frecuente, que debe adecuarse a los propósitos y fines de la evidencia que se quiera registrar.

- Hoja de planificación del evento. Es un documento en donde se registra la fecha, hora y lugar de cada sesión para realizar el acompañamiento a la labor educativa ya sea para las asesorías personalizadas y/o jornadas de autoformación.

- Portafolio docente. El portafolio es el documento que permite que el docente documente objetivamente sus esfuerzos y resultados en la enseñanza. En él, el docente, mediante un proceso de reflexión, describirá y analizará la cantidad y calidad de su trabajo respaldando sus conclusiones con documentos y materiales permitiéndose, el docente, autoevaluar su quehacer, para aprender de la experiencia, para comprometerse consigo mismo mediante un fortalecimiento continuo. Es decir, este documento servirá para comprobar la eficacia de sus logros y favorecer la sistematización y la reciprocidad de aprendizajes con otros docentes.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente para desarrollar la competencia de lectura.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación del desempeño. Existen muchas acepciones sobre evaluación. Santos Guerra (1993).

la evaluación del desempeño docente es así vista como un proceso de ayuda, de indagación rigurosa sobre la práctica, de manera que los protagonistas puedan formular un juicio sobre su valor educativo. La evaluación del desempeño docente es considerada como un proceso ordenado y sistemático, realizado por los diversos actores que intervienen en el hecho pedagógico, a través del cual se obtiene información válida y confiable sobre las competencias y habilidades de enseñanza que posee un docente para favorecer y mediar el proceso de aprendizaje del alumno, así como también su actitud para crecer y fortalecerse profesionalmente a través de la evaluación.

Son precisiones y acuerdos que el directivo debe tomar en cuenta para crear un ambiente de trabajo en equipo compartiendo la perspectiva de ver a la evaluación como un espacio de cambio axiológico en la labor pedagógica. La evaluación construye la personalidad de los agentes educativos y se debe evitarlo como medio de represalia y despido.

5.1.1.3.2. Estrategias. La evaluación debe tener carácter formativo y estratégicamente debe orientar este propósito de tal forma que en la institución educativa se fomentarán las siguientes estrategias:

- La Autoevaluación: Es una mirada introspectiva del propio ser dando juicios de valor de las acciones y características propias. Mucho dependerá de la predisposición que muestra el maestro para que su trabajo en el aula sea coherente con su responsabilidad.

- Como otra estrategia de evaluación, es la heteroevaluación: Es la estrategia más común en donde nos indica que la evaluación no es hecha por uno si no que tiene la apreciación de diferentes personas donde las insuficiencias que se visualizan, son más clarificadas y las posibilidades de una mejora docentes son más altas, porque se admiten observaciones más completas.

- También se considera a la coevaluación como una estrategia en la que la evaluación es recíproca entre los agentes educativos de manera grupal o individual. Los involucrados intercambian su rol alternativamente, como podemos ver aquí cambia las responsabilidades, interactuando con mayor confianza y fluidez, las potencialidades y deficiencias se puede explicar con mayor familiaridad, y el docente puede asumirlo con responsabilidad.

5.1.1.3.3. Métodos e Instrumentos. Es necesario formular un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan la práctica docente, y mecanismos de cruce de información de diversos ángulos permitiendo así que se juzgue objetivamente el trabajo educativo. Las visitas escolares y la observación en el espacio de aprendizaje contribuyen a triangular y a validar resultados con distintos instrumentos. Presentamos algunos métodos/instrumentos que señala Valdés, citado por el Minedu, 2017 los que se presentan en la siguiente figura:

Métodos	Instrumentos o dimensiones que evalúa
Observación de clases	• Capacidades pedagógicas • Sistema de relaciones interpersonales con sus estudiantes. • Responsabilidad en el desempeño de sus funciones. • Emocionalidad • Resultados de su labor educativa
Autoevaluación	• Capacidades pedagógicas • Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.
Portafolio	• Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

Figura 4. Métodos e Instrumentos de evaluación.

5.1.2 Área de Comunicación. Es de primordial abordar el desarrollo de las competencias en dicha área pedagógica dado que la comunicación como hecho social busca mejorar en los alumnos sus dimensiones lingüística, literaria, social ya que es fundamental para la relación interpersonal en su contexto real. Las personas iniciamos la comunicación en nuestro propio espacio desde nuestros hogares y a la vez se va avanzando tratando de descifrar diferentes palabras, códigos que se muestra como

desafío en el vivir diario, ya cuando se ingresa a la escuela existe la posibilidad y oportunidad de mejorar estas condiciones comunicativas para hacerlo uso en su devenir y supere las deficiencias comunicacionales de manera oral o escrita.

Cuando nuestros estudiantes hablan o escriben, y también cuando escuchan o leen, están participando de un conjunto de relaciones sociales formadas a partir de un uso del lenguaje contextualizado, oral, escrito o audiovisual. Cuando hablan o escriben, están construyendo textos orientados hacia un propósito determinado (...) Estos saberes comunicativos los han adquirido previamente gracias a los diversos usos y modos de hablar que han aprendido en su entorno inmediato (Minedu, 2015, p. 15)

5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación. Considerando el marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza y el aprendizaje del área de Comunicación, según el Minedu 2016, corresponden al enfoque comunicativo promover y facilitar competencias comunicativas partiendo de acciones sociales del lenguaje, en contextos diversos donde se desenvuelve el ser humano. Es comunicativo porque posee una característica cíclica del lenguaje humano, en la que actúan dos interlocutores que comparten socialmente prácticas, usos costumbres en un ambiente compartido. Por ello, se debe tomar en cuenta cómo se usa el lenguaje en las diversas culturas según su momento histórico y sus características socioculturales.

Asimismo, el enfoque del área, considera la reflexión del lenguaje desde su uso en diferentes escenarios aprendiendo nuevos saberes y creando y apreciando las diversas expresiones literarias, así como hacer uso en distintas situaciones de la vida cotidiana. Esa reflexión hace considerando las repercusiones que ocasiona los avances científicos y tecnológicos en la comunicación humana a los cuales no se puede ser evasivos. De ese modo se asegura la apropiación integral del lenguaje.

5.1.2.2. Competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna. Según el Ministerio de Educación esta competencia se define como

un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no sólo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee, sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición sobre ellos. Minedu, 2017, pág. 99.

Esta competencia requiere ser atendida puesto que pretende que los alumnos sean competentes leyendo, analizando, interpretando y emitiendo juicios sobre información que encuentran en la literatura mundial a los que accede de acuerdo a su edad (III ciclo de EBR) y desarrollar tres capacidades: obtiene información del texto escrito,

infiere e interpreta información del texto, así como reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto.

5.1.2.2.1. Estrategias y técnicas de comprensión lectora. Son todos los modos de actuar del profesor cuando orienta a los escolares con creatividad y responden a cómo hacerlo de manera eficiente. Son hechos organizados que usan los maestros para apoyar en la adquisición de los conocimientos en los académicos; se consideran fortalezas adquiridas por los educadores para realizar el proceso enseñanza aprendizaje, donde la planificar las sesiones de aprendizaje se toman en cuenta los procesos didácticos para leer comprensivamente.

Esta estrategia se puede enseñar y aprender porque son actividades cognoscitivas de alta categoría para comprender exitosamente. Liceo Javier (2013) divide a las estrategias de lectura en tres momentos:

- Antes de la lectura. En este momento se establece el propósito de la lectura mediante preguntas previas ligadas al tema leer. También se activan los saberes previos haciendo uso de la lluvia de ideas establecimiento de predicciones o lecturas rápidas.

- Durante la lectura. Se procede con la metacognición y autorregulación con planteamiento de preguntas en donde el lector identifique dificultades y distractores al momento de leer. En este momento se identifica la idea principal haciendo uso del subrayado, la señalización o la relectura, sirve también el parafraseo oral.

- Después de la lectura. Es el momento que se usa estrategias como resumir, elaborar inferencias y formular preguntas. Es aquí donde se formulan las preguntas a diferente nivel: literal, inferencial y metacognitivo, es decir es el momento donde se comprende el texto en estos tres niveles.

5.1.2.2.2. Planificación de sesiones considerando los procesos pedagógicos, didácticos y niveles de comprensión lectora. La sesión de aprendizaje es un conglomerado de acciones pedagógicas diseñadas y organizadas de manera previa con secuencia lógica para operativizar la unidad didáctica. Dichas acciones se planificarán, ejecutarán y evaluarán considerando siempre los procesos pedagógicos:

- Problematicación. Consiste en formular de una situación problemática, significativa y/o retadora que cubra intereses y necesidades escolares, capaz de provocarles un conflicto cognitivo además de llevarlos a enfrentar problemas, desafíos o retos de manera eficiente poniendo a prueba las lecciones aprendidas.

- Propósito y organización. Consiste en enunciar el fin que se pretende lograr al concluir la sesión, además implica describir los hechos a realizar, negociar los contenidos, definir las estrategias necesarias, seleccionar los recursos y materiales pertinentes, del mismo modo explicar el proceso evaluativo. Involucrándose de manera consciente en la sesión de aprendizaje y así lograr el propósito.

- Motivación/interés/incentivo. Requiere formular un planteamiento motivador que incite al alumnado a perseverar en resolver el desafío con voluntad y expectativa hasta el final del proceso. Además, se debe propiciar un clima emocional positivo que favorezca una actitud abierta y una disposición mental activa del estudiante evitando censurar o sancionar a los escolares por un error más bien se debe promover la autonomía para investigar y encontrar respuestas.

- Saberes previos. Se trata de rescatar los aprendizajes interiorizados de manera que sean el punto de inicio para adquirir nuevos aprendizajes. Significa que los conocimientos previos antes de ser ignorados sean completados, complementados, contrastados o refutados con los nuevos saberes.

- Gestión y acompañamiento. Este proceso requiere asesorar, guiar y facilitar a los educandos para desarrollar las distintas competencias, compromete crear secuencias didácticas y estrategias apropiadas para los diversos saberes motivándolos a reflexionar sobre su propio aprendizaje.

- Evaluación. Significa acopiar información sobre los avances de aprendizaje de los estudiantes, puede ser formativa o sumativa. La primera permite comprobar el progreso de los aprendizajes durante todo el accionar. En cambio, la segunda permite evidenciar el aprendizaje logrado por el educando y emitir un valor en el logro de la competencia.

Los procesos pedagógicos y didácticos propuestos por el Minedu, están orientados al logro de la competencia materia del presente trabajo, por lo que serán considerados para ayudar a solucionar la problemática encontrada. Todo ello queda establecido en la ejecución y ayuda en la planificación curricular con el propósito de superar la problemática del desconocimiento docente en la materia.

5.1.2.2.3. *Medios y materiales educativos.* Existen muchas definiciones respecto al tema, cabe precisar que son materiales concretos y abstractos que despiertan la inquietud de los alumnos y estimulan el saber de manera significativa, el docente creativamente debe seleccionar este material. En el área de comunicación es muy importante los textos escritos contextualizados como recurso didáctico, la expresión

oral y escrita como medio educativo y un sin número de materiales para utilizar de manera creativa. Su elaboración propicia la intervención consensuada y colaborativa y convierte a los actores educativos en protagonistas de su propio aprendizaje. Para afrontar la presente problemática se ha determinado hacer uso adecuado y elaboración pertinentes de estos recursos.

5.1.2.2.4. Análisis, reflexión y toma de decisiones para desarrollar la competencia de lectura. Son Acciones de interrelación humana que se basan en la práctica de un trabajo colaborativo y de reflexión sobre su desempeño en el aula considerando el enfoque crítico-reflexivo y una cultura de revisión de la práctica. Según Fullán y Hargreaves Cultura colaborativa es mostrar una disposición a participar con actitud de apoyo entre los agentes educativos involucrados en cada evento programado (reuniones, talleres, etc.). A través del ejercicio de esta cultura se va consolidando un clima favorable para la labor docente, para ello se requiere disponer de horarios que promuevan el trabajo entre pares y reuniones de planificación y revisión de la práctica.

La labor del directivo debe orientarse a conformar de la comunidad de profesionales de aprendizaje (CPA) y al desarrollo de actividades de capacitación y actualización docente, en la cual se enfatice la reflexión y el compromiso de cambio en la labor pedagógica; siempre debe poner de manifiesto el liderazgo como medio de viabilizar las relaciones humanas favorables en bien de los aprendizajes de los escolares.

5.1.2.2.5. Interacción entre docentes y estudiantes. “La relación entre el profesor y el estudiante no se establece sobre la base de simpatía mutua, afinidad de caracteres o intereses comunes. Se funda por imposición: está ahí sin consulta o consentimiento previo lo cual genera ciertas expectativas comunes. Es bipolar (ENTREEDUCADORES, 2009). Es una relación muy singular y es muy diferente a cualquier otra relación interpersonal. Es bipolar toda vez que se lleva a cabo entre seres con diferencias en edad y madurez, esto amerita que el profesor actúe con ecuanimidad, prudencia y exigencia en su actuar, en sus juicios y en las manifestaciones de su carácter.

En cuanto al problema priorizado ¿Qué tiene que ver las interacciones entre docentes y estudiantes? Tratándose del área de Comunicación es importante el dialogo fluido para ubicar el texto en el ambiente correcto y tenga un aprendizaje duradero y superar el nivel insatisfactorio de los mismos. El buen entendimiento docente alumno

fortalecerá un ambiente favorable para el desarrollo de habilidades lectoras, procurando establecer un hábito permanente de esta actividad.

Por lo tanto, para establecer una relación apropiada dependerá mucho del carácter del educador y como autorregule y autocontrole sus emociones y evite que esto se vea afectada por las tensiones naturales de la relación dialógica dado las diferencias entre uno y otro interlocutor. La actitud del estudiante tiende a mantener con su maestro una forma de relación puramente profesional y externa, carente del esquema de amistad que si va de parte del docente; el hecho de que la clase sea colectiva no deja la individualización concreta (hecho particular de un estudiante).

5.2 Experiencia Exitosa

En este acápite se presenta una experiencia relacionada con un tema tratado en el presente trabajo académico: el monitoreo, acompañamiento y evaluación. Para ello se toma el trabajo titulado “Fortalecimiento del Consejo Académico”, desarrollada por Javier, Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara.

El objetivo de esta experiencia es que el Consejo Académico asuma el liderazgo y que dirija la propuesta pedagógica institucional, con el fin de facilitar, encaminar, y evaluar el trabajo en aula; además se debe reconocer la poca importancia que se le daba a este componente de la estructura institucional, hecho que repercutía negativamente en la labor docente. En tal sentido se elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico a docentes, que estuvo a cargo del Consejo Académico Institucional; pero para la elaboración de dicho plan fue indispensable tener bien claro la propuesta pedagógica, por lo que fue necesario actualizarla, socializarla y posteriormente coordinar con el conjunto docente su aplicación responsable en la práctica pedagógica diaria.

La metodología de aplicación del acompañamiento pedagógico por el equipo directivo fue planteada de la siguiente manera: En primer lugar, se realizó una autoevaluación a todo el personal docente de inicial, primaria y secundaria; luego se realizó reuniones permanentes para reflexionar sobre el trabajo pedagógico y esto se hizo por ciclos en primaria, bajo la orientación de los directivos de la institución, ya que ellos serían los responsables de realizar el acompañamiento pedagógico en aula.

Los aprendizajes logrados con la experiencia exitosa fueron: Si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes

aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora. Trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa; reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas; para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien claro nuestra propuesta pedagógica institucional y realizar evaluaciones cíclicas a la institución educativa y en todos sus aspectos, esto permite tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos.

6.1.1 Objetivo general. Buscando un propósito claro que evidencie la solución al problema planteado se formula un objetivo general que contiene acciones generales relacionadas directamente con la visión de cambio de la IE. A continuación, se menciona el objetivo del presente trabajo.

Fortalecer la práctica pedagógica para mejorar la comprensión lectora a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” 80136 de Aricapampa, del distrito de Cochorco, provincia de Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Es necesario precisar las condiciones que ayudarán a poner en práctica el accionar del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de manera más específica.

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

6.2 Matriz del Plan de Acción.

El presente trabajo académico toma como alternativa de solución enfatizada la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del III ciclo EBR, en el área de Comunicación, en la competencia lee diversos textos escritos. Para cumplir con este propósito se priorizará las visitas al aula en un 80% para recoger información sobre los procesos pedagógicos

y didácticos de dicha área y la convivencia en el aula. Teniendo esta evidencia se ejecutará una intervención contextualizada por parte del directivo con el objetivo de brindar el soporte técnico en un 100% de los docentes involucrados y de esta manera mejorar sus competencias en la aplicación de procesos pedagógicos. Así mismo se realizará un 100% los talleres de fortalecimiento pedagógico.

La matriz del Plan de Acción, que a continuación se presenta, expone los indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en estrecha relación con los objetivos específicos propuestos:

Alternativa de Solución Priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación .	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	80% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula opinada.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	directivo	x											
					1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo de la sesión de aprendizaje y ficha del monitoreo al desempeño docente.	directivo		x	x									
					1.3. Elaboración del cronograma de monitoreo.	directivo			x									
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	directivo				x								
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	directivo					x							
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visita 2).	directivo							x					
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las	Porcentaje de docentes acompañados para fortalecer su práctica pedagógica.	100% de docentes acompañados dentro del aula.	Visita con asesoría personalizada.	2.1. Jornada de reflexión sobre la importancia del acompañamiento en la IE.	directivo		x										
					2.2. Revisión de los instrumentos del acompañamiento al docente: Hoja de planificación.	directivo			x									

	capacidades. docentes en el desarrollo de la comprensión lectora de textos escritos.			Círculos de inter aprendizaje sobre estrategias para la comprensión de textos escritos.	2.3. Elaboración del cronograma del plan de acompañamiento y establecimiento de horarios de los círculos de aprendizaje.	secretaria			x							
					2.4. Jornada de reflexión para establecer las necesidades y demandas de aprendizaje del docente.	directivo docentes			x				x			
					2.5. Ejecución de los círculos de aprendizaje y asesoría para fortalecer las competencias docentes, del área de comunicación, mediante videos.	Directivo docente					x	x	x			
					2.6. Elaboración de actas de compromiso, producto de los círculos de interaprendizaje.	secretaria					x	x	x			
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el	Porcentaje de docentes evaluados.	100% de docentes evaluados.	Autoevaluación	3.1. Reunión con docentes para sensibilizar sobre la importancia de la evaluación del desempeño docente.	directivo						x		x		
				Heteroevaluación	3.2. Elaboración del cronograma de actividades de planificación de los talleres de fortalecimiento sobre evaluación docente y	Directivo secretaria				x						

	área de Comunicación a través de estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para la mejora continua de la práctica docente y el logro de los aprendizajes.	Porcentaje del nivel satisfactorio de evaluación de la práctica docente.			establecimiento de horarios para los talleres.														
					3.3. Aplicación de una entrevista de satisfacción a estudiantes y padres de familia sobre el desempeño docente.	Equipo responsable						x							
					3.4. Revisión del portafolio sobre el desempeño de su propia practica pedagógica.	Directivo docentes						x							
					3.5. Aplicación de una autoevaluación de la ejecución de su desempeño docente y autopercepción.	directivo							x						
					3.6 Aplicación de la coevaluación entre pares.	directivo							x						
					3.7 Aplicación de la heteroevaluación con participación de equipos de evaluación.	Directivo					x				x				

					3.8. Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes y formulación de compromisos en busca de la mejora de los aprendizajes.	Directivo							x		x	
					3.9. Elaboración del informe sobre los resultados de la evaluación de la práctica docente.	Directivo										x

Figura 5. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

La Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación nos va a permitir observar de manera sistemática los logros que se están alcanzado, así como también las dificultades que van apareciendo, con la intención de implementar medidas correctivas para seguir el curso adecuado en relación a las fechas que se han planificado. De esta manera se irán corrigiendo los errores y previniendo los riesgos que pueden ocasionar las actividades propuestas en el plan de monitoreo y acompañamiento, con el único propósito de mejorar la labor docente; de esta forma identificando los riesgos en el cumplimiento de lo propuesto y realizar las medidas necesarias cumplir con el objetivo.

En la Matriz de Monitoreo y Evaluación se presentan los objetivos específicos a razón de metas a lograr en el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, seguido de los indicadores que nos dan el porcentaje de las actividades por cada actividad, se detallas a continuación las estrategias que se ejecutarán por cada objetivo específico, detallándose a continuación las actividades que se deben de ejecutarán encada intervención que se deben de medir por medio de los niveles de intervención, describiéndose luego las evidencias que sustentan la ejecución de las actividades; culminando con la descripción de las dificultades que se prevén surgirán en cada actividad, siguiendo de posible reformulación de algunas actividades y el nivel de logro de la meta a alcanzar.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente plan de acción.

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Nivel De Implementación						Evidencia	Principales dificultades	Reformulación de actividades	% de logro de meta
				0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita en el aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.				X			Registro de asistencia	Práctica de paradigmas tradicionales.	Ninguna	80% de visitas ejecutadas
			1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo de la sesión de aprendizaje y ficha del monitoreo al desempeño docente.						X	Registro de asistencia	Ninguna.		
			1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.					X		Plan de monitoreo y acompañamiento.	Ninguna.		
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).					X		Ficha de observación. Cuaderno de campo	Docentes poco predispuestos a asistir a reuniones.		
			1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.					X		Acta de reunión	Ninguna.		
			1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2).						X	Ficha de observación. Cuaderno de campo	Ninguna.		
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante	Porcentaje de docentes acompañados para fortalecer su práctica pedagógica	Visita en aula con asesoría personalizada	2.1. Jornada de reflexión sobre la importancia del acompañamiento en la IE.					X		Registro de asistencia	Práctica de paradigmas tradicionales	Ninguna	100% de docentes acompañados dentro del aula.
		Círculos de interaprendizaje	2.2. Revisión de los instrumentos del acompañamiento al docente: Hoja de planificación.					X		Cuaderno de campo	Desconocimiento de los desempeños docentes		

una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora de textos escritos.												MBDD		
			2.3. Elaboración del cronograma del plan de acompañamiento y establecimiento de horarios de los círculos de aprendizaje.						X		Plan de monitoreo y acompañamiento	Ninguna		
			2.4. Jornada de reflexión para establecer las necesidades y demandas de aprendizaje del docente.						X		Acuerdos de compromiso	Ninguna		
			2.5 Ejecución de los círculos de aprendizaje y asesoría para fortalecer las competencias docentes, del área de comunicación, mediante videos.							X	Bitácora docente	Ninguna		
			2.6. Elaboración de actas de compromiso, producto de los círculos de interaprendizaje.							X	Portafolio docente	Ninguna		
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las	Porcentaje del nivel satisfactorio de evaluación de la práctica docente.	Auto, co y heteroevaluación	3.1. Reunión con docentes para sensibilizar sobre la importancia de la evaluación del desempeño docente.							X	Registro de asistencia	Ninguna	Ninguna	100% de visitas ejecutadas. 100 %
			3.2. Elaboración del cronograma de actividades de planificación de los talleres de fortalecimiento sobre evaluación docente y							X				

competencias pedagógicas en el área de Comunicación a través de estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para la mejora continua de la práctica docente y el logro de los aprendizajes.			establecimiento de horarios para los talleres.											talleres de fortalecimiento pedagógico
			3.3. Aplicación de una entrevista de satisfacción a estudiantes y padres de familia sobre el desempeño docente.						X	Cuestionario				
			3.4. Revisión del portafolio sobre el desempeño de su propia práctica pedagógica.					X		Lista de cotejo				
			3.5. Aplicación de una autoevaluación de la ejecución de su desempeño docente y autopercepción.						X	Ficha de autoevaluación.				
			3.6. Aplicación de la coevaluación entre pares.						X	Cronograma de actividades Acuerdos de convivencia.				
			3.7. Aplicación de la heteroevaluación con participación de equipos de evaluación.						X	Acuerdos de compromiso.				
			3.8. Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes y formulación de compromisos en busca de la mejora de los aprendizajes.						X	Acuerdos de compromiso.				

			3.9. Elaboración del informe sobre los resultados de la evaluación de la práctica docente.							X	Instrumentos y evidencias			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---------------------------	--	--	--

Figura 6. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma. Generalmente la procedencia son recursos propios y aportes de la APAFA en un total de mil cuarenta soles (S/.1 040.00), en costos módicos y ejecutados en días y meses durante el año lectivo.

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

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	01 día	S/. 20.00	Recursos propios
1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo de la sesión de aprendizaje y ficha del monitoreo al desempeño docente.	01 día	S/, 20.00	Recursos propios
1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	01 día	S/. 10.00	Recursos propios
1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	01 mes	S/. 100.00	Recursos propios
1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	02 días	S/. 20.00	Recursos propios
1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2).	02 mes	S/. 200.00	Recursos propios
2.1. Jornada de reflexión sobre la importancia del acompañamiento en la II.EE.	01 días	S/. 20.00	Recursos propios
2.2. Revisión de los instrumentos del acompañamiento al docente: Hoja de planificación.	01 días	S/. 10.00	Recursos propios
2.3. Elaboración del cronograma del plan de acompañamiento y establecimiento de horarios de los círculos de aprendizaje.	02 días	S/. 20.00	Recursos propios
2.4. Jornada de reflexión para establecer las necesidades y demandas de aprendizaje del docente.	01 días	S/. 20.00	Recursos propios
2.5. Ejecución de los círculos de aprendizaje y asesoría para fortalecer las competencias docentes, del área de comunicación, mediante videos.	03 mes	S/. 300.00	Aporte de APAFA
2.6. Elaboración de actas de compromiso, producto de los círculos de interaprendizaje.	01 días	S/. 10.00	Recursos propios

3.1. Reunión con docentes para sensibilizar sobre la importancia de la evaluación del desempeño docente.	01 día	S/. 10.00	Recursos propios
3.2. Elaboración del cronograma de actividades de planificación de los talleres de fortalecimiento sobre evaluación docente y establecimiento de horarios para los talleres.	01 día	S/. 10.00	Recursos propios
3.3. Aplicación de una entrevista de satisfacción a estudiantes y padres de familia sobre el desempeño docente.	04 día	S/. 40.00	Recursos propios
3.4. Revisión del portafolio sobre el desempeño de su propia practica pedagógica.	01 mes	S/. 100.00	Recursos propios
3.5. Aplicación de una autoevaluación de la ejecución de su desempeño docente y autopercepción.	01 días	S/. 10.00	Recursos propios
3.6. Aplicación de la coevaluación entre pares.	01 día	S/. 30.00	Aporte de APAFA
3.7. Aplicación de la heteroevaluación con participación de equipos de evaluación.	01 mes	S/. 30.00	Recursos propios
3.8. Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes y formulación de compromisos en busca de la mejora de los aprendizajes.	03 días	S/. 50.00	Recursos propios
3.9. Elaboración del informe sobre los resultados de la evaluación de la práctica docente.	01 días	S/. 10.00	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos desarrollados tanto en el diplomado como en la especialización, estuvo destinado a fortalecer capacidades de liderazgo pedagógico en cada uno de los directivos participantes.

El Módulo cero, nos dio las orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes desde el enfoque de liderazgo pedagógico. En cuanto al plan de acción se comenzó con la identificación de una situación problemática.

El Módulo 1, denominado La Dirección Escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, 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 plan de acción se redactó un diagnóstico, además que se elaboró una caracterización del rol que corresponde como líder pedagógico.

En el Módulo 2, Planificación escolar. La toma de decisiones informada. 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 el plan de acción se redactó el diagnóstico participativo para levantar información del problema propuesto y el planteamiento de al menos dos alternativas.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva, permitió identificar su incidencia en la problemática de resolución de problemas; 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. Identificación de desafíos, alternativas y estrategias en relación a la convivencia y participación en su IE, a articularse con el plan de acción o con el recojo de evidencias de una buena práctica; en cuanto al plan de acción se procedió con la sustentación de la alternativa elegida, así como el diseño del plan de acción.

Por otro lado, en el Módulo 4 se desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados

recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones. En el plan de acción se redactó el plan de monitoreo y evaluación, así como su implantación

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción, en el marco de la mejora continua y de la consolidación de las comunidades profesionales de aprendizaje como condición para que los estudiantes aprendan. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de resolución de problemas planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución.

10. Lecciones aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y aspectos que se deben de mejorar reconociendo que:

- Es uno de los retos del líder pedagógico elaborar Panes de Mejora, en conjunto con la comunidad educativa incluidos en Planes de Acción donde se debe de identificar cierta problemática de la institución que afecta a los aprendizajes de los estudiantes, los que se deben de mejorar en un mediano plazo.

- Fortalecer la participación de la comunidad educativa, las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, condiciones indispensables mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes.

- Incorporar institución educativa la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje para la reflexión y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Referencias

Aparcana, J. (2011). *Co evaluación del desempeño docente*.

Recuperado de:

http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info82/articulos/evaluacion1.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=550

Bautista, J. & Gopinathan, S. (2015). *Desarrollo Profesional Del Docente En Singapur*.

Recuperado de:

<http://otrasvoceseneducacion.org/archivos/448>

Bretel, L. (2002). *Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial*.

Recuperado de:

http://www.geocities.ws/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm#_Toc535233988

ENTREEDUCADORES. (2009) *Relación profesor – alumno en el aula*.

Recuperado de:

<https://entreeducadores.com/2009/08/01/la-relacion-profesor-alumno-en-el-aula/>

Liceo, Javier. (2013). *Lectura comprensiva y sus estrategias*.

Recuperado de:

<http://historico.cpalsj.org/wp-content/uploads/2014/12/Folleto-lectura-Comprensiva.pdf>

Minedu. (2013). *Orientaciones Generales para la Planificación Curricular*. Perú.

Minedu. (2014). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo*. Perú.

Minedu. (2014). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Perú.

Minedu. (2015). *Marco del Buen Desempeño Directivo*.

Minedu. (2015). *Rutas del aprendizaje*.

Ministerio de Educación. (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Perú.

Santos, Miguel. (1993). *La evaluación: un proceso de diálogo comprensión y mejora*.

Recuperado de:

http://www.investigacionenlaescuela.es/articulos/20/R20_2.pdf

Tantaleán, L. & Vargas, O. (2013) *Monitoreo Pedagógico en el desempeño profesional docente* Revista científica de opinión y divulgación.

Zavala, A. (2015). *Estrategias e instrumentos del monitoreo y acompañamiento pedagógico*.

Recuperado de:

<https://es.slideshare.net/AlejandroZavalaEnriquez/estrategias-e-instrumentos-del-monitoreo-y-acompaaamiento-pedaggico>