

# INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS, DEL AREA DE COMUNICACIÓN, DEL IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR, DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80762 DEL DISTRITO DE USQUIL, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

CASTILLO CARRANZA, Marino Javier

La Libertad - Perú

2018

## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80762.....	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.....	12
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	14
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	18
5.1 Marco Conceptual.....	18
5.1.1 Monitoreo pedagógico.....	18
5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	18
5.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	18
5.1.1.2.1. Visita al aula.....	19
5.1.1.2.2. Observación entre pares.....	19
5.1.1.3 Instrumentos de monitoreo pedagógico.....	19
5.1.1.3.1. Ficha de observación.....	19
5.1.1.3.2. Cuaderno de campo.....	19
5.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	20
5.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	20
5.1.2.2. Estrategias del acompañamiento pedagógico.....	20
5.1.2.2.1. Micro talleres o reuniones de interaprendizaje.....	21
5.1.2.2.2. Talleres de actualización docente.....	21
5.1.2.2.3. Jornadas de autoformación docente.....	21
5.1.2.2.4. Círculos de interaprendizaje.....	21

5.1.3	Evaluación del desempeño docente.....	22
5.1.3.1.	Definición de evaluación del desempeño docente ...	22
5.1.3.2.	Instrumentos de evaluación.....	22
5.1.3.2.1.	Lista de cotejos.....	23
5.1.3.2.2.	Guía de observación.....	23
5.1.3.2.3.	Escalas.....	23
5.1.3.3.	Tipos de evaluación.....	23
5.1.4	Área curricular de Comunicación.....	24
5.1.4.1.	Estrategias de comprensión de textos en el IV ciclo	24
5.1.4.2.	Enfoque del área de Comunicación.....	25
5.1.4.3.	Enfoques transversales.....	25
5.1.4.4.	Vinculación de las competencias comunicativas con las otras áreas.....	26
5.1.4.5.	Competencia: Comprende textos escritos... ..	26
5.1.4.6.	Capacidades de la competencia comprenden textos escritos.....	26
5.1.4.7.	Orientaciones para el proceso de enseñanza aprendizaje.....	27
5.1.4.7.1.	Partir de situaciones significativas.....	27
5.1.4.7.2.	Generar interés para el aprendizaje.....	28
5.1.4.7.3.	Aprender haciendo.....	28
5.1.4.7.4.	Partir de los saberes previos.....	28
5.1.4.7.5.	Construir el nuevo conocimiento.....	29
5.1.4.7.6.	Aprender del error.....	29
5.1.4.7.7.	Mediar el progreso de los estudiantes ...	29
5.1.4.7.8.	Promover el trabajo cooperativo.....	30
5.1.4.7.9.	Promover el pensamiento complejo.....	30
5.2.	Experiencia Exitosa.....	30
6.	Diseño de Plan de Acción.....	32
6.1	Objetivos.....	32
6.1.1	Objetivo general.....	32
6.1.2	Objetivos específicos.....	32
6.2	Matriz del Plan de Acción.....	33

7.	Plan de Monitoreo y Evaluación.....	37
8.	Presupuesto.....	41
9.	Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	42
10.	Lecciones Aprendidas.....	44
	Referencias.....	45
	.	

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	11
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como líder pedagógico.....	13
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	35
<i>Figura 5.</i>	Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	38
<i>Figura 6.</i>	Cuadro de riesgos y medidas a adoptarse.....	40
<i>Figura 7.</i>	Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.....	41

## **Introducción**

El presente trabajo académico está relacionado con la problemática que ha sido priorizada. Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, de los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular (EBR) de la Institución Educativa N° 80762 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco; este surge a partir de la reflexión sobre los resultados obtenidos en los registros de evaluación y la información de la prueba ECE 2016 determinando que la mayor dificultad se presenta en la parte inferencial, siendo necesario abordar esta problemática considerando la información obtenida para implementar mejores estrategias y obtener mejores resultados a partir de un liderazgo pedagógico con una visión de cambio y mejora continua.

Para la construcción del presente trabajo se tuvo en cuenta los aspectos abordados en el módulo de Plan de Acción y la revisión de los resultados obtenidos, los mismos que permitieron identificar la problemática de la institución educativa, de igual manera se empleó la observación sistemática y el recojo de información en aula mediante fichas de monitoreo a partir de ello se establece la necesidad de revertir este problema con la intención de obtener mejores resultados en los aprendizajes con participación de toda la comunidad educativa.

El contenido de dicho trabajo académico ha sido estructurado en 10 acápites; iniciando con la identificación de la problemática, abordando la caracterización del contexto socio cultural y la formulación del problema, el segundo acápite tiene que ver con el diagnóstico y los resultados cuantitativos y cualitativos, además se establece la relación del problema con la visión de cambio y los procesos de gestión operacionales y de soporte así como los compromisos de gestión escolar y el MBDDir, el tercer acápite trata de la caracterización del rol como líder pedagógico vinculados con las dimensiones planteadas por Robinson, en el cuarto acápite contempla el planteamiento de la alternativa de solución que sustenta de manera teórica la aplicación del MAE como alternativa de solución.

En el quinto acápite de dicho trabajo, se presenta el marco conceptual donde se sistematiza la información procedente de diversas fuentes textuales de los principales temas y subtemas. Además se da a conocer la experiencia exitosa que tiene relación

con la alternativa de solución presentada, que demuestra la obtención de mejores resultados de aprendizaje por parte de los estudiantes, mayor compromiso de los docentes a partir de la aplicación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE).

El sexto acápite presenta el planteamiento del Plan de Acción donde se propone los objetivos, estrategias, actividades, responsables de la ejecución de dicho Plan, en el séptimo acápite está el Plan de monitoreo y evaluación del plan de acción instrumento que garantiza el logro de los objetivos propuestos, en el octavo acápite se establece el presupuesto que contempla los recursos financieros que se requiere para el desarrollo de las actividades del Plan de Acción, en el noveno acápite habla de la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción considerando los procesos vivenciados en el desarrollo de cada módulo y un décimo acápite que describe las lecciones aprendidas durante el desarrollo de este trabajo.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80762**

La Institución Educativa N° 80762 del caserío Namuchugo, está construida en un terreno propio que tiene una extensión de 5 944.63 m<sup>2</sup> y se encuentra en proceso de saneamiento legal. El caserío pertenece al distrito de Usquil, provincia de Otuzco, región la Libertad, ubicado a 3009 metros sobre el nivel del mar a 3 kilómetros de la capital del distrito aproximadamente, está ubicada en una planicie a 100 metros del río Namuchugo bajo las peñas: Bonetones y Peña Blanca, la institución se encuentra al pie del camino que conduce desde Usquil hasta Capachique y Huamachuco.

El clima de este caserío es templado, sus suelos son fértiles apropiados para la agricultura, tiene diversidad de fauna y flora propia de la región quechua, existe una gran variedad de plantas medicinales; los pobladores son agricultores, algunos comerciantes de ropa y productos de pan llevar, la religión que impera es la católica, la población mantiene costumbres ancestrales como la minga (ayuda mutua de los ciudadanos en trabajos familiares), la república (trabajo colaborativo en obras públicas de la localidad), en la comunidad se observa aun una actitud machista frente a la condición del hombre y la mujer, imperando la sumisión de la mujer.

Las características antes mencionadas exigen de la escuela formar estudiantes con actitudes de emprendimiento para tener ciudadanos capaces de generar sus propios ingresos haciendo uso de los recursos de la comunidad aportando la tecnología para una mejor producción y comercialización de sus productos; estudiantes con actitud científica para que conozcan las propiedades curativas de las plantas y tengan una cultura preventiva de enfermedades, así mismo practicar valores de respeto y de igualdad para lograr una sociedad justa, respetuosa de su cultura digna de un buen vivir.

La institución educativa es multigrado cuenta con los niveles de educación, Inicial y Primaria. Los docentes de primaria son nombrados y en Inicial contratada, existe una población estudiantil de 30 estudiantes distribuidos en los seis grados de

primero a sexto y 08 niños en el nivel inicial de las edades de 3,4 y 5 años. Está construida de adobe y barro techo de eternit, distribuida en dos bloques en el primero funciona el nivel inicial y un aula multigrado en la que se atiende a los estudiantes del 1°, 2° y 3° de primaria; en el segundo se ubica la segunda aula en la que se alberga a estudiantes de de 4°,5° y 6°, se cuenta también con la residencia para docentes ya que en su mayoría estos no radican en la zona.

El ambiente destinado a la dirección es pequeño debido a la disposición de los mismos, el comedor y cocina colindan con la dirección donde se preparan los desayunos y almuerzos para todos los estudiantes, los mismos que son preparados por las madres de familia. La institución cuenta con servicios higiénicos y están distribuidos para los docentes, otro que es utilizado por los estudiantes varones, uno destinado a la atención de las niñas y otro adecuado para los niños de inicial; también la institución cuenta con servicios básicos.

En su organización interna cuenta con APAFA y CONEI como organismos de apoyo, participación, concertación y vigilancia para una gestión escolar transparente, además, se tiene el programa de alimentación Qaliwarma que vela por la alimentación saludable y nutritiva, permitiendo así contar con estudiantes física y emocionalmente fortalecidos para el desarrollo de las actividades académicas. El caserío tiene acceso de vehículos menores, cuenta con los beneficios de los programas sociales de gobierno como Programa juntos, programa integral de Salud; teniendo como aliados al Puesto de salud de Cuyuchugo quien realiza actividades en favor de la salud de los estudiantes y comunidad, La ONG Visión Mundial que ha implementado proyectos de innovación para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

El análisis de la información encontrada en los documentos que demuestran los resultados de aprendizaje de los estudiantes como, ECE 2016 y registros oficiales permitió formular el problema. Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de comunicación, de los estudiantes del IV ciclo

de la EBR de la Institución Educativa N° 80762 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco.

Este problema resulta del análisis realizado con los integrantes de la comunidad educativa utilizando como insumo la información recogida a partir de la técnica de la chacana que permitió determinar las causas en el árbol de problema las que a continuación se presentan: limitada ejecución de monitoreo y acompañamiento a los docentes, la que está relacionada con el factor del MAE, directamente con la asesoría crítica reflexiva que no se brinda a la docente en forma oportuna, esto hace que se continúe con una práctica rutinaria y tradicional, frente a lo descrito se propone buscar estrategias que permitan la ejecución eficaz del monitoreo y acompañamiento mediante la visita en aula y los círculos de estudio logrando mejorar la práctica docente.

La segunda causa es la falta de estrategias para promover el razonamiento y el pensamiento crítico en la comprensión de textos escritos. La misma que se relaciona con el factor de las capacidades profesionales correspondientes a la planificación, lo que conduce a limitar las posibilidades de los estudiantes para generar un aprendizaje eficaz y que pueda vivenciar situaciones significativas, para ello es importante conformar la comunidad profesional de aprendizaje donde se propicie espacios de intercambio de experiencias, discusiones y reflexiones para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Finalmente se considera como causa el incumplimiento de los acuerdos de convivencia por parte de los estudiantes. Esta causa se relaciona con el factor Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras por motivo que no se ha desarrollado de una manera efectiva la competencia de escucha dando lugar a la presencia de conflictos entre estudiantes por insultos que se hacen entre compañeros ocasionando el mal estar de algunos estudiantes y que afectan al buen vivir institucional, por lo sustentado es necesario realizar charlas de sensibilización para mejorar las actitudes y habilidades interpersonales de los integrantes de la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora desde el rol que cada uno cumple.

Este problema se puede revertir mediante la ejecución del MAE ya que los docentes tienen apertura al cambio, comunicación asertiva por parte del director, buen clima institucional y acceso a la tecnología lo que favorece para realizar talleres de capacitación y elaboración de planes de mejora; el monitoreo, acompañamiento y

evaluación del trabajo pedagógico es importante para mejorar la práctica pedagógica bajo un enfoque crítico reflexivo evidenciado en la mejora continua de los estudiantes; a continuación se presenta el árbol de problemas donde podemos ver el problema, las causas y consecuencias que son abordadas en el presente trabajo.

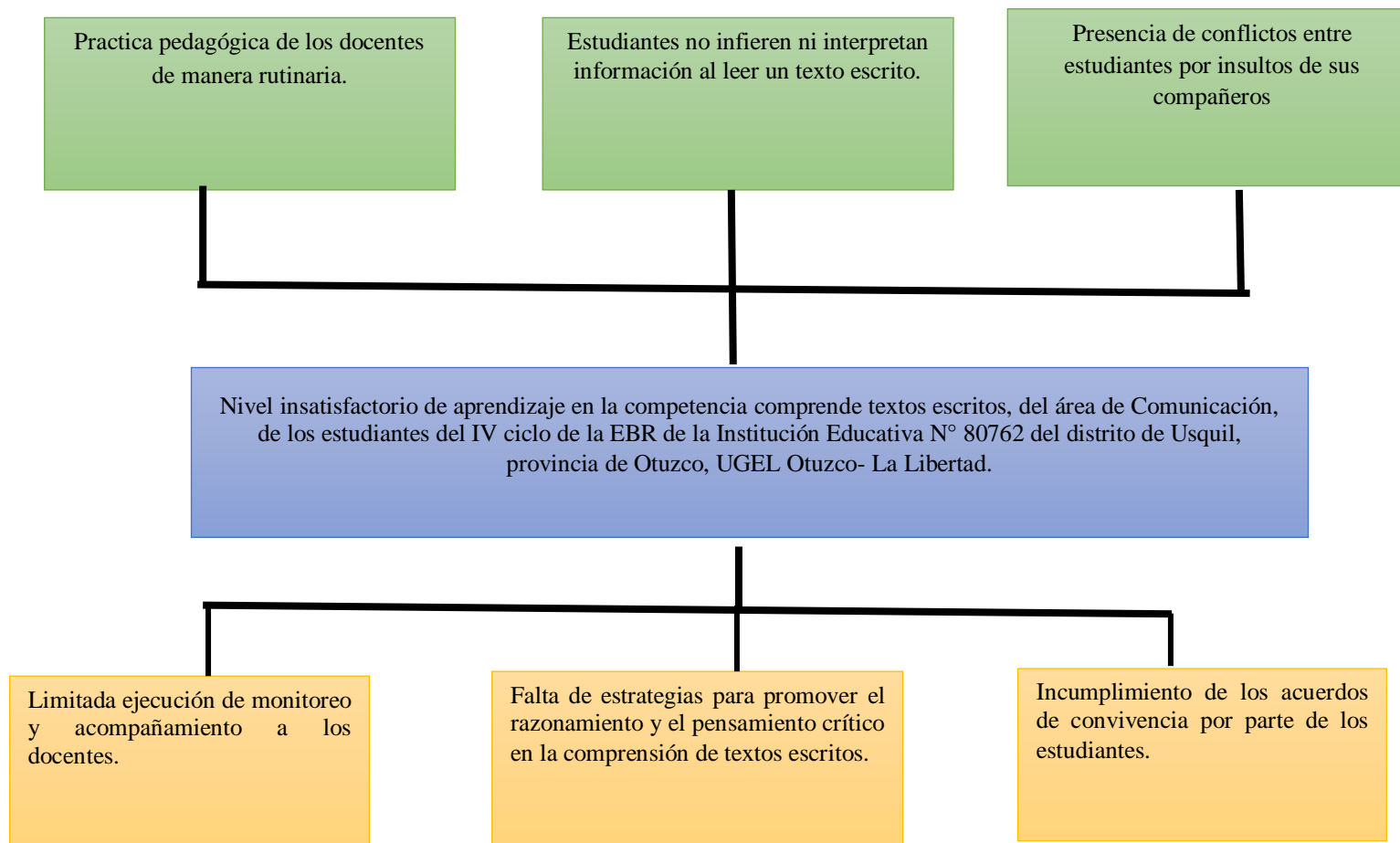


Figura N° 1. Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Al elaborar el diagnóstico del trabajo académico se han utilizado diversos instrumentos que han permitido recolectar información, tal como el cuestionario que se aplicó a la docente mediante el cual se pudo evidenciar sus nociones que tenía con respecto al trabajo en la institución educativa, la ficha de monitoreo que permitió identificar las fortalezas y debilidades en el desarrollo de la sesión de aprendizaje. A partir de ello se realizó el análisis del caso precisando los siguientes resultados:

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Recogidos a través de la ficha de monitoreo donde la docente logra alcanzar un 40 % en su desempeño en el aspecto de estrategias metodológicas, que la ubica en un nivel de proceso, esto quiere decir que presenta dificultades en la aplicación de estrategias que promuevan el razonamiento y pensamiento crítico, esto se debe a la poca actitud de investigación y auto capacitación desconociendo así estrategias que favorecen al desarrollo del razonamiento y pensamiento crítico en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Obtenidos mediante la aplicación del cuestionario referente al monitoreo y acompañamiento, la docente manifiesta que es importante, sin embargo este solo se realiza de forma esporádica ya que no se culmina con el asesoramiento personalizado, por lo que el (MINEDU, 2015b), sostiene que el monitoreo es el proceso que permite observar una secuencia de actividades y luego determinar los logros y aspectos críticos mediante la reflexión de la práctica pedagógica para tomar decisiones oportunas a fin de optimizar el trabajo; con respeto al acompañamiento se realiza para fortalecer al docente y mejorar su desempeño en aula, implica que el directivo genere y despliegue una serie de actividades con el objetivo de brindar asesoría al docente. (R.S.G. N° 008-2016-MINEDU).

Por último sobre el incumplimiento de los acuerdos de convivencia, la docente opina que los estudiantes no están acostumbrados a cumplir con los acuerdos debido a que por lo general son establecidos de manera impositiva por los docentes sin tener en cuenta la opinión de los estudiantes además en casa no establecen acuerdos a cumplir

por lo que los estudiantes presentan manifestaciones de insultos con palabras soeces a sus compañeros al respecto para poder vivir democráticamente se tiene que asegurar la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, donde los padres asuman responsabilidades y la escuela emplee estrategias para crear un clima de participación responsable y escucha activa que mejore la convivencia escolar.

## **2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo**

El problema principal en el que se sustenta el trabajo de investigación es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, de los estudiantes del IV ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80762 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco. El diagnóstico de este problema se ha obtenido al aplicar instrumentos cuantitativos y cualitativos; los resultados cuantitativos permiten afirmar que la docente intenta desarrollar la creatividad y/o el pensamiento creativo a través de algunas actividades e interacciones, sin embargo, estas no son sostenidas durante toda la sesión lo cual significa que esta se encuentra en un nivel de proceso.

Los procesos de gestión que se relacionan son: PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua, PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico, PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje, PO04.2 Reforzar los aprendizajes. Estos procesos se vinculan con la competencia 6, que considera la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa mediante el acompañamiento continuo buscando la reflexión conjunta de los docentes y con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje planteadas, del mismo modo se puede decir que no se ha cumplido a cabalidad con el compromiso 4 que considera la norma técnica del desarrollo escolar sobre el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa por diversos motivos.

Con relación al instrumento cualitativo; se puede afirmar que a la docente le falta estrategias para promover el razonamiento y el pensamiento crítico, cuando leen un texto escrito, ya que los estudiantes solo responden a preguntas literales, también

opina que no cumplen con los acuerdos de convivencia y es necesario que todos los integrantes de la comunidad educativa asuman ciertas responsabilidades. Los procesos implicados son: PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado, PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica, PO03.3 Realizar acompañamiento Pedagógico, PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje, PO05.1 promover la convivencia escolar, PO05.2 Prevenir y resolver los conflictos y PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa.

El Marco del Buen Desempeño Directivo tiene relación directa con la sexta competencia que tiene que ver con la gestión de los procesos pedagógicos al momento de realizar las sesiones de aprendizaje mediante la orientación continua a los docentes propiciando la reflexión conjunta con la finalidad de alcanzar mejores resultados y la segunda competencia que fomenta la participación democrática de la comunidad educativa a favor de los aprendizajes, y proporcionar un clima escolar favorable basado en el respeto, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad, finalmente se puede reafirmar que no se ha cumplido con el compromiso de gestión 4 que considera el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica docente en la Institución educativa. (MINEDU, 2015c).

El reto que tiene el directivo es mejorar el aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, de los estudiantes del IV ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80762 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: Implementar y ejecutar el MAE de manera asertiva y eficaz, propiciar jornadas de inter aprendizaje para apropiarse de estrategias metodológicas innovadoras en la comprensión textual del área de Comunicación, sensibilizar a través de charlas sobre el cumplimiento de los acuerdos de convivencia por parte de los estudiantes.

A continuación, se presenta el cuadro del anexo N° 02 donde se presenta el problema, conclusiones del diagnóstico, los procesos de gestión que se encuentran implicados, compromisos de gestión no realizados y por último las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, de los estudiantes del IV ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80762 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco-La Libertad.</p>	<p><b>Resultados cuantitativos:</b> La docente intenta desarrollar la creatividad y/o el pensamiento creativo a través de algunas actividades e interacciones, sin embargo estas no son sostenidas durante toda la sesión lo cual significa que esta se encuentra en un nivel de proceso.</p>	<p>PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua, POO.3.3 Realizar acompañamiento pedagógico, PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje, PO04.2 Reforzar los aprendizajes</p>	<p>Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.</p>	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
	<p><b>Resultados cualitativos:</b> La docente manifiesta que el monitoreo y acompañamiento es importante para mejorar la práctica docente y obtener mejores resultados con los estudiantes y que el directivo debe brindar la asesoría necesaria y oportuna tal como lo considera (MINEDU, 2015b).  La docente opina que los estudiantes no cumplen con los acuerdos de convivencia y es necesario que todos los integrantes de la comunidad educativa asuman responsabilidades según (Gabucio, 2005).</p>	<p>POO.3.3 Realizar acompañamiento pedagógico, PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje.  PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado, PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica,  PO05.1 Promover la convivencia escolar, PO05.2 Prevenir y resolver conflictos, PO05.3 promover la participación de la comunidad educativa</p>	<p>Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE”</p>	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.  Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>

Figura N° 2 Análisis de resultados del diagnóstico.

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

El liderazgo pedagógico del directivo es un factor determinante en la mejora de la educación de los estudiantes siendo necesario tener en cuenta las dimensiones de Robinson, que además forman parte del soporte teórico del MBDDir. La primera considera establecer metas y expectativas. Para ello, se debe plantear metas concretas para lograr que los estudiantes puedan inferir a partir de la lectura de textos escritos donde el 67 % de estudiantes del IV ciclo mejoren sus niveles de logro en el área de Comunicación, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas y debe ser asumida entre todos los actores educativos con el único fin de que se permita obtener los mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.

La dotación de recursos estratégicos, corresponde a la segunda dimensión de Robinson, esta tiene que ver con el papel impulsor del directivo para la adquisición de material apropiado que favorezca al desarrollo de la competencia de la comprensión de textos escritos, indispensable para la ejecución del Plan lector de la institución educativa con textos del interés del estudiante, lecturas recopiladas que tengan saberes de la comunidad con el fin de lograr el cariño por la lectura y consolidar el hábito lector en los estudiantes. Al ser utilizados adecuadamente en las actividades que respondan a los intereses de los estudiantes y demandas de los padres de familia.

En la tercera dimensión Robinson considera la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. Teniendo en cuenta a esta dimensión y al problema priorizado, se piensa establecer jornadas de capacitación que brinden a los docentes las herramientas necesarias para garantizar que los estudiantes mejoren la comprensión lectora y luego ejecutar el monitoreo y acompañamiento de manera sistemática para mejorar la práctica docente y obtener mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes.

Robinson en la cuarta dimensión establece la promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente. Lo que refiere esta dimensión en concordancia con el problema priorizado, es considerar y organizar grupos de interaprendizaje, reuniones con los docentes para ejecutar trabajos colegiados y conformar las comunidades profesionales de aprendizaje las mismas que permite reforzar, las

capacidades docentes de manera colectiva y ser más eficientes en el desarrollo de labor pedagógica obteniendo logros significativos en la institución educativa.

La última dimensión de Robinson contempla asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar una institución educativa que tenga presente los valores donde prime el buen vivir el respeto como base organizacional, asimismo establecer y difundir los acuerdos de convivencia para mantener el buen clima. Estas dimensiones que propone Viviane Robinson permiten determinar alternativas viables y accesibles para revertir la problemática identificada. En el siguiente cuadro podemos apreciar las dimensiones del liderazgo, metas y la justificación.

<b>Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson</b>	<b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>	<b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>
1. Establecimiento de metas y expectativas.	Establecer metas concretas para lograr que los estudiantes puedan inferir textos escritos.  El 67% de estudiantes del IV ciclo logren inferir textos escritos	Si el estudiante lee e infiere obtendrá mejores resultados de aprendizaje en las diversas áreas.
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	Adquirir material apropiado para desarrollar actividades lectoras  Activar el desarrollo adecuado del Plan lector con textos del interés del estudiante.	Existe escaso material para realizar dicha actividad, para que los estudiantes se encuentren motivados y logren un hábito lector.
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Establecer jornadas de capacitación sobre el empleo de estrategias metodológicas para trabajar la comprensión lectora.  Monitorear, acompañar y evaluar sistemáticamente a la docente para mejorar su práctica.	Mediante la capacitación y el monitoreo, acompañamiento y evaluación sistemático se fortalecerá las capacidades de los docentes con estrategias metodológicas sobre comprensión lectora, para mejorar el trabajo pedagógico y obtener mejores resultados.
4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	Ejecutar trabajos colegiados.  Conformar las comunidades profesionales de aprendizaje.	Permite actualizarse de manera colectiva y ser más eficientes en el desarrollo de la labor pedagógica.
5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Establecer y difundir los acuerdos de convivencia institucional.  Mantener el buen clima institucional.	Teniendo un buen clima institucional la identificación de los docentes será con mayor responsabilidad y se obtendrá mejores aprendizajes.

Figura N° 3 Caracterización del rol como líder pedagógico.

#### **4. Planteamiento de la Alternativa de Solución**

Después del análisis y comprensión de las alternativas de solución del problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, de los estudiantes del IV ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80762 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco; se considera como alternativa apropiada, viable y sostenible, la implementación del MAE el que será concretizado mediante el liderazgo pedagógico que influencia el directivo en el buen desenvolvimiento de sus docentes; el éxito en el aprendizaje de los estudiantes dependerán de las prácticas de un liderazgo pertinente, a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia escolar (Bolívar, 2010).

La alternativa de solución se encuentra vinculada con el cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace referencia al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa (R.M. N° 657-2017-MINEDU), la misma que precisa de manera directa la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, esto se logrará cuando la práctica pedagógica docente, utilice estrategias metodológicas adecuadas para la promoción del razonamiento y el pensamiento crítico en el área de Comunicación entre otras estrategias pertinentes, dando oportunidades a los estudiantes de mejorar sus niveles de logro respecto a la competencia comprenden textos escritos.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación tendrá en cuenta las potencialidades, demandas y necesidades de los estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad; es decir se utilizarán los recursos del contexto como por ejemplo: textos cortos a partir de lo que ellos conocen como: producción de alimentos que siembran en la comunidad, cuentos de la zona con ayuda de los sabios de la comunidad ( abuelos), leyendas, tradiciones que todavía se cultivan y que forman parte de la cultura, todo esto será recopilado y organizado para que sirva de material para fortalecer la comprensión de textos teniendo en cuenta que la institución educativa cuenta con material tecnológico para su producción y reproducción y de esa manera enfrentar desde la gestión del currículo el problema priorizado.

El MAE, tiene relación con la Gestión Curricular contemplado en el Marco del Buen Desempeño del Directivo, Dominio I sobre las condiciones para la mejora de los

aprendizajes y Dominio II que comprende la orientación de los procesos pedagógicos, también en el MBDD en el dominio I comprende la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, Dominio II tiene que ver con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. En tal sentido el propósito del MAE es mejorar la práctica pedagógica de los docentes, considerando importante cada uno de estos dominios para su desarrollo dentro del trabajo pedagógico buscando mejorar los aprendizajes en el área de Comunicación específicamente en la competencia de comprensión de textos escritos, por lo tanto, se evidencia una consistencia como alternativa de solución.

Álvarez, M. (2015). Sostiene que el monitoreo y acompañamiento es fundamental en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de allí que se vuelve indispensable poner en acción el MAE en la institución educativa con mecanismos de acompañamiento pedagógico, a partir de la auto reflexión, motivación y compromiso personal del docente y obtener la mejora continua mediante el accionar en el aula convirtiendo en un ambiente donde se promueve practicas pedagógicas de calidad, que lleven a lograr aprendizajes satisfactorios, todo ello basado en un liderazgo pedagógico que tiene como fin la mejora de los aprendizajes.

Vesub y Alliud (2012). Reconocen que el acompañamiento es un proceso que se apoya en la reflexión teniendo en cuenta los aportes de otros docentes que actúan como formadores estos contribuyen al cambio de actitudes, consideran también al monitoreo como: relación terapéutica o apoyo a las relaciones personales, como servicio técnico, como cierre de proceso y como proceso de mutua formación y retroalimentación todas estos modelos y concepciones teóricas consideran al acompañamiento como proceso que contribuye a la mejora de práctica docente. Por su parte el MINEDU a través de la R.S.G. N° 008-2017 señala al acompañamiento pedagógico como una estrategia de formación docente para mejorar de la práctica pedagógica y de manera progresiva una autonomía profesional.

La experiencia exitosa presentada por los autores Javier, Vásquez Sandoval y Manuel, Quipe Guevara. La cual fue desarrollada en la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” en la localidad de La Banda de Shilcayo, Tarapoto provincia y región San Martín, es tomada como referencia para garantizar la propuesta de este trabajo, dicha experiencia fue desarrollada en la institución integrada donde funcionan los niveles de inicial, primaria y secundaria con un total de 718 estudiantes los mismo que tenían problemas de aprendizaje reflejadas en las bajas calificaciones, desinterés por el estudio de los estudiantes, se desarrolló en el año

2015 denominada “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”.

Es indispensable que el directivo en su rol de líder pedagógico proponga la instauración de metas ambiciosas pero realizables para el logro de mejores aprendizajes, por lo que se debe reunir con los integrantes de la comunidad educativa a fin de sensibilizar y consensuar las metas de aprendizaje, optimizar los medios y materiales del contexto. También es necesario monitorear, reflexionar y retroalimentar la práctica docente utilizando la auto reflexión permanente del docente; Así mismo participar en las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe fomentar un entorno saludable para docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse involucrados en la mejora continua.

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación se vincula con los procesos de gestión: estratégicos, operacionales y de soporte propiciando valor con cada uno de los que a continuación se detalla: PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje, PO04.2 Reforzar los aprendizajes, PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua, PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado, PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica, PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico, PS01.3 Fortalecer las capacidades, PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.

Por tal motivo el directivo debe impulsar la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad, así como propiciar un clima escolar basado en el respeto, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MINEDU, 2014). Los actores de la comunidad, deben crear las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben realizar el diagnóstico, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la comprensión lectora; los padres de familia deben coordinar y colaborar con los docentes, y otros integrantes de la comunidad para contribuir a revertir el problema priorizado mediante espacios de reflexión.

Con la aplicación del MAE se fortalecerán las capacidades profesionales de los docentes obteniendo cambios significativos en el manejo de estrategias y mejoraran los resultados de aprendizaje de los estudiantes trabajando en un clima favorable de ayuda mutua, es por eso que la alternativa de solución se centra en la gestión curricular por que mediante ello se viabiliza el liderazgo pedagógico del directivo el

mismo que tiene la responsabilidad de generar cambios significativos en el aprendizaje de los estudiantes y consolidar la mejora continua asumida como cultura de progreso.

Es importante tener en cuenta la evaluación del desempeño docente para señalar sus fortalezas y debilidades en función a criterios establecidos, también se debe considerar la autoevaluación como acción permanente para evaluar el proceso y resultado de su propio accionar pedagógico siendo fundamental y necesario para lograr un aprendizaje constructivo, así mismo utilizar la coevaluación involucrando a todos los docentes y proporcionar una retroalimentación formativa haciendo juicios críticos del trabajo realizado, por último se considera indispensable realizar la evaluación para decidir el grado de eficacia del manejo didáctico, condiciones motivacionales, clima en el aula, adecuación docente alumno todo esto como factor determinante para lograr la mejora de la calidad del aprendizaje.

El reto que afronta el directivo de la Institución Educativa N° 80762, es asumir su rol de líder pedagógico en paralelo a sus funciones como docente de aula, con la finalidad de generar espacios de reflexión sobre la práctica docente después de la jornada de trabajo con el propósito de cumplir con las actividades propuestas en el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, todo ello se logrará estableciendo cronogramas consensuados en un ambiente de confianza y respeto para asumir compromisos y retos orientados a la mejora continua de los aprendizajes.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

El Marco conceptual contiene la información teórica que ha sido utilizada en el proceso de la elaboración del trabajo académico, estos conceptos explican las teorías de diferentes autores los mismos que nos brindan información para sustentar nuestra alternativa de solución. En tal sentido es necesario manejar ordenadamente ciertos criterios básicos para que la propuesta tenga consistencia ya que pretende dar solución al problema identificado en la Institución Educativa. N° 80762 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco- La Libertad.

**5.1.1 Monitoreo pedagógico.** Consiste en una serie de acciones y procedimientos que realiza el equipo directivo de una institución educativa con la finalidad de recoger información en el aula y análisis sobre la práctica pedagógica que realiza el docente con sus estudiantes, buscando con ello un cambio de referencias con las que cuentan, con la finalidad de tomar decisiones en un momento oportuno a fin de hacer las recomendaciones necesarias para corregir las falencias encontradas y optimizar los resultados en lo posterior.

**5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.** Proceso por el cual se recoge información de hechos ocurridos en el aula, con la participación del directivo mediante la utilización de instrumentos adecuados, para luego ser analizada y tomar decisiones pertinentes con la finalidad de fortalecer las competencias docentes y mejorar la práctica pedagógica (MINEDU, 2015b), convirtiéndose el monitoreo en uno de los más grandes desafíos del sistema educativo actual donde se pone de manifiesto el liderazgo pedagógico.

**5.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.** Existen varias estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para recoger información en el aula cuando el docente realiza su práctica pedagógica, luego de la misma tomar decisiones considerando los hechos ocurridos durante la clase. Las estrategias deben ser las más adecuadas considerando las características de la institución, así como también se debe considerar las necesidades que presente el docente, las más oportunas son:

**5.1.1.2.1. Visita al aula.** Es la principal manera de intervenir en el desenvolvimiento de la práctica docente, este proceso implica la observación y registro de hechos ocurridos en el aula, que luego serán conversados al realizar la asesoría personalizada y a partir de ello establecer compromisos de mejora en relación a los criterios establecidos en el instrumento de monitoreo. Tiene como fin identificar los aciertos y dificultades del desarrollo “in situ” y así contar con información de primera mano oportuna y confiable para brindar apoyo a través de un liderazgo pedagógico y mejorar los desempeños docentes ya que con ello se estará contribuyendo a la utilización de estrategias pertinentes a fin de desarrollar la competencia de comprensión de textos escritos. (MINEDU, 2014).

**5.1.1.2.2. Observación entre pares.** Estrategia que propicia la reflexión y construcción colegiada de los saberes pedagógicos, son las conversaciones sobre lo que hacen dentro de sus aulas y porque lo hacen. Esta interacción docente fortalece la confianza, el respeto; mediante intervenciones de los hechos que ocurren en el proceso de enseñanza aprendizaje (Magaña y flores, 2015), los docentes implicados buscan mejorar sus prácticas docentes utilizando la socialización de temas que se hayan detectado como falencias dificultades detectadas durante la recopilación de información, también pueden reunirse para interactuar entre pares.

**5.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico.** El recojo de información se realiza utilizando varios instrumentos los mismos que permiten verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza aprendizaje que realizan los docentes, esta información se vuelve confiable cuando procede de la aplicación sistemática de instrumentos que a su vez presentan criterios y no del simple azar, o de una observación improvisada, por otra parte es significativa la información si se refiere a aspectos relevantes de los aprendizajes, estos instrumentos pueden ser:

**5.1.1.3.1. Ficha de observación.** Es una herramienta que permite el registro de hechos y acciones pedagógicas observados durante la visita en el aula y que puede ser interpretada de manera cuantitativa y cualitativa. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula. (MINEDU, 2012).

**5.1.1.3.3. Cuaderno de campo.** Herramienta para registrar hechos y situaciones importantes de la práctica pedagógica de un docente, también permite registrar la

reflexión de la propia práctica y luego ponerlas a debate y emitir juicios críticos en cada espacio, estas observaciones se pueden realizar de manera detallada de las relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un tiempo determinado. Al mismo tiempo se puede adicionar gráficos, esquemas y dibujos (MINEDU, 2016).

**5.1.2 Acompañamiento Pedagógico.** El acompañamiento pedagógico es un compromiso de gestión escolar, proceso que se realiza mediante el dialogo y el intercambio de experiencias basándose en la observación y evaluación del trabajo desarrollado en aula bajo el enfoque critico reflexivo y el trabajo colaborativo, este proceso se caracteriza por tener en cuenta una comunicación eficaz y asertiva propia de un líder pedagógico generando en los docentes un clima de respeto sin niveles de superioridad fortaleciendo de esta manera la relaciones interpersonales de los docentes.

**5.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.** El acompañamiento pedagógico consiste:

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

El acompañamiento tiene como propósito promover la autonomía progresiva del docente y crear el hábito de reflexión diaria sobre su propia práctica pedagógica, dicha reflexión promueve la utilización de diversos escenarios a partir de estrategias meta cognitivas y auto reguladoras. De esta manera, el acompañamiento se enmarca en un enfoque crítico reflexivo con la única y exclusiva intención de mejorar las prácticas pedagógicas para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes, pero para que el monitoreo funcione tiene que ser participativo y que los docentes acompañados conozcan la finalidad y sean respetados en sus diferencias que cada uno presente, también se vuelve indispensable que este acompañamiento guarde ciertos parámetros de confidencialidad por parte de la persona que realiza el acompañamiento.

**5.1.2.2. Estrategias del acompañamiento pedagógico.** Se considera como estrategias de acompañamiento, a las reuniones de inter aprendizaje, liderada por el director. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de

una institución educativa o una red educativa. (MINEDU, 2016). Dentro de las estrategias de acompañamiento se considera las consiguientes:

*5.1.2.2.1. Micro talleres o reuniones de interaprendizaje.* Llamados también espacios de socialización de experiencias de aprendizaje programados concertadamente con los docentes mediante una comunicación horizontal donde la expresión es abierta aquí se tratan temas de interés común y necesidades específicas del trabajo pedagógico del aula. Estos talleres se planifican considerando las necesidades y requerimientos de los docentes, permiten la reflexión sobre algún problema pedagógico en particular y propicia que se asuman compromisos para mejorar las dificultades y pueden ejecutar por lo menos una vez al mes estos talleres. (MINEDU, 2014).

*5.1.2.2.2. Talleres de actualización docente.* Son espacios de formación docente con el propósito de contribuir al manejo técnico metodológico de los documentos de planificación, esta metodología busca la participación activa de todos los actores mediante la socialización de los productos generados a través del trabajo en equipos con perspectiva de innovación, así mismo permite explicar las bases teóricas que dan sustento al trabajo realizado buscando explicaciones asertivas y convincentes a fin de mejorar la calidad profesional tal como lo señala el Consejo Nacional de Educación, en uno de sus objetivos del Proyecto Educativo Nacional donde considera que los docentes deben estar debidamente preparados con la finalidad que ejerzan su trabajo demostrando profesionalismo y vocación de servicio. (CNE, 2007).

*5.1.2.2.3. Jornadas de autoformación docente.* Es cuando el mismo docente realiza una autoevaluación de su propio trabajo en el aula, utilizando diversos instrumentos los mismos que sirven para registrar las evidencias y poder determinar fortalezas y debilidades de las estrategias utilizadas para luego buscar alternativas de mejora de la práctica pedagógica y mejorar su desempeño así como lograr mejores resultados de los estudiantes mediante un aprendizaje significativo, favoreciendo de esta manera mejorar las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante, como resultado principalmente de necesidades de aprendizaje docente. (Salcedo, 2017)

*5.1.2.2.4. Círculos de interaprendizaje.* Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, que hayan favorecido mejorar los aprendizajes de los estudiantes a nivel de aula o institución, dicho compartir de resultados y de estas experiencias los cuales buscan generara espacios de discusión y reflexión para

fortalecer las capacidades y competencias de los docentes a fin de obtener resultados halagadores a nivel institucional.

**5.1.3 Evaluación del Desempeño Docente.** La evaluación del desempeño docente está referida al proceso mediante el cual se establece juicios de valor frente al trabajo que desarrolla el docente con los estudiantes, permitiendo conocer sus avances en relación a desempeños establecidos, se realiza con el propósito de mejorar el accionar docente y tomar decisiones oportunas con la finalidad de superar ciertas dificultades encontradas, la evaluación debe tener en cuenta el enfoque de una evaluación formativa como parte del trabajo cotidiano en el aula que den mejores frutos a los estudiantes.

**5.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño docente.** Teniendo en cuenta el enfoque por competencias la evaluación pedagógica es considerada como el proceso permanente que permite recoger evidencias y tomarlo en cuenta para plantear compromisos de mejora y al mismo tiempo emitir juicios valorativos sobre el desarrollo del desempeño docente con respecto a la persona evaluada siguiendo matrices o estándares (McDonald, Boud, Francis y Gonczy, 2000). También se puede definir la evaluación teniendo en cuenta el objeto de evaluación. Si se orienta en los resultados educativos puede considerarse como evaluación sumativa, pero si ésta se orienta al estudio y valoración de los procesos educativos y de las interrelaciones educativas entre docentes y estudiantes se considera como evaluación formativa.

Algunos conciben a la evaluación como un proceso estricto de medición cuantitativa porque a partir de ella se puede establecer semejanzas y diferencias cuantificables de una situación determinada a partir de un modelo establecido, para ello es necesario tener indicadores verificables y cuantificables precisados en cada uno de los instrumentos que se va a utilizar y que sean válidos y confiables, es así como la evaluación cualitativa busca valorar el avance mediante el análisis de datos realizados de modo inductivo mientras que la evaluación cuantitativa utiliza escalas numéricas para registrar las apreciaciones.

**5.1.3.2. Instrumentos de evaluación.** Son los medios de soporte físico que se emplea para recoger información de los hechos de manera oportuna y real, todo instrumento contiene un conjunto estructurado de ítems los cuales posibilitan la obtención de la información deseada, según los indicadores formulados, los instrumentos de evaluación deben ser validados y confiables estos son válidos cuando el instrumento sirve al propósito para la cual se va a utilizar y nos ofrece la

información que requerimos acerca de la variable que se pretende medir, para poder emitir juicios valorativos y tomar decisiones que favorezcan al docente en una mejora continua de su quehacer pedagógico y su desarrollo profesional pertinente y significativo en beneficio de los estudiantes. Dentro de ellos tenemos los siguientes:

*5.1.3.2.1. Lista de cotejos.* Es un instrumento descriptivo de la evaluación y se utiliza para evaluar capacidades y conocimientos, porque nos permite determinar si la conducta observable existe o no en la persona evaluada, para ello es necesario tener en cuenta en su elaboración la determinación adecuada de capacidades para ser evaluadas, describir las conductas en hechos observables y hacer un listado de las posibles conductas observables. Se registra con SÍ o NO, luego permite realizar la interpretación para saber en qué situación se encuentra el evaluado. (Torres, 2015).

*5.1.3.2.2. Guía de observación.* Instrumento que permite registrar las conductas en forma ordenada y sistemática para valorar la información obtenida de manera adecuada, la Guía de observación es utilizada con la finalidad de tener un registro donde se pueda visualizar los diferentes estilos de aprendizaje, para tenerlos en cuenta en el momento de emitir un juicio valorativo con respecto a los aprendizajes logrados. Además se puede redactar un listado de indicadores de manera afirmativa o bien como preguntas, que orienta el trabajo dentro del aula, señalando los aspectos que son relevantes al observar y poder entender la diversidad del aula el observador es el interesado en encontrar respuestas novedosas a las situaciones particulares porque ello le servirá como punto de apoyo principal para desarrollar estrategias de inclusión.

*5.1.3.2.3. Escalas.* Son instrumentos que contienen una serie de ítems que el docente evaluado debe responder. Los ítems deben estar acompañados de íconos. Para elaborar una escala es necesario enunciar con claridad la actividad que se va a evaluar y prepararla de manera comprensible, estos instrumentos sirven para recoger información acerca de las opiniones, deseos o actitudes, además requiere de mucha dedicación y entrenamiento por parte de la persona quien lo va a utilizar.

*5.1.3.3. Tipos de evaluación.* Considerando a la evaluación como el proceso continuo que permite al docente interpretar, valorar, regular y realimentar los procesos de enseñanza y de aprendizaje en coherencia con las necesidades, intereses, ritmos de aprendizaje y características de los estudiantes se formula una tipología metodológicamente útil que muestra las diferentes posibilidades con las que puede aplicarse la evaluación y dependiendo de estas posibilidades la evaluación toma un nombre diferente.

En este sentido la evaluación docente considera dos propósitos: La responsabilidad cuyo fin es la permanencia y el desarrollo profesional, con carácter formativo (Murillo, 2007). La autoevaluación es el análisis propio de la tarea educativa basa en la reflexión crítica, la calidad y eficacia de la autoevaluación permite asumir con responsabilidad nuevos retos de mejora, para realizar la retroalimentación se puede tener en cuenta información proporcionada por cintas de video y audio, informes elaborados por el propio profesor; la Coevaluación se realiza entre pares se debe valorar exclusivamente lo positivo y las dificultades se deben tratar con mayor cuidado y responsabilidad, finalmente se considera la heteroevaluación que realiza una persona sobre otra respecto a un desempeño.

**5.1.4 Área Curricular de Comunicación.** Todo ser humano como sujeto social tiene la necesidad de comunicarse y relacionarse con las demás personas, posibilita el desarrollo de la autoestima, la identidad y la comunicación con los otros, los estudiantes necesitan el dominio de la comunicación y desarrollar un manejo adecuado que permita expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. También se puede hacer uso de recursos expresivos no verbales, así como de las tecnologías de la información y comunicación, visto de diversos puntos de vista es fundamental para el desarrollo de aprendizajes en las demás áreas. (MINEDU, 2009).

**5.1.4.1. Estrategias de comprensión de textos en el IV ciclo.** Las rutas del aprendizaje plantean diversas estrategias que se deben utilizar para favorecer la comprensión de textos en el IV ciclo tales como: La ficha de Personajes que consiste en expresar lo comprendido en otros lenguajes, hacer predicciones sobre el texto que tiene que ver con escribir un texto pequeño y que los estudiantes completen con un dibujo referente al contenido, construir imágenes mentales, imaginar lo que van leyendo, identificar las ideas importantes y el parafrasearlo, deducción del tema central, organizar información a través de elaborar organizadores gráficos, hacer inferencias de causa efecto, todas estas estrategias serán desarrolladas de manera progresiva (MINEDU, 2015a).

Además se puede considerar algunos aportes de (Sánchez, 2013), al referirse del pensamiento crítico en relación con la comprensión de textos haciendo notar que el pensamiento crítico es el pensamiento racional, reflexivo, demostrando habilidad para organizar ideas, argumentar respuestas, comparar y explicar la realidad, en síntesis es opinar de forma responsable, de esta manera se busca que los estudiantes asuman

actitudes críticas a partir de un texto leído, infiriendo lo que el autor nos dice en cada párrafo del texto, para llegar a comprender mejor la intención de lo que plasma.

El pensamiento crítico como capacidad comprende operaciones y procesos que en una situación de estudio o lectura pueden ir definiendo niveles. Las operaciones se manifiestan en habilidades básicas o simples y complejas en tanto que los procesos del pensamiento adoptan formas lógicas y no lógicas. Los niveles de lectura asociados al pensamiento crítico son: El Literal, El Inferencial y El Crítico propiamente dicho. (Sánchez, 2013, p.35).

**5.1.4.2. Enfoque del área de Comunicación.** Tiene que ver con las prácticas sociales del lenguaje de allí que se considera comunicativo porque su origen tiene relación con actividades comunicativas donde los estudiantes comprenden y producen diferentes textos orales y escritos, esta comunicación está implicada en el quehacer sociocultural ya que tiene como escenario diversos contextos sociales y culturales cada uno con sus propias particularidades y propios de su grupo o individualmente de allí que hay que tomar en consideración cómo se usa el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico. Cabe mencionar que en nuestro país además del castellano, se hablan 47 lenguas originarias.

Es necesario destacar que toda práctica social no se encuentran aisladas estas forman parte de las interacciones que realizan los seres humanos propio de una vida social y cultural, Además, el área contempla la reflexión sobre el lenguaje a partir de su uso, no solo como un medio para aprender en los diversos campos del saber, sino también para crear o apreciar distintas manifestaciones literarias, y para desenvolverse en distintas facetas de la vida, considerando el impacto de las tecnologías en la comunicación humana. (MINEDU, 2015d).

**5.1.4.3. Enfoques transversales.** Aportan concepciones sobre las personas y su relación que existe con su entorno, traduciéndose de manera específica en la forma de actuar y son manifestados mediante valores y actitudes que muestran maestros, autoridades y estudiantes en el accionar diario de la vida en la institución educativa. Los enfoques transversales que se adhieren en las diferentes competencias para ser desarrollados en el trabajo pedagógico ya que se muestran como comportamientos observables en la forma de actuar, empatía, solidaridad, honestidad, respeto entre otros predisponiendo a las personas a responder de tal manera en situaciones diferentes (MINEDU, 2016).

**5.1.4.4. Vinculación de las competencias comunicativas con las otras áreas.** En la vida escolar, social y cultural, hablar, escuchar, leer y escribir son acciones complementarias que se interrelacionan y retroalimentan para lograr los distintos propósitos comunicativos de las personas. Se considera al lenguaje como algo transversal, porque es la herramienta fundamental para que los estudiantes desarrollen sus competencias en distintas áreas curriculares, también se puede decir que el uso del lenguaje no solo es un medio de aprendizaje sino que se afianza en las distintas áreas curriculares, contribuyendo con el desarrollo de las competencias comunicativas.

Es por eso que es indispensable que los estudiantes transiten por las diferentes capacidades y desarrollen la competencia comprenden textos escritos para poder entender y resolver un problema en el área curricular de Matemática, para poder interpretar información de un texto de divulgación en el área de Ciencia y Tecnología, en personal social cuando deliberan sobre asuntos públicos que suceden en la escuela, también permite difundir y valorar las experiencias artísticas o culturales.

**5.1.4.5. Competencia: Comprenden textos escritos.** El MINEDU señala que la competencia se define como facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético (MINEDU, 2016). Por lo tanto se dice que una persona es competente cuando es capaz de combinar sus características personales teniendo en cuenta sus habilidades socioemocionales cuando interactúa con otras personas.

El comprender textos escritos significa saber leer y el saber leer significa que la persona que interactúa con el texto construya significados teniendo como referencia a su experiencia, tiene que ver mucho los conocimientos previos y lo más importante que tenga en cuenta su interrelación con el medio donde se desenvuelve de manera consciente para ello se debe utilizar múltiples estrategias durante el proceso lector. Es por eso que se debe abordar el tema de comprensión de textos escritos considerando la edad de los lectores, el objetivo de la lectura, y al momento de elaborar las preguntas se debe tener en cuenta las formas como se presente esas preguntas, se debe tener presente los niveles de comprensión; la lectura oral y silenciosa, la lectura autónoma y placentera, además de la lectura crítica. (MINEDU, 2009).

**5.1.4.6. Capacidades de la competencia comprende textos escritos.** Las capacidades son recursos, saberes, diversos que se necesitan para actuar de manera competente. Estos saberes no solo son cognitivos (conocimientos) si no también

actitudinales (habilidades y actitudes) capacidades que los estudiantes utilizan para afrontar una situación determinada, también ellos construyen conocimientos es por eso que el aprendizaje es considerado un proceso vivo, lejos de la repetición mecánica y memorística. Cuando los estudiantes combinan estas capacidades y las ponen en práctica muestran desempeños observables llamamos “indicadores” los mismos que permiten a los docentes registrar el avance del estudiante.

La capacidad presenta una gradualidad volviéndose progresivamente más compleja en cada grado; las capacidades de la competencia de comprensión de textos escritos considerados para el IV ciclo son las siguientes: Recupera información de diversos textos escritos, reorganiza información de diversos textos escritos, infiere el significado de los textos escritos y reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos, cuando estas capacidades se hayan desarrollado en los estudiantes se podrá decir que han adquirido la competencia referida a la comprensión de un texto escrito. (MINEDU, 20015d).

**5.1.4.7. Orientaciones para el proceso de enseñanza aprendizaje.** El proceso de enseñanza aprendizaje requiere de la utilización de diversas estrategias las mismas que tienen que responder a las características y necesidades de los estudiantes con la finalidad que el aprendizaje sea más pertinente, las orientaciones tienen que ser tomadas en consideración desde la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje en los diferentes espacios educativos. A continuación se presentan y describen cada una de ellas:

**5.1.4.7.1. Partir de situaciones significativas.** Es significativo cuando se tiene en cuenta el aprendizaje que ya tiene los estudiantes a partir de ello se debe diseñar o seleccionar actividades que respondan a los intereses de los estudiantes y que ofrezcan posibilidades de aprender de ellas. Cuando se tiene en cuenta lo que ya conocen los estudiantes es significativo cuando se presenta desafíos estas situaciones cumplen el rol de retar al estudiante para que adquieran un nivel de desarrollo mayor al que tenían.

Se produce un aprendizaje significativo cuando los estudiantes afrontan situaciones retadoras, donde ellos puedan seleccionar, movilizar y combinar de manera estratégica recursos y capacidades de las competencias que sean necesarios para resolver diferentes situaciones de aprendizaje, las experiencias pueden ser reales o simuladas, seleccionadas de prácticas sociales propias del contexto, es decir, acontecimientos de la vida diaria que se presentan en la comunidad, estas permitirán a

los estudiantes afrontar en el futuro situaciones que tengan similitud proveyéndolos de esquemas y herramientas para actuar competentemente en contextos y condiciones semejantes.

*5.1.4.7.2. Generar interés para el aprendizaje.* Abordado desde el punto de vista pedagógico consiste en proporcionar o fomentar el interés, es decir, estimular la voluntad de aprender, en el contexto escolar la motivación comprende la intención, atención y esfuerzo que ponen los estudiantes por aprender, esto se vuelve más fácil cuando los estudiantes se relacionan con situaciones significativas y conocen el propósito de la sesión favoreciéndole de esta manera la autonomía y motivación para el aprendizaje.

Asumirán mejor los compromisos cuando conocen los criterios a través de los cuales serán evaluados ya que en el proceso se pueden mejorarlos, se debe tener en cuenta que una situación es significativa no cuando el docente lo considera importante si no que cuando los estudiantes le dan ese valor y lo perciben que tiene sentido e importancia para ellos y que en un momento de su vida lo pueden necesitar es allí cuando nace el interés por aprender.

*5.1.4.7.3. Aprender haciendo.* Considerado como aprendizaje activo, genera cambios sustanciales en la persona y su entorno, este aprendizaje busca desarrollar capacidades reflexivas y es más fácil que los estudiantes se involucren en las situaciones significativas correspondiendo a si al aprendizaje experimental una reconstrucción permanente de lo que va aprendiendo y puede mejorarlo progresivamente; una educación de calidad es cuando se desarrolla la actitud crítica y reflexiva de los estudiantes convirtiéndolo cada vez más autónomos en su vida y que asuman compromisos de actuación en la sociedad que vive generando en los estudiantes el autocontrol y la autoconfianza para actuar socialmente aceptable

*5.1.4.7.4. Partir de los saberes previos.* Los estudiantes de cualquier condición social, zona geográfica, cultura o trayectoria personal tienen vivencias, conocimientos, habilidades, creencias y emociones que se han ido cimentando en su manera de ver y valorar el mundo, así como de actuar en él. (MINEDU, 2015a). Es indispensable tener en cuenta estos saberes ya que constituyen el punto de partida de todo aprendizaje. El aprendizaje nuevo se construye a partir de los anteriores adicionando, comparando o rechazarlo lo que ya se sabe, mas no de omitirlo.

Recuperar los saberes previos constituye conocer puntos de vista, tener presente los conocimientos y procedimientos con los que cuentan los estudiantes, que

experiencia vividas tiene sobre la actividad a trabajar. Esta fase no es motivacional, si no pedagógica. La información recuperada es de mucha utilidad e importancia para la toma de decisiones del docente en la planificación curricular ya sea para enfatizar los aprendizajes o ponerlo en contacto con el nuevo conocimiento, finalmente se puede decir que el docente en base a los saberes previos puede hacerse una idea sobre cuanto necesitan o ya saben sus estudiantes de lo que él quiere enseñarles este aprendizaje será más significativo mientras más se ponga en contacto con la realidad al estudiantes y le tome significancia.

*5.1.4.7.5. Construir el nuevo conocimiento.* Es necesario que los estudiantes dominen aparte de las habilidades cognitivas, información, principios, leyes, conceptos o teorías que le permitan entender y afrontar en un determinado escenario. Estos conocimientos deben ser duraderos y que se puedan transferir y aplicados pertinentemente en diversas situaciones, concretizando el saber actuar en situaciones concretas, La variedad de conocimientos es necesario manejarlo de manera crítica, reflexionando, indagando, produciendo, siempre al afrontar nuevos desafíos y que sean favorables a los estudiantes. Esto no quiere decir que se acumule cualquier conocimiento de forma descontextualizada si no que tiene que ver mucho con la utilidad del mismo.

*5.1.4.7.6. Aprender del error.* El aprendizaje requiere de un clima favorable y que el error se vea como una oportunidad de aprendizaje y no sea cuestionable o motivo de sanción o castigo el error es considerado como un signo de alerta que el aprendizaje no está encaminado por buen camino y que los estudiantes presentan deficiencias. Teniendo en cuenta la didáctica el error es parte de la actividad constructivista y que mediante la creatividad y el pensamiento crítico pueden generar nuevos aprendizajes o nuevas estrategias por parte de los docentes, es necesario que la tolerancia y empatía de los docentes estén presentes para propiciar el diálogo haciendo uso del enfoque crítico reflexivo para tomar decisiones acertadas mediante la interacción docente y estudiantes.

*5.1.4.7.7. Mediar el progreso de los estudiantes.* Corresponde al docente intervenir durante el desarrollo de la actividad facilitando el aprendizaje a todos los estudiantes teniendo en cuenta las diferencias individuales o colectivas que se presenta en cada aula permitiendo superar dificultades y dotándolos de posibilidades mediante la retroalimentación (zona de desarrollo próximo) con respecto a su nivel actual (zona real de aprendizaje), logrando que los estudiantes puedan desempeñarse

de manera correcta e independiente bajo la mirada atenta de los docentes permitiendo realizar trabajos con distintos niveles de dificultad considerando la capacidades de los estudiantes.

*5.1.4.7.8. Promover el trabajo cooperativo.* Se define como aportes que realiza un estudiante a sus compañeros de un mismo equipo de trabajo, caracterizado por la ayuda mutua así el trabajo cooperativo y colaborativo les permite realizar ciertas tareas donde prima el respeto a través de la interacción social, aprendiendo unos de otros en este sentido se pretende centrar el trabajo en el alumno dándole la oportunidad de participar activamente dentro del aula. Asimismo, en nuestro país, la normativa sobre educación vigente establece que alumnos de todos los grados y niveles han de trabajar preferentemente en equipos, siendo responsabilidad de los docentes conducir, incentivar y asesorar el desarrollo del trabajo dentro de los mismos (MINEDU, 2009).

*5.1.4.7.9. Promover el pensamiento complejo.* Los docentes tienen la gran responsabilidad de promover un efectivo razonamiento creativo un pensamiento crítico, para que los estudiantes vean el mundo de una manera integrada y no fragmentada. El enfoque por competencias, busca que los estudiantes aprendan a resolver situaciones problemáticas que se presentan en la vida mediante el análisis de sus características y poder explicarlas de manera consistente. La educación tiene que ir mas halla de la enseñanza de disciplinas donde contribuya a la toma de conciencia de su identidad y la complejidad de la realidad teniendo en cuenta que los estudiantes que forma la Institución educativa son seres humanos que necesitan de un desarrollo físico, psíquico, cultural, social e histórico.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

Los autores Javier, Vásquez Sandoval y Manuel, Quipe Guevara. Desarrollaron la experiencia Exitosa en la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” en la Localidad de La Banda de Shilcayo, Tarapoto provincia y Región San Martín Institución integrada donde funcionan los niveles de inicial, primaria y secundaria con un total de 718 estudiantes los mismo que tenían problemas de aprendizaje reflejadas en las bajas calificaciones, desinterés por el estudio de los

estudiantes, esta experiencia se desarrolló en el año 2015 denominada “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”.

Tiene como propósito dar a conocer las experiencias que se han logrado con los docentes de dicha institución educativa durante los años 2014 y 2015 mejorando la calidad educativa a través del acompañamiento pedagógico que al final se instituyó como cultura institucional el mismo que genera logros significativos, también dan a conocer que la práctica pedagógica se ejecutaba según el criterio de cada docente sin tener en cuenta los conocimientos previos y los ritmos de aprendizaje, aplicación de estrategias mal orientadas. Práctica desordenada y poco afectiva.

Dentro de las actividades desarrolladas explican que al inicio hubo rechazo a las actividades de monitoreo, el liderazgo estuvo a cargo del consejo académico los mismos que asumían esta responsabilidad, por último se elaboró un nuevo plan de acompañamiento pedagógico el mismo que estuvo a cargo de la dirección del plantel, primero se realizó una autoevaluación a todo los docentes de los tres niveles mediante la ficha de monitoreo; luego se realizaron reuniones permanentes para reflexionar sobre el trabajo pedagógico bajo el liderazgo del directivo quien a su vez haría el acompañamiento. (Vásquez y Quispe, 2016).

Finalmente se obtuvo una actitud positiva con respecto al acompañamiento pedagógico, un trabajo consciente con actitudes cooperativas, asumieron compromisos de mejora y estudiantes con mejores resultados. Esta experiencia seleccionada está fuertemente ligada al problema que queremos solucionar referente a las dificultades en la competencia de comprensión lectora para mejorar progresivamente el rendimiento académico de los estudiantes de la institución educativa y al mismo tiempo asegurar la mejora continua y fortalecimiento de las capacidades docentes.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

Es muy importante que el líder pedagógico asuma retos con la finalidad de superar los diversos problemas que se presentan en la Institución Educativa y que a su vez permita el accionar de manera conjunta de los docentes y padres de familia con el único propósito de revertir la problemática identificada, para ello es menester que tanto el directivo como los docentes asuman conscientemente y con responsabilidad ciertos compromisos para obtener mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes.

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

Mejorar la práctica pedagógica de la comprensión de textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pertinente que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa 80762 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco.

#### **6.1.2 Objetivos específicos.**

- Realizar el monitoreo de la práctica pedagógica de los docentes, en el área de Comunicación, mediante visitas para recolectar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Ejecutar el acompañamiento de la práctica docente en el área de Comunicación a través de la reflexión crítica para lograr la idoneidad docente en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.
- Realizar la evaluación de las habilidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de Comunicación, considerando las evidencias recogidas durante el proceso de monitoreo y acompañamiento.

## 6.2 Matriz del Plan de Acción

La implementación del MAE como alternativa de solución tiene que ver directamente con la mejora de la práctica pedagógica docente contemplados en diversos documentos como MBDD que ve al docente como agente de cambio en sus dimensiones: planificación, conducción del proceso de enseñanza, participación en la gestión de la escuela y desarrollo de la comunidad docente, también tiene relación con las causas del problema priorizado como, gestión escolar cuya responsabilidad recae en el directivo en gestionar la calidad de los procesos pedagógicos, así como generar la convivencia en un ambiente inclusivo, acogedor a través de la participación democrática a favor de la mejora continua de los aprendizajes tal como lo establece los compromisos de gestión en la R.M. N° 657-2017. MINEDU.

Entendido que el MAE su propósito y sentido es fortalecer las competencias de los docentes en la institución educativa tiene su respaldo en el MDDir. Dominio I Condiciones para la mejora de los aprendizajes y dominio II orientación de los procesos pedagógicos. basados en el enfoque crítico reflexivo; todo ello está en estrecha relación con el problema priorizado consistente en el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos el mismo que tiene como consecuencias las practicas pedagógicas de manera rutinaria, estudiantes que no infieren ni interpretan lo que leen y la presencia de insultos entre compañeros, Por tal motivo la ejecución del MAE implica obtener resultados favorables en los docentes y estudiantes al mejorar sus aprendizajes en las diferentes áreas.

La ejecución del MAE será concretizado mediante el liderazgo pedagógico que influencia el directivo en el buen desenvolvimiento de sus docentes para lograr el éxito en el aprendizaje de los estudiantes dependerán de las prácticas de liderazgo efectivo tal como lo señala (Bolívar, 2010) a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello generar una intervención contextualizada por parte del directivo con el fin de brindar el soporte técnico de acuerdo a las demandas y necesidades de los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas y con ello mejorar la comprensión de textos escritos de los estudiantes del IV ciclo de la EBR.

Las normatividad que valida esta propuesta es la Resolución Ministerial N° 657-2017 que tiene que ver con los Compromisos de Gestión los mismos que orientan el

desarrollo del año escolar, También se considera al Marco del Buen desempeño Directivo donde se establecen los Dominios, competencias y desempeños del directivo. Todos estos documentos hacen que la propuesta tenga un sostenibilidad y que no está aislado de la parte legal como directriz institucional. A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

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 en el área de comunicación.	Realizar el monitoreo de la práctica pedagógica de los docentes, en el área de Comunicación, mediante visitas para recolectar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Realizar 3 visitas en aula para recoger información sobre el desempeño pedagógico en relación a la competencia de comprensión de textos escritos.	100% de docentes participan de las reuniones.	Reunión	1.1 Análisis de la RM N° 657-2017 MINEDU (compromisos de gestión)	Directivo	X											
				Taller	1.2 Elaboración del Plan de Monitoreo.	Directivo	X											
					1.3 Jornada de socialización de los instrumentos de monitoreo.	Directivo	X											
					1.4 Elaboración del cronograma consensuado de monitoreo.	Directivo		X										
				Reunión	1.5 Aplicación de instrumentos de autoevaluación y monitoreo.	Directivo		X	X			X				X		
					1.6 Diagnóstico de desempeño docente.	Directivo			X									
	Ejecutar el acompañamiento de la práctica docente en el área de Comunicación a través de la reflexión crítica y liderazgo pedagógico para lograr la idoneidad docente en el	Acompañar de manera personalizada y colectiva a los docentes a fin de mejorar la práctica pedagógica.	100 % de acompañamiento a docentes después del monitoreo.	Circulo de estudio	2.1 Acompañamiento docente a partir del monitoreo.	Directivo			X			X			X			
				2.2 Jornada de reflexión sobre la práctica docente.	Directivo				X									
				2.3 Jornada de socialización para fortalecer las capacidades docentes.	Directivo				X									

	desarrollo de la comprensión de textos escritos.																
	Realizar la evaluación de las habilidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de Comunicación, considerando las evidencias recogidas durante el proceso de monitoreo y acompañamiento.	Emitir juicios valorativos a partir de la aplicación de fichas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, sobre el trabajo realizado en la competencia comprende textos escritos.	100% de docentes participan de la aplicación de fichas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Aplicación de fichas.	3.1 Aplicación de fichas para verificar las estrategias metodológicas utilizadas en la competencia de comprensión de textos escritos.	Directivo		X					X				X
					3.2 Jornada de reflexión sobre el trabajo realizado y logros obtenidos en la competencia comprenden textos escritos.	Directivo			X					X			X

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Siendo necesario hacer el seguimiento del Plan de Acción es indispensable contar con el plan de monitoreo y evaluación, instrumento que garantiza el logro de los objetivos propuestos, este documento a través del recojo de información y procesamiento de la misma, permitirá reflexionar y tomar decisiones oportunamente a partir de las falencias, obstáculos y/o necesidades encontradas y de esa manera acondicionar alternativas que permitan en el desarrollo, modificar o cambiar las acciones o actividades propuestas en su etapa inicial, con la finalidad de mejorar y obtener resultados halagadores.

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes lo siguientes:

- Objetivos específicos: Propósito que se quiere alcanzar.
- Indicadores: Característica observable y medible.
- Estrategias: Acciones a realizarse para cumplir con las actividades.
- Actividades: Tareas a cumplir durante el desarrollo.
- Actores: Son las personas involucradas
- Nivel de implementación: se considera la temporalidad.
- Evidencias: son los medios de verificación.
- Instrumentos: Son aquellos que sirven para registrar las evidencias.
- Recursos: Material a utilizarse.
- Porcentaje de logro de la meta: Estimación en términos cuantitativos, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Realizar el monitoreo de la práctica pedagógica de los docentes, en el área de Comunicación, mediante visitas para recolectar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Realizar 3 visitas en aula para recoger información sobre el desempeño pedagógico en relación a la competencia de comprensión de textos escritos.	Reuniones Talleres Visita en aula	1.1 Análisis de la RM N° 657-2017 MINEDU (compromisos de gestión)	Directivo - docentes						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Lista de cotejos.	Cuaderno de actas  Papelotes, plumones	83% actividades ejecutadas.
			1.2 Elaboración del Plan de Monitoreo.						X	- Acta de asistencia. - Plan de monitoreo	Hoja impresa			
			1.3 Jornada de socialización de los instrumentos de monitoreo.						X	- Instrumentos contextualizados	Papel bond Hojas impresas			
			1.4 Elaboración del cronograma consensuado de monitoreo.						X	- Cronograma de monitoreo	Hojas impresas			
			1.5. Aplicación de instrumentos de autoevaluación y monitoreo.					X		- Matriz de evidencias - Cuaderno de campo	Papel bond			
			1.6 Diagnóstico de desempeño docente.				X			- Lista de prioridades para el acompañamiento	Libro de actas Retroproyector Laptop			
Ejecutar el acompañamiento de la práctica docente en el área de Comunicación a	Acompañar de manera personalizada y colectiva a los docentes a	Círculo de interaprendizaje	2.1 Acompañamiento docente a partir del monitoreo.	Directivo- docentes					X	- Acta de asistencia - Cuaderno de campo	Lista de cotejos	Papel bond	66 % de actividades programadas	
			2.2 Jornada de reflexión sobre la					X	- Acta de asistencia - Listado de	Papelotes plumones				

través de la reflexión crítica y liderazgo pedagógico para lograr la idoneidad docente en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	fin de mejorar la práctica pedagógica.		práctica docente.								compromisos.				
			2.3 Jornada de socialización para fortalecer las capacidades docentes												X
Realizar la evaluación de las habilidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de Comunicación, considerando las evidencias recogidas durante el proceso de monitoreo y acompañamiento.	Emitir juicios valorativos a partir de la aplicación de fichas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, sobre el trabajo realizado en la competencia comprende textos escritos.	Aplicación de instrumentos de evaluación.	3.1 Aplicación de fichas para verificar las estrategias metodológicas utilizadas en la competencia de comprensión de textos escritos.	Directivo docentes							X	- Carpeta pedagógica	Lista de cotejos	Hoja impresa	100 % de actividades realizadas.
			3.2 Jornada de reflexión sobre el trabajo realizado y logros obtenidos en la competencia comprenden textos escritos.								X	- Panel fotográfico		Hoja impresa	

Figura 5. Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

<p><b>LEYENDA:</b>  0 = No implementada (0%)  1 = Implementación inicial (1% - 24%)  2 = Implementación parcial (25% - 49%)  3 = Implementación intermedia (50% - 74%)  4 = Implementación avanzada (75% - 99%)  5 = Implementada (100%)</p>
--

El presente cuadro da a conocer los objetivos específicos que se tiene en cuenta para ser ejecutados a medida que se va desarrollando el Plan de Acción, también se presenta una segunda columna donde se considera los riesgos que pueden provocar dificultades para concretar dicho trabajo, así mismo se considera una columna donde se encuentra las medidas a adoptarse como acciones que van a permitir hacer realidad todas las actividades propuesta y hacer frente a los riesgos que se puedan presentar en el transcurso de la ejecución del Plan de Acción.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>MEDIDAS A ADOPTARSE</b>
Realizar el monitoreo de la práctica pedagógica de los docentes, en el área de Comunicación, mediante visitas para recolectar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo disponible para realizar el monitoreo, dentro de la jornada de trabajo por parte del directivo con aula a cargo.</li> <li>- Enfermedades que puedan presentarse con los docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar cronogramas consensuados con todos los docentes.</li> <li>- Elaboración del Plan del MAE con la participación de todos los docentes.</li> </ul>
Ejecutar el acompañamiento de la práctica docente en el área de Comunicación a través de la reflexión crítica y liderazgo pedagógico para lograr la idoneidad docente en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La disponibilidad de los docentes fuera de la jornada de trabajo.</li> <li>- La condición de una docente en su calidad de contratada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de sensibilización sobre la importancia del monitoreo con el fin de mejorar la practica pedagógica.</li> </ul>
Realizar la evaluación de las habilidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de Comunicación, considerando las evidencias recogidas durante el proceso de monitoreo y acompañamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El dominio emocional de los docentes al momento de realizar su práctica pedagógica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornadas de reflexión para conocer los instrumentos de evaluación.</li> </ul>

Figura 6. Cuadro de riesgos y medidas a adoptarse.

## 8. Presupuesto

El presupuesto del Plan de Acción proyecta y estima los recursos financieros destinados para llevar a cabo el mismo. En el presente cuadro se considera los costos que son asignados para la ejecución de cada una de las actividades programadas en el Plan de Acción; de igual manera permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión que se hará en la ejecución del plan. El cuadro de presupuesto está organizado por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también el tiempo determinado para realizar las actividades, así mismo propone la columna de costos precisando la inversión en cada actividad y finalmente, las fuentes de financiamiento de donde proviene el dinero que se utilizará.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Análisis de la RM N° 657-2017 MINEDU (compromisos de gestión)	Primera semana de marzo	S/ 5.00 de fotocopias	Autofinanciado
1.2 Elaboración del Plan de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.3 Jornada de socialización de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 10.00 de fotocopias	Autofinanciado
1.4 Elaboración del cronograma consensuado de monitoreo.	Primera semana de abril	Ninguno	
1.5 Aplicación de instrumentos de autoevaluación y monitoreo.	abril- mayo	Ninguno	
1.6 Diagnóstico de desempeño docente	Mayo	Ninguno	
1.7 Acompañamiento docente a partir del monitoreo.	Mayo, junio, agosto y noviembre	Ninguno	
1.8 Jornada de reflexión sobre la práctica docente	Mayo, junio, agosto y noviembre	Ninguno	
1.9 Jornada de socialización para fortalecer las capacidades docentes	Junio agosto y octubre	S/ 80.00 papelotes, plumones	Autofinanciado
1.10 Aplicación de fichas para verificar el cumplimiento de documentos técnicos pedagógicos.	Abril, agosto y noviembre	S/ 15.00 soles de copias	Autofinanciado
1.11 Jornada de reflexión para verificar la distribución de espacios pedagógicos en el aula	Mayo, setiembre y noviembre	Ninguno	

Figura 7. Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

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

En el marco de la Ley 29944 Ley de Reforma Magisterial inicia la implementación de capacitación para el fortalecimiento de competencias y capacidades para el buen desempeño directivo en gestión con liderazgo pedagógico el mismo que se ha desarrollado mediante módulos formativos conteniendo información y orientaciones sobre la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, que permite mediante el análisis la priorización de la problemática de la IE N° 80762 del distrito de Usquil y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucra la participación de la comunidad educativa.

Se inició con la formulación de la ruta de cambio que permitió la reflexión de los actores educativos y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de comprensión de textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del IV ciclo de la EBR. Y de manera transversal el desarrollo de los módulos de habilidades interpersonales que han fortalecido el desenvolvimiento del directivo para actuar de manera asertiva, empática entre otras cosas que permite un clima favorable en la institución.

Luego se procedió a la identificación de la problemática institucional con la participación de los actores educativos utilizando la chacana y sistematizándolo en el árbol de problemas, también en este módulo se habló de liderazgo pedagógico en la gestión escolar así mismo de la gestión escolar, liderazgo docencia y currículo; temas que han sido de mucha valía para el desenvolvimiento directivo y de esa manera enfrentar la problemática identificada para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Se construye la visión compartida requiriendo para ello, capacidad de escucha, empatía y asertividad para comunicar los sueños de la comunidad educativa.

En este proceso se analizó los enfoques de gestión escolar, también los procesos de gestión o mapa de procesos, de gestión, operacionales y de soporte, los mismos que direccionan el trabajo del líder pedagógico con el planeamiento institucional que tiene que ver con los documentos de gestión y su interrelación como el vínculo que tiene que existir entre el PEI y el PAT, luego se determinó aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, el Plan de Acción tiene

que ver con el rol directivo desde la investigación para el proceso de elaboración del diagnóstico, todo ello permite al directivo consolidar su trabajo mediante una gestión por procesos para lograr mejores resultados y establecer metas concretas que serán evaluadas al finalizar un periodo.

También se tuvo en cuenta la convivencia y participación institucional en el que se precisa a la convivencia como algo fundamental para gestionar la relaciones interpersonales basadas en el buen trato y tener en cuenta al momento de elaborar los acuerdos de convivencia de aula e institucionales para involucrarlo en el reglamento interno de la institución, se aprendió que la convivencia escolar democrática mediante la participación consensuada contribuye a un clima escolar favorable para los aprendizajes, además se elaboró el Informe del Diagnóstico teniendo en cuenta la información sobre el desempeño docente en el área de Comunicación y la percepción docente sobre el monitoreo, acompañamiento y convivencia escolar.

Además se analizó la gestión curricular, como algo fundamental y que depende de este el cambio que se logre en la institución, de otro lado se 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 los criterios establecidos, además se tuvo en cuenta la matriz cualitativa y cuantitativa, también se analizó y reflexionó en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Luego se identificó el enfoque, estrategias e instrumentos del monitoreo, acompañamiento y evaluación para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones necesarias y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuye a formular actividades concretas para dar solución al problema priorizado, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación, ejecución y evaluación.

Finalmente el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado materializar teniendo en cuenta los conocimientos y aportes de cada módulo desarrollado, así como la información referente al Plan de Acción I y II documento que permitió al directivo analizar la realidad educativa para actuar y generar condiciones de mejora estableciendo lineamientos de gestión a partir de las lecciones aprendidas y los compromisos de los diferentes actores de la comunidad como criterio de viabilidad.

## 10. Lecciones Aprendidas

Desde el momento que se comenzó a materializar el Plan de Acción en el desarrollo de los diferentes módulos se han obtenido un conjunto de aprendizajes consistentes en fortalezas y debilidades expresados en aciertos y desaciertos que se han ido fortaleciendo y muchos de ellos reformulando con la finalidad que tengan consistencia y que las acciones planteadas sean pertinentes, adicionando a ello los contenidos temáticos de cada módulo que es el soporte para su formulación de todo lo considerado se puede afirmar que:

- Es indispensable que el líder pedagógico realice el diagnóstico que es la parte fundamental de toda investigación para identificar la problemática institucional, que afectan el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes, por tal razón el trabajo colaborativo es de vital importancia para la construcción y aplicación de instrumentos que permitan recoger información real y efectiva.
- Es imprescindible que el líder pedagógico empodere a los docentes, padres de familia y comunidad sobre la gestión por procesos y puedan establecer una cultura evaluativa en la institución educativa bajo el liderazgo del directivo, por tal motivo es importante que los docentes conozcan los instrumentos de monitoreo y evaluación del desempeño docente a fin establecer una relación de trabajo en armonía y confianza.
- Es necesario que el directivo desde su rol como líder pedagógico comparta con la comunidad educativa el objetivo de la construcción del Plan del MAE con la finalidad de establecer acciones y compromisos comunes que sean consensuados para garantizar el cumplimiento de los mismos, desechando la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

## Referencias

- Álvarez, M. (2015). *Monitoreo y Acompañamiento Basado en el Liderazgo Pedagógico y su Influencia en el Aprendizaje*. Recuperado de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1354-4722-1-PB%20(4).pdf
- Bolívar, A. (2010). *El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora*. Recuperado de <http://www.scielo-cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Consejo Nacional de Educación. (2007) *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Recuperado de <http://www.cne.gob.pe/index.php/Proyecto-Educativo-Nacional/proyecto-educativo-nacional-al-2021.html>.
- Gabucio .F. (coord.) (2005). *Psicología del Pensamiento*. Barcelona: Editorial UOC.
- McDonald, R, Boud, D. Francis, J. y Gonczi, A. (2000). *Nuevas perspectivas sobre la evaluación*. Boletín Cinterfor
- Ministerio de Educación, (2009). *Diseño Curricular Nacional*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación, (2012). *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar*. Documento de trabajo. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación, (2014). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación, (2015a). *Diseño Curricular Nacional*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación, (2015b). *Gestión Escolar 2015*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación. (2015c). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación, (2015d). *Rutas de aprendizaje, Fascículo de comunicación*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación, (2016). *Currículo Nacional de la EBR*. Lima: MINEDU
- Murillo, F (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Resolución de Secretaría General N° 008-2017. Diario Oficial El Peruano, Lima 17 de enero 2017.
- Resolución Ministerial N° 657-2017. Diario Oficial El Peruano, Lima, 24 de noviembre 2017.

- Magaña, C, & Flores, E. (2015). *La observación entre pares: aprendiendo de un reflejo*. Revista iberoamericana. Vol. 6. Recuperado de <http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/158>
- Rodríguez, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y educadores. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Salcedo, W. (2017). *Comentario al Buen Desempeño Docente*. Recuperado de [https://www.google.com.pe/search?rlz=1C1GTPM\\_esPE658PE658&ei=52GQWpPHDMb0zgLmu56gDA&q=autoformacion+docente+segun+salcedo&oq=autoformacion+docente+segun+salcedo&gs](https://www.google.com.pe/search?rlz=1C1GTPM_esPE658PE658&ei=52GQWpPHDMb0zgLmu56gDA&q=autoformacion+docente+segun+salcedo&oq=autoformacion+docente+segun+salcedo&gs).
- Sánchez, H. (2013). *La comprensión lectora, base del desarrollo del pensamiento crítico*. Primera parte. Recuperado de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaComprensionLectora>.
- Torres, A. (2015). *Conocimientos pedagógicos y curriculares*. Lima. Perú
- Vásquez, J & Quispe, M. (2015). *Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa*. San Martín. Perú.
- Vesub, L. y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo docente principales de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de cultura y deporte.