

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTECRISTO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80048 “JOSÉ EULOGIO GARRIDO” DEL DISTRITO DE MOCHE - UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

CASTAÑEDA ROMERO, Aldo Modesto

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80048	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico:	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	20
5.1 Marco Conceptual	20
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación	20
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico	20
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico	20
5.1.1.1.2. Características de monitoreo pedagógico	20
5.1.1.1.3. Estrategias de monitoreo pedagógico	21
5.1.1.1.4. Instrumentos para el monitoreo pedagógico	22
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	22
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico	22
5.1.1.2.2. Enfoques del acompañamiento pedagógico	23
5.1.1.2.3. Estrategias del acompañamiento pedagógico	23
5.1.1.3. Evaluación	24
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	24
5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación	24
5.1.2 Área Curricular de Comunicación	24
5.1.2.1. Enfoque del Área de Comunicación	24
5.1.3 Comprende Textos Escritos	25
5.1.3.1. Definición de comprensión de textos escritos	25

5.1.3.2. Habilidades para la comprensión de textos escritos	25
5.2 Experiencia Exitosa.....	26
6. Diseño del Plan de Acción	28
6.1 Objetivos	28
6.1.1 Objetivo general	28
6.1.2 Objetivos específicos	28
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	29
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	34
8. Presupuesto	41
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	43
10. Lecciones aprendidas	46
Referencias.....	47

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis de los resultados	12
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como líder pedagógico	16
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción	30
<i>Figura 5.</i>	Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción	35
<i>Figura 6.</i>	Cuadro de riesgos del Plan Anual	40
<i>Figura 7.</i>	Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción	41

Introducción

La IE N° 80048, muestra como uno de sus mayores problemas, el nivel insatisfactorio en el aprendizaje de la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80048 “José Eulogio Garrido” del distrito de Moche – UGEL 04 Trujillo Sur Este. En tal sentido, se ha creído necesario realizar el presente trabajo académico para cambiar y mejorar la práctica pedagógica de los docentes y así lograr el cumplimiento de las metas establecidas para el aprendizaje de los estudiantes; de tal manera que pueda brindar respuestas a las necesidades presentadas, con mayor pertinencia y viabilidad, a través de la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente. Asimismo, el presente trabajo también se ha elaborado con el propósito de cumplir con uno de los requisitos para optar el título de Segunda Especialidad Profesional en Gestión con Liderazgo Pedagógico.

En vista de la problemática identificada, se optó por responder a dicho problema en forma oportuna, empezando por la realización del diagnóstico de la práctica docente de los profesores de la institución, lo cual se realizó mediante la aplicación de dos instrumentos de evaluación: uno de naturaleza cuantitativa y la otra cualitativa, que recayó en una “entrevista”. Estos instrumentos hicieron posible la recolección de la información necesaria la cual fue procesada de la manera debida, analizada y posteriormente presentada para la elaboración de nuestro plan de acción con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica del equipo docente de la institución tendiente a una mejora sustantiva del aprendizaje de los estudiantes.

Para el desarrollo de este trabajo se contó con la participación de la comunidad educativa, involucrándose en él los estudiantes, los padres de familia, personal administrativo, docentes y director, llegando a participar de diversas jornadas de reflexión con la finalidad de analizar la problemática que aqueja a nuestra institución. La necesidad de la realización de este trabajo se evidencia al verificar los resultados en las actas y fichas de monitoreo de Comunicación, mostrando los bajos resultados de los estudiantes, es así que a través de la técnica del árbol de problemas y objetivos, se detectaron y priorizaron los problemas.

Nuestro trabajo académico ha sido sistematizado en diez acápite, de los cuales, el acápite primero contiene la identificación del problema, en donde se presenta una

caracterización del contexto socio cultural de la comunidad y de la institución. Asimismo se realiza la formulación del problema priorizado, pasando al detalle de las causas que dieron origen al bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes. El segundo acápite pasa a la descripción del diagnóstico, tomando en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos anteriormente mencionados, resultados que, posteriormente fueron procesados y analizados para luego ser presentados, tanto los cualitativos, como los cuantitativos. Esto permitió establecer conclusiones y, a la vez, plantear el presente trabajo académico como una alternativa de cambio y solución al problema. También se presentó la relación entre el problema y la visión de cambio de los procesos, compromisos de gestión y el marco del buen desempeño directivo.

El acápite tercero establece las características del director en su rol como líder pedagógico, caracterizándolo con las cinco dimensiones del liderazgo que plantea Viviane Robinson, esto con la finalidad de conocer la importancia del desarrollo de estas dimensiones en el trabajo directivo y en el bien de la escuela. Es en el cuarto acápite en donde se presentan las alternativas de solución ante la problemática priorizada y como mejor alternativa se consideró la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Continuando con el quinto acápite, es allí donde se presentan los conocimientos que sustentan la alternativa de solución, es decir el marco conceptual del trabajo académico.

Se ha considerado en el sexto acápite, el diseño del Plan de Acción. Es allí donde está contenido el objetivo general y los objetivos específicos. También se ha considerado la matriz del plan de acción. En el sétimo acápite podemos encontrar el plan de monitoreo y evaluación, que es la alternativa elegida para atacar el problema y lograr los objetivos del plan de acción. El acápite ocho considera el presupuesto, es decir los recursos financieros necesarios para poder implementar y ejecutar el plan de acción. El noveno acápite nos sirvió para describir cómo fue la elaboración del plan de acción durante el desarrollo de los módulos formativos que formaron parte de presente programa de estudios. El décimo y último acápite permitió verter opiniones sobre las lecciones aprendidas durante el presente programa de estudios y el trabajo académico, identificando un conjunto de aprendizajes que pudimos desarrollar.

1. Identificación de la Problemática

1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80048 “José Eulogio Garrido”

La zona de la Campiña de Moche, alberga desde hace 75 años a la Institución Educativa N° 80048 “José Eulogio Garrido”, la cual se encuentra ubicada en la Carretera a la Huaca del Sol y la Luna N° 89. La Campiña de Moche es una zona rural ubicada a 7 km. de la ciudad de Trujillo, en el margen derecho del río Moche. El acceso desde la ciudad de Trujillo se realiza a través de una línea única de combis. También se puede acceder por medio de taxis o vehículos particulares. Dentro de la zona, el principal medio de transportes son los mototaxis, con los cuales se pueden desplazar a casi todo el territorio de la misma. La mayor parte del territorio es de naturaleza agrícola. Asimismo la presencia de las Huacas del Sol y la Luna, así como de una variedad de restaurantes de comida típica, han hecho que sea considerada una zona turística y gastronómica.

La zona de la Campiña de Moche cuenta con un puesto de salud del Ministerio de Salud pero no cuenta con ningún puesto policial, lo que origina que uno de los principales problemas sea la inseguridad, dando lugar a la presencia de una gran cantidad de mototaxistas y otras personas de mal vivir que se dedican al robo, venta de drogas, etc.; poniendo en peligro a la niñez y juventud de la zona y, por ende, a los estudiantes de la institución. Frente a esta problemática, la comunidad demanda a la escuela que prepare a los estudiantes para que egresen y participen elaborando proyectos como estudiantes seguros. Estos aprendizajes les permitirán hacer frente a estas situaciones y de alguna manera colaboren con su solución o las mengüen desde su ejercicio ciudadano.

Nuestra institución cuenta con un local propio de 11,400 m² aprox. Está construida enteramente de material noble, con una antigüedad de un año y medio; con excepción del pabellón de primaria, el cual cuenta con una antigüedad de 20 años. La distribución de los ambientes es de la siguiente manera: pabellón A, de dos pisos, con cuatro ambientes administrativos y sala de profesores en el primer piso, mientras que en el segundo piso se ubican dos aulas de primaria. El pabellón B consta de dos pisos,

ubicándose la biblioteca y el laboratorio en el primer nivel y la cocina y comedor en el segundo. El pabellón C, de un solo piso, alberga a las dos aulas de cómputo. Los pabellones D y E cuentan con dos pisos, en los cuales se ubican las aulas, baterías de baños y auditorio del nivel secundaria. El pabellón más antiguo alberga ocho aulas del nivel primaria. Asimismo, hay dos lozas deportivas para fútbol, vóley y básquet.

La institución brinda atención a estudiantes de primaria y secundaria. En primaria existen 10 aulas, con una población estudiantil de 250 estudiantes, mientras que en secundaria se cuenta con 8 aulas, las cuales albergan a una población de 180 estudiantes. El personal está distribuido de la siguiente manera: Un director, tres personales administrativos (de servicio) nombrados y uno contratado. El equipo docente se organiza de la siguiente manera: en el nivel primaria hay diez docentes de aula y uno de educación física. En secundaria son 11 docentes nombrados y un profesor contratado. Además se cuenta con un docente contratado para el aula de innovaciones y dos auxiliares.

La localidad de la Campiña de Moche está conformada por aproximadamente 800 familias, las cuales tienen como actividades económicas principales la gastronomía, la agricultura, y la artesanía. En menor escala también existe la ganadería ovina, porcina, y vacunos. También la crianza de animales menores como los cuyes, es una actividad que está en crecimiento debido a la demanda de los numerosos restaurantes que existen en la zona. La producción agrícola básicamente se da en hortalizas, maíz, alfalfa, verduras, etc. Los cuales son comercializados en los mercados de Trujillo. La Comunidad cuenta con servicios básicos como agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv, internet. También existe una institución educativa inicial.

La institución, por ser la única en la comunidad mantiene relación cercana y cordial con los agentes y autoridades de la misma. Recibe apoyo directo de la Municipalidad Distrital de Moche, del Puesto de Salud, de la Junta Vecinal, etc. y demás líderes de la comunidad. Asimismo, dentro de la IE existen organizaciones como APAFA, CONEI, Qali Warma, las cuales constituyen factores importantes en organización de institución, puesto que motivan la participación de la comunidad y por ende, la descentralización de las decisiones y responsabilidades, todo ello con la meta de lograr la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de la institución. Estas instituciones, que son nuestro capital social, coadyuvan a implementar las diferentes actividades propuestas en nuestro plan de trabajo anual y así poder responder no solo a las

necesidades de aprendizaje de nuestros estudiantes sino también a las demandas territoriales de la comunidad.

En este contexto descrito párrafos anteriores, la alternativa de solución viable y pertinente para contrarrestar las causas antes señaladas, es la implementación de un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en la institución educativa. Este plan permitirá abordar las causas a través de diversas actividades a implementar y que estarán directamente relacionadas con la gestión curricular, el liderazgo pedagógico del director, la participación comprometida de toda la comunidad educativa desde el rol que les compete, así como el de garantizar un clima favorable para los aprendizajes de los estudiantes, todo esto enmarcado en un proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación permanente a los docentes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

En el presente caso, se han analizado documentos relacionados a los resultados obtenidos por los estudiantes en la Evaluación Censal de Estudiantes 2015 Y 2016; así como aquellos consignados en los registros y actas oficiales. De los hallazgos, se pudo formular el presente problema: “Nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80048 “José Eulogio Garrido” del Distrito de Moche – UGEL 04 Trujillo Sur Este”.

Dentro de las causas a través de las cuales, el presente problema se ha ido presentando y agudizando tenemos: el limitado monitoreo y acompañamiento a los docentes por parte del director debido a la recargada labor administrativa y de otra índole que éste tiene que asumir; esto trae como consecuencia un limitado desarrollo de los aprendizajes significativos y del pensamiento reflexivo en los estudiantes ya que los docentes realizan un trabajo improvisado. El factor más importante que tiene relación con esta causa es la Planificación del monitoreo y acompañamiento, el cual no se cumple en la realidad, agudizado con el hecho de que los docentes no han recibido algún tipo de capacitación sobre el tema.

El deficiente manejo de los procesos didácticos y pedagógicos del área de Comunicación por parte de los docentes, es otra de las causas del problema, ya que ellos

solo desarrollan la sesión de aprendizaje de manera automatizada; lo que da lugar a la elaboración de sesiones de aprendizaje que no responden a las necesidades de los estudiantes. El factor relacionado con esta causa es el desarrollo de las capacidades profesionales, ya que los docentes han descuidado su actualización y capacitación para mejorar su trabajo docente, dando lugar a limitados procesos de desarrollo del pensamiento complejo y reflexivo en los estudiantes en el área en mención.

El uso inadecuado de estrategias pedagógicas para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje es otra de las causas que influyen en la limitada comprensión de textos escritos del área de Comunicación. Como sabemos, las estrategias pedagógicas son aquellas acciones que realiza el docente para facilitar el aprendizaje de los estudiantes de una manera creativa y dinámica, ante la carencia de ellas, tenemos clases que se desarrollan de manera mecánica y aburrida, sin ninguna motivación para los estudiantes debido a que no se tiene en cuenta sus intereses, necesidades así como sus estilos para aprender.

Otra de las causas que conciernen al problema planteado es el hecho de que los docentes no aplican o aplican de manera inadecuada estrategias que permitan atender las conductas inadecuadas en el aula. Cuando esto sucede, se origina un clima que no favorece el desarrollo sostenido de las sesiones de aprendizajes, y que desemboca en aulas con desorden generalizado e indisciplina, que a la vez van a dificultar el desarrollo de los aprendizajes propuestos para las sesiones de aprendizaje. El factor relacionado con esta causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras.

Para superar nuestro problema, considerando las causas que se han planteado debemos empezar por tener en cuenta y considerar las cualidades y actitudes que muestran los docentes, los cuales están dispuestos al cambio y abiertos a seguir aprendiendo, haciendo más fácil la tarea de superar el problema. Asimismo, debemos considerar el apoyo que brindan los aliados estratégicos y autoridades de la localidad, quienes son de gran ayuda. Es importante y necesario que trabajemos sobre estos factores y causas para así llegar a la solución del mismo.

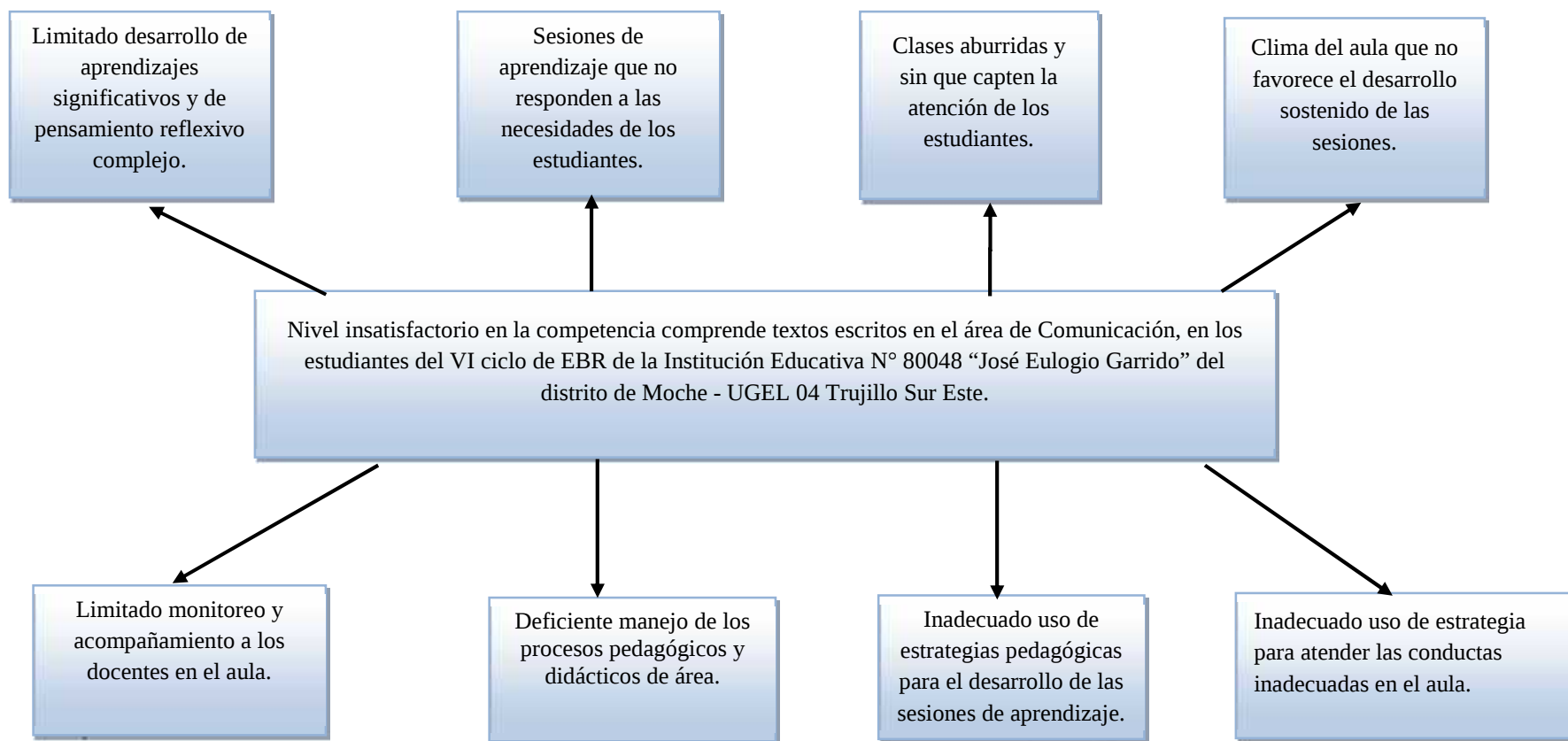


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de los Instrumentos Aplicados

Con la finalidad de recoger información que nos permita analizar la problemática priorizada, para el presente trabajo se contó con dos instrumentos de recolección de datos. Para los datos cuantitativos se utilizó una ficha de observación del desempeño docente en el aula y para recabar resultados cualitativos se aplicó una guía de entrevista a los docentes. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 75 % de los docentes tiene dificultades para problematizar y plantear el reto cognitivo considerando las necesidades e intereses de los estudiantes; así como comunicar con claridad el propósito de la sesión, para ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa, adecuar las estrategias metodológicas en función de los estudiantes, considerar en su programación criterios que respondan al proceso de evaluación, para generar nuevos aprendizajes en los estudiantes, teniendo en cuenta el enfoque del área, esto se debe a que no se realiza un trabajo colegiado, así como grupos de interaprendizaje, lo que le permitirá compartir experiencias con otros docentes, rescatar conocimientos que ellos puedan transmitirles y, a la vez, hacer partícipe a los demás de los conocimientos que él tiene.

El 75% de docentes de la institución tiene dificultades para realizar un acompañamiento efectivo a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje y teniendo en cuenta sus propios intereses y necesidades; esto se debe generalmente a la falta de una capacitación especializada, así también se debe a la falta de un proceso de monitoreo y de acompañamiento efectivo a través del cual se le pueda ayudar a fortalecer sus capacidades y motivar su desarrollo profesional, lo que haría que el docente logre mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El 50% de docentes tiene dificultades para elaborar sus instrumentos de planificación anuales, de unidad y de sesión, así como los instrumentos que le permitan un mejor trabajo en el aula, así como para usar materiales o recursos educativos de

manera oportuna que ayuden al desarrollo de las actividades de aprendizaje, así como para acompañar y orientar a los estudiantes en el uso de estos materiales en función de los aprendizajes a lograr. Lo mismo sucede con el uso de los materiales y recursos proporcionados por el Ministerio de Educación. Esto debido a falta de capacitación y actualización que existe en los docentes y también al limitado monitoreo y acompañamiento que se realiza.

2.1.2 Resultados cualitativos. La institución cuenta con un Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico. Sin embargo, los profesores consideran que es necesario que el director se asegure de que este plan sea socializado y difundido entre todos los docentes de la institución, puesto que algunos no conocen su contenido ni conocen las capacidades que han sido consideradas en él y mucho menos saben cómo está estructurado, esto conlleva a que no puedan conocer los criterios bajo los cuales se está realizando el monitoreo, además de no saber que prácticas deben reforzar durante la preparación de su sesión de aprendizaje.

Asimismo, los docentes de la institución consideran que se hace necesario que el director desarrolle el acompañamiento pedagógico el cual debe realizarse mediante el uso de diversas estrategias como el monitoreo al docente en el aula, asesoría, retroalimentación y círculos de inter aprendizaje, aprovechando las potencialidades de los docentes para la mejora de su práctica pedagógica, asumiendo compromisos de mejora dentro de un clima de participación y cooperación. Esto daría lugar a que exista confianza en el monitoreo, el cual sería participativo y cooperador y permitiría el logro de los aprendizajes. Para revertir esta situación se propone la elaboración de una Plan de Monitoreo que sea consensuado con los docentes y socializado, de tal manera que permita el recojo de información veraz y oportuna, implementando comunidades profesionales de aprendizaje que promuevan la reflexión y el compromiso.

2.2 Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo

El presente trabajo se inicia en base al problema presentado en la institución que es el nivel insatisfactorio en la capacidad comprende textos escritos en el área de

Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE N° 80048 “José Eulogio Garrido” del distrito de Moche – UGEL 04 Trujillo Sur Este.

El diagnóstico del problema se realizó aplicando de instrumentos, tanto de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que los resultados cuantitativos muestran que un alto porcentaje de los docentes presentan dificultades en problematizar y plantear el reto cognitivo considerando las necesidades e intereses de los estudiantes; así como comunicar con claridad el propósito de la sesión, para ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa; en adecuar las estrategias metodológicas en función de los estudiantes, y considerar en su programación criterios que respondan al proceso de evaluación, para generar nuevos aprendizajes en los estudiantes, teniendo en cuenta el enfoque del área.

Asimismo, presentan dificultades para realizar un acompañamiento efectivo a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje y teniendo en cuenta sus propios intereses y necesidades. Asimismo, para elaborar sus instrumentos de planificación anuales, de unidad y de sesión, así como los instrumentos que le permitan un mejor trabajo en el aula. También, muestran dificultades para el uso de materiales o recursos educativos de manera oportuna que ayuden al desarrollo de las actividades de aprendizaje; y para acompañar y orientar a los estudiantes en el uso de estos materiales en función de los aprendizajes a lograr. Lo mismo sucede con el uso de los materiales y recursos proporcionados por el Ministerio de Educación.

De acuerdo a los hallazgos encontrados, se puede decir que entre los procesos implicados está el PO02.1 sobre la elaboración de la programación curricular, el PO04.1 referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje; el PO05.1 el cual está referido a la promoción de la convivencia escolar y, por último el PS03.2 referido a la distribución y preservación de los materiales educativos. También se puede visualizar una relación con la competencia 5 del MBDD Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Se podría también considerar que el compromiso de progreso anual de los estudiantes de la IE no ha sido satisfecho en el porcentaje requerido, así como también el compromiso de la gestión de la convivencia escolar.

En cuanto a los resultados del instrumento cualitativo, las conclusiones obtenidas son las siguientes: La institución cuenta con un plan de monitoreo, el cual presenta

actividades y aplica algunas estrategias adecuadas para recoger información, analizarla y tomar decisiones oportunas; sin embargo el monitoreo no se realiza de manera frecuente debido al recargado trabajo administrativo que tiene el director. Además el plan de monitoreo y acompañamiento no ha sido socializado entre los docentes de la institución y no han participado de su elaboración.

También se puede ver que los docentes consideran que el acompañamiento pedagógico debe hacerse a través de la aplicación de diferentes estrategias como el monitoreo en el aula, la asesoría personalizada y grupal, la retroalimentación y los círculos de inter aprendizaje, que no se han venido dando, si se han hecho, han sido momentos para tratar temas particulares antes que profesionales. Estas estrategias permitirán una comunicación horizontal, permitiendo que se sientan parte activa del proceso y no sólo sean observados.

Se puede vincular los hallazgos de estos instrumentos con el proceso de gestión PO04.3 que refiere al acompañamiento pedagógico; también se encuentra referencia con la competencia seis del MBDDirectivo “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta. Asimismo podemos afirmar que no se ha cumplido a plenitud con el compromiso de gestión referido al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa.

En este caso, el equipo directivo tiene como reto el de elevar al nivel satisfactorio de logro la capacidad comprende textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80048 “José Eulogio Garrido” del distrito de Moche – UGEL 04 Trujillo Sur Este, con la finalidad de elevar las metas de aprendizaje. A la vez, se presentan los siguientes desafíos: Realizar un monitoreo y acompañamiento adecuado y planificado para los docentes en el aula para lograr el desarrollo de aprendizajes significativos y de pensamiento reflexivo complejo. Asimismo lograr un eficiente manejo de los procesos pedagógicos y didácticos del área para desarrollar sesiones de aprendizaje que respondan a las necesidades de los estudiantes. También fomentar el uso adecuado de estrategias para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje con la finalidad de lograr clases activas y motivadoras que logren captar la atención de los estudiantes. Por último, fomentar el adecuado uso de estrategias para atender las conductas inadecuadas en el aula, con la finalidad de lograr un clima que favorezca el desarrollo sostenido de las sesiones de aprendizaje.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
NIVEL INSTISFACTORIO EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN, EN LOS ESTUDIANTES DEL VI CICLO DE EBR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80048 “JOSÉ EULOGIO GARRIDO” DEL DISTRITO DE MOCHE – UGEL N° 04 TRUJILLO SUR ESTE.	Resultados cuantitativos: - El 75% de los docentes tiene dificultades para problematizar y plantear el reto cognitivo de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes. Así como para ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa, debido a la falta de un trabajo colegiado. - El 75% de docentes de la institución tiene dificultades para realizar un acompañamiento efectivo a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje y teniendo en cuenta sus propios intereses y necesidades. - El 50% de docentes tiene dificultades para elaborar instrumentos de planificación anuales, de unidad y de sesión. También para el uso de materiales o recursos educativos.	Con el PO02.1: Realizar la programación curricular. Con el PO04.4 Evaluar los aprendizajes. Con el PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado. Con el PO04.3: Realizar acompañamiento integral al estudiante. Con el PO02.1: Realizar la programación curricular. Con el PO04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje.	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.	3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
	Resultados cualitativos:			

	- El acompañamiento pedagógico que realiza el director responde a una planificación pero no es difundida en la institución, por lo que los docentes no conocen los criterios bajo los cuales se monitorea y no saben que prácticas deben reforzar durante la preparación de su sesión de aprendizaje. - El acompañamiento pedagógico se realiza en forma limitada, sin embargo es necesario que cuando se dé se utilice diversas estrategias como el Monitoreo al docente en el aula, asesoría, retroalimentación y círculos de inter aprendizaje aprovechando las potencialidades de los docentes para la mejora de su práctica pedagógica, asumiendo compromisos de mejora dentro de un clima de participación y colaboración.	PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico.	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.	5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
--	---	---	--	---

Figura 2. Análisis de los resultados

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El director como líder pedagógico, según Viviane Robinson (MINEDU, 2016), debe desempeñar su trabajo en diferentes dimensiones. La primera de ellas es el establecimiento de metas y expectativas, para lo cual el problema que hemos priorizado nos lleva a plantear metas para la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación, la socialización del plan de monitoreo con la comunidad educativa y asumir el compromiso de mejorar por parte de los docentes. Se hace necesario el establecimiento de metas comunes ya que el objetivo escogido debe ser seguido por todos los integrantes de la comunidad educativa. De ser así se estaría en el camino correcto, en busca de una meta común para mejorar los aprendizajes de nuestros alumnos.

La segunda dimensión considerada por Robinson es la obtención de recursos de forma estratégica y en el caso de nuestro problema priorizado está referido la organización, distribución y la facilitación de manera oportuna de los recursos y materiales educativos que se posee en la institución educativa relacionados con el área de Comunicación para el uso efectivo por parte de los docentes y estudiantes. De esta manera las sesiones de aprendizaje contarían con más dinamismo, serían más significativas y contarían con la importancia y significancia para la motivación de los estudiantes. Esto redundaría en la consecución de los logros en los aprendizajes, que es la finalidad del presente trabajo.

La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo es la tercera dimensión considerada por Viviane Robinson, así podemos relacionar con nuestro problema priorizado la realización del monitoreo y acompañamiento que el directivo debe hacer a los docentes. La importancia de esta actividad radica en que va a permitir la recolección de información sobre el trabajo que viene realizando el personal docente y determinar sus puntos críticos, debilidades y fortalezas; logrando así la mejora de su desempeño.

Como cuarta dimensión tenemos la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. Para cumplir con esta dimensión, y en relación a nuestro problema priorizado, son necesarias la organización de los grupos de interaprendizaje y las reuniones colegiadas; ya que permitirán que los docentes incrementen su bagaje

profesional por medio del intercambio de ideas, acuerdos y sus experiencias y, por ende mejorar su labor docente.

La quinta y última dimensión de Robinson es asegurar un ambiente ordenado y de apoyo, por lo que nuestro problema priorizado debe dirigirse a la gestión del espacio pedagógico y administrado adecuado, de tal manera que permita que los docentes y otros trabajadores se sientan cómodos en el desempeño de sus funciones, así se sentirán a gusto, acogidos en su labor, la cual será de gran provecho, puesto que podrán desarrollarse de manera eficiente y eficaz.

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO SEGÚN VIVIANE ROBINSON	¿QUÉ DEBO HACER PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA?	¿POR QUÉ? ¿PARA QUÉ?
Establecimiento de metas y expectativas.	Establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación Socializarlos con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora con la participación de todos los actores.	Establecer metas comunes porque de este modo se asegura el compromiso de todos los actores educativos para el cumplimiento de objetivos que están enmarcados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica.	Distribuir, organizar y facilitar oportunamente a todas las aulas los recursos y materiales educativos del área de Comunicación, existentes en la institución educativa. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes.	Para usarlos en forma pertinente. Porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes con miras al logro de aprendizajes significativos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente.	Porque permite identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva y oportuna.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Organizar grupos de inter aprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo auto capacitación docente con relación a la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.	Porque permite a los docentes viabilizar mejoras en el rendimiento escolar, ya que a través de ellas se unen en un esfuerzo por mejorar su desempeño.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado.	Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Habiendo analizando y planteado las alternativas para solucionar la problemática considerada: Nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80048 “José Eulogio Garrido” del distrito de Moche - UGEL 04 Trujillo Sur Este; la alternativa más pertinente y viable ha sido el implementar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica dirigida a los docentes del área de Comunicación. Este plan, considera visitas al aula, círculos de inter aprendizaje, visitas de pares, entre otras actividades; que complementado con el rol de líder pedagógico del director, van a permitir unificar criterios para dirigirlos hacia la consecución del perfil de egreso y de la visión compartida de nuestra institución.

La alternativa seleccionada para enfrentar el problema priorizado, debe ser, como se mencionó, una alternativa factible, pertinente u oportuna, de acuerdo al contexto y a los factores intervinientes en él; en consecuencia debe estar relacionado y fundamentado en los Compromisos de Gestión Escolar determinados por el Ministerio de Educación. En tal sentido, la implementación del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) propuesto se relaciona con el compromiso N° 01: Progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa; el compromiso N° 02: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa y por último, con el compromiso N° 05: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.

La propuesta presentada para el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE), está sustentada normativamente en la R.S.G. N° 008-2016 Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación básica, la cual establece los lineamientos para el acompañamiento del docente en el aula y por ende la mejora continua de su práctica pedagógica y el fortalecimiento de sus prácticas pedagógicas. El Ministerio de Educación (2013) señala que el monitoreo pedagógico es un proceso sistemático de recojo de análisis de información que brinda las evidencias de la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula.

Se puede verificar que el acompañamiento es una alternativa viable tal como se refleja en los resultados de la experiencia realizada por Rodríguez, Leyva y Hopkins, denominada El efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los

estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú, realizada en el año 2016. También podemos sustentar el MAE es la definición de acompañamiento que nos da Cabarrús (2009) quien dice que el acompañamiento es una estrategia que necesita de una preparación y ciertas habilidades personales del acompañante que permitan el establecimiento de relaciones efectivas con el acompañado.

El MAE necesita que el director, como líder pedagógico, haga gala de ciertas capacidades para lograr la reflexión y el cambio sustantivo en los docentes acompañados, así como establecer las metas y expectativas para la mejora de los aprendizajes, que deben ser socializadas y consensuadas con los docentes. Asimismo debe generar espacios de colaboración, de reflexión, de apoyo, así como de aprendizaje para los docentes, los cuales también deben asumir la importancia de su rol docente, precisando sus debilidades y carencias a través de la reflexión y de la necesidad de cambio ya que son la pieza clave para los aprendizajes de los estudiantes. No podemos dejar de lado el rol que deben cumplir los padres de familia en apoyo a las actividades del MAE y al trabajo del docente..

Sabemos de la importancia que tienen los procesos de gestión escolar en los aprendizajes de los estudiantes, por lo que se hace necesario que implementemos nuestro plan de MAE relacionándolos y generando valor en los procesos que pueden involucrarse en él. Así, genera valor en el proceso PEO1.3 referido a la formulación del PAT; también en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, el fortalecimiento del desempeño docente y el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) también podemos considerar la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3). Otro de los procesos es el de soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y el monitoreo de del desempeño y rendimiento (PS01.2)

Considerando que la finalidad del plan del MAE es mejorar la práctica pedagógica y por ende, la mejora de los aprendizajes en Comunicación y, siendo más específicos, en la capacidad de comprende textos escritos que es el problema priorizado; es que debe existir una concurrencia relacional entre éste con el Marco del Buen Desempeño Directivo, gestión curricular y los compromisos de gestión escolar. Esta concurrencia debe orientarse a la formación de los estudiantes, desarrollar sus competencias, así como a la mejora de las prácticas y estrategias de enseñanza y aprendizaje.

Como sabemos, la comunidad educativa está conformada por diversos actores los cuales deben participar democráticamente en la gestión de la institución, así como desenvolverse dentro de un clima escolar con respeto, colaboración mutua, estímulos,

reconocimiento de la diversidad, considerados en el Marco del Buen Desempeño Directivo. Algunos autores, como Loera (2016) afirman que estos actores se vinculan con la tarea fundamental que tiene la escuela que es generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan, siguiendo los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Corresponde a los docentes las tareas de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de los procesos y resultados de la comprensión de textos escritos; a los padres les corresponde cooperar con los docentes, personal de la escuela para el logro de los objetivos propuestos.

Es necesario señalar que existen dificultades para implementar el Plan de Acompañamiento, Monitoreo y Evaluación de la práctica pedagógica en la IE N° 80048 “José Eulogio Garrido”, por lo que es necesario que asuman algunos riesgos como es: que no se logre la generación de espacios para la asesoría personalizada, así como otras situaciones como enfrentar cronogramas consensuados para el acompañamiento y la evaluación del trabajo docente en un buen ambiente asertivo y de confianza. En tal sentido se debe prever una serie de cambios en el MAE, ya sea en el enfoque, el manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo, la retroalimentación, etc. los cuales permitirán el recojo de necesidades y demandas para así orientar el trabajo hacia el fortalecimiento de las capacidades profesionales de los docentes del área de Comunicación.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo acompañamiento y evaluación

5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico:* Podemos definir al monitoreo como un proceso que, de manera sistemática, nos permitirá recoger y analizar datos del desempeño docente y evidenciar de esta forma la calidad de los procesos pedagógicos que se dan en el aula. El Ministerio de Educación (2014) define al monitoreo como el proceso organizado de tal manera que permita identificar los logros y debilidades de las prácticas de los docentes, a fin de poder tomar decisiones de manera objetiva. El monitoreo se convierte en una herramienta de la que se servirá el equipo directivo para la consecución de sus fines en lo concerniente al conocimiento veraz del desempeño del equipo docente, tomando información de manera directa de su trabajo, de tal manera que le permita reforzar y encaminar su trabajo en un marco de compromiso y responsabilidad, para lograr la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

El Marco del Buen Desempeño Directivo contempla al monitoreo como un elemento transversal en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». Es así que el monitoreo va a permitir que el equipo directivo, a través de la información recogida pueda gestionar las condiciones necesarias, tanto para que el docentes como los estudiantes puedan cumplir la tarea que les corresponde de manera eficaz. Así también va a orientar una buena aplicación de los procesos pedagógicos durante la clase.

5.1.1.1.2. *Características del monitoreo pedagógico.* El Ministerio de Educación (2014) establece que para que el monitoreo sea efectivo para el logro de los aprendizajes, presenta cuatro características:

- Sistemático y Pertinente, es decir que el monitoreo debe, a partir de toda la información obtenida, detectar oportunamente las fortalezas que poseen los docentes para su práctica docente, así como también las debilidades de los docentes para que, de esta manera, le pueda brindar un seguimiento secuenciado, estructurado e

individualizado para cada docente, por lo que deberá ser estructurado. Esta estructuración debe ser

- Flexible y gradual, esto quiere decir que al hablar de un seguimiento secuenciado e individualizado, se pueden presentar un cúmulo de diversas posibilidades y estrategias en las cuales pueda apoyarse este seguimiento para lograr buenos resultados. Estas posibilidades deben presentarse de manera gradual, desde las posibilidades más simples a las posibilidades más complejas, de acuerdo a las características de cada docente.

- Formativo, motivador y participativo, esto quiere decir que el monitoreo busca ayudar en la mejora de las capacidades del docente a través de diferentes estrategias de trabajo colegiado en el cual, a través de su participación activa, puede socializar y recepcionar las ideas de otros docentes con miras a mejorar su práctica docente. Todo esto, dentro de un clima de confianza, respeto y colaboración que parte de una reflexión.

- Permanente e integral, es decir que el monitoreo debe darse progresivamente durante todo el trabajo docente. Además de esto también debe intervenir dentro de todos los procesos pedagógicos realizados por el docente durante el desarrollo de su sesión de aprendizaje, así como en las demás acciones que tenga que desarrollar durante su trabajo docente. Estos procesos pedagógicos son: la planificación, la ejecución y la evaluación.

5.1.1.1.3. *Estrategias del monitoreo pedagógico.* El monitoreo pedagógico puede presentar diversas estrategias, a través de las cuales, y considerando las características contextuales y necesidades formativas de los docentes, se podrá obtener la información necesaria para la toma de decisiones. Entre ellas tenemos las siguientes:

- *Visita al aula.* La cual permitirá que el equipo directivo recoja *in situ* la información necesaria para poder llevar a cabo una toma de decisiones correcta, así como también la elaboración de un plan de mejora individualizado. Esta estrategia tiene como finalidad precisar la manera en la que ha ido mejorando la práctica del docente en relación a los compromisos y otros indicadores que hayan sido considerados.

- *Autogestión.* Según esta característica, es el propio docente quien se constituye en su propio calificador, es decir que será capaz de reconocer las actividades que ya domina y aquellas en las que aún no tiene dominio. De esta manera, será el propio docente quien genere las condiciones necesarias para su auto reflexión. Esto permitirá que él mismo pueda reconocer sus propias capacidades, limitaciones y errores para, a partir de allí, y a través de su esfuerzo personal irá superando estas falencias.

- *Observación entre pares.* Esta estrategia va a permitir que cada profesor será consciente de sus capacidades como docente y de los conocimientos que él domina; así estará en condiciones de realizar visitas al aula de sus colegas que evidencian ciertas deficiencias. Esto tiene como finalidad el compartir sus experiencias profesionales y, a la vez para apoyarse de manera recíproca en el desarrollo de su práctica.

- *Grupos de inter-aprendizaje con docentes (GIA).* El propio Ministerio de Educación define a los grupos de inter – aprendizaje de la siguiente manera:

Consiste en la realización de reuniones programadas y concertadas entre el acompañante pedagógico y los docentes acompañados para abordar temáticas variadas que van desde la reflexión sobre las prácticas pedagógicas hasta la profundización de aspectos de interés de los profesores extraídos de las visitas de acompañamiento, según el contexto donde éste se desarrolle.... (Ministerio de Educación, 2016).

5.1.1.1.4. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Existen diversos instrumentos que pueden usarse en el monitoreo pedagógico, entre ellos tenemos:

- *La ficha de observación.* Es un instrumento que permite al directivo tomar nota y registro de los procesos y actividades que deben ser desarrolladas durante la visita al aula, con la finalidad de estandarizar y sistematizar la información que se quiere recoger. Puede contemplar lo siguiente: programación curricular, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje, uso de los recursos y materiales educativos, etc.

- *El cuaderno de campo.* En este cuaderno se pueden anotar y detallar algunas observaciones, informaciones y reflexiones que se presenten en la visita al aula. Así, podemos ir registrando aspectos relacionados al aprendizaje, la evaluación, el desempeño del docente monitoreado, de relaciones interpersonales en el aula, etc. también puede incluir bocetos, dibujos o esquemas que permitan un mejor recuerdo en el directivo.

- *Rúbrica de observación.*

“...describe una serie de acciones o prácticas docentes, de acuerdo a niveles de progresión que van desde el grado 1 hasta el 4. Dicho instrumento permite detectar el nivel en el que se encuentra el profesor de aula que es acompañado y a partir de dicha observación proponerle una serie de estrategias de mejora paulatina.” (Ministerio de Educación, 2016).

5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* La R.S.G. N° 008-2017-MINEDU (Ministerio de Educación, 2017) define al acompañamiento pedagógico como:

...una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes – de manera individual y colectiva – la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En esta definición podemos ver que el Minedu considera al acompañamiento como una estrategia para formar al docente, asimismo destaca la importancia de la mediación del acompañante y considerando como finalidad el forjamiento de la autonomía profesional e institucional y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.2.2. *Enfoques del Acompañamiento Pedagógico en la educación peruana.* La R.S.G. N° 008-2016-MINEDU (Ministerio de Educación, 2016) establece que el acompañamiento pedagógico se desarrolla en base a los siguientes enfoques:

- *Reflexivo crítico.* Este enfoque está referido a la acción mental a la que el docente debe llegar, para que, a través de la autorreflexión y la continua revisión de su práctica pedagógica logre la afirmación de su identidad profesional y pueda apropiarse críticamente de nuevos y novedosos saberes. De igual manera, debe buscar el desarrollo de otras y mejores habilidades para asegurar el aprendizaje de los estudiantes.

- *Inclusivo.* El enfoque inclusivo está referido a la condición de que el trabajo de la escuela debe estar dirigido hacia la satisfacción de las necesidades de todos y todas los participantes en el proceso educativo. Esto es, que hay que buscar la participación de todos ellos y, según sus propias características y capacidades, se les posibilite la inserción dentro de su grupo social y cultural. La solvencia de este enfoque radica en el valor de la tolerancia.

- *Intercultural crítico.* El objeto de la educación radica en que ésta debe asegurar una educación de calidad para todos y todas, sin diferenciación alguna por motivos de razas, culturas, ideas, costumbres, religión, etc. Esto nos indica que todos deben comprender, conocer y respetar la práctica de las diferentes culturas que nos rodean, sin que haya excusa alguna para ser excluidas o minimizadas de algún modo por los motivos ya expuestos.

5.1.1.2.3. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* A decir de Rodríguez-Molina (2011) la estrategia de acompañamiento pedagógico busca hacer brindar un soporte técnico y afectivo (emocional-ético y afectivo) a los docentes con la finalidad

de mejorar su práctica docente. Esta mejora debe incidir en su práctica docente, el desarrollo de sus capacidades, la debida asistencia técnica, el diálogo y el fortalecimiento de su autorreflexión sobre su práctica docente en el aula.

El Ministerio de Educación (2016) establece algunas estrategias para el acompañamiento pedagógico, entre las cuales tenemos:

- *Grupos de inter aprendizaje con docentes (GIA)*. Que es una actividad grupal que busca la reflexión colectiva y enriquecer los aprendizajes a partir de la experiencia de sus pares así como la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje. A través de ella, los docentes podrán reflexionar sobre su práctica pedagógica así como la profundización de los temas que se extraigan de las visitas realizadas.

- *Talleres de actualización*. Que son reuniones de docentes en las cuales se brindará una formación teórico práctica para lograr la actualización de sus conocimientos y su relación con su trabajo pedagógico. Esto permitirá que los docentes sean capaces de superar algunos problemas que se vengán presentando en su práctica docente, así como en la asimilación de nuevos conocimientos, tanto prácticos como teóricos.

- *Pasantías*, a través de la cuales los docentes tendrán la oportunidad para observar buenas prácticas pedagógicas. La pasantía consiste en una observación directa de una buena acción pedagógica con la finalidad de reflexionar, conocer nuevas estrategias, asimilar conocimientos nuevos y, sobre todo fortalecer su conocimiento de los procesos pedagógicos y didácticos, para buscar la mejora de su práctica docente.

- *Visita entre pares*. En la cual un docente de la misma área o nivel brinda retroalimentación a otro docente visitado, con la finalidad de compartir sus experiencias, técnicas y estrategias que le hayan servido en su propio trabajo y ayudarlo en su práctica docente.

- *Jornadas pedagógicas*. Que son reuniones programadas y estructuradas sobre una temática o problemática detectada de interés común, en la cual, mediante la reflexión se buscará tomar acuerdos y compromisos con el propósito de fortalecer los procesos educativos de la institución.

5.1.1.3. Evaluación

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación*. Es el proceso a través del cual, de manera sistemática y organizada se recoge información sobre el desempeño docente con la finalidad de detectar de manera oportuna, las fortalezas, así como las debilidades que presentan los docentes durante su trabajo en el aula, para, a partir de allí, se asuman nuevos retos y compromisos tendientes al logro de nuevas metas de superación en su

trabajo pedagógico. Tiene como finalidad el cambio de actitudes así como de rendimientos de la práctica docente en busca de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.3.2. *Instrumentos de evaluación.* Entre los cuales tenemos:

- *Ficha de observación de aula.* Que es un instrumento a través del cual podemos recoger información tanto cualitativa como cuantitativa sobre la práctica pedagógica de los docentes en su trabajo en el aula. A través de esta ficha, se pueden recolectar datos sobre la planificación, los procesos pedagógicos, las estrategias usadas, los materiales utilizados así como las actitudes mostradas por el docente durante la clase.

- *Cuaderno de campo.* Es un instrumento que sirve como fuente primaria, ya que a través de la observación directa podemos ir haciendo las anotaciones respectivas de acuerdo a lo que se está evaluando. En él se registra de manera detallada la información, observaciones y reflexiones que se presenten durante la observación de la sesión de aprendizaje.

5.1.2 Área Curricular de Comunicación

5.1.2.1. *Enfoque del área de Comunicación.* El área de Comunicación se orienta al desarrollo de cuatro destrezas comunicativas, como son: escuchar, hablar, leer y escribir. Para lo cual se sustenta en el enfoque comunicativo textual, es decir que busca la interacción con textos en situaciones comunicativas diferentes, dentro de contextos sociales y culturales pero con un propósito real y claro. Esta área debe ser concebida de manera integral, teniendo en cuenta el aspecto cognitivo y el sociocultural (Ministerio de Educación, 2015).

Es necesario dejar de concebir el aula como un simple escenario físico en el cual los estudiantes van a repetir lo que el docente quiere que “aprendan”, sino que debe convertirse en un escenario comunicativo en el cual se presentan los diversos procesos de hablar, escuchar, leer y escribir y, a la vez de observación y análisis. Lomas (2002) dice que el aula deja de ser solo el escenario físico del aprendizaje escolar y pasar a ser a ser un escenario comunicativo donde se habla y se escucha, se lee y se escribe, donde unos se divierten y otros se aburren, donde se aprenden algunas destrezas, hábitos y conceptos a la vez que se olvidan otras cosas.

5.1.3 Comprende textos escritos

5.1.3.1. Definición de comprensión de textos escritos.

Leer es un proceso de interacción entre el lector y el texto, proceso mediante el cual el primero intenta satisfacer los objetivos que guían su lectura... el significado del texto se construye por parte del lector. Esto no quiere decir que el texto en sí no tenga sentido o significado. Lo que intento explicar es que el significado que un escrito tiene para el lector no es una traducción o réplica del significado que el autor quiso imprimirle, sino una construcción que implica al texto, a los conocimientos previos del lector que lo aborda y a los objetivos con que se enfrenta a aquél”. (Isabel Sole, 1992, p. 49).

Podemos afirmar que la comprensión de textos escritos es la capacidad que posee el lector para, empleando una serie de habilidades, estrategias y conocimientos previos procesar el contenido de un texto escrito para darle un significado, contextualizándolo para satisfacer sus necesidades de aprendizaje.

5.1.3.2. Habilidades para la comprensión de textos escritos. Pearson, Roeler, Dole y Duffy (1992) establecen algunas habilidades que debe poner en práctica el lector para una buena comprensión del texto, entre las cuales tenemos:

- La utilización de los conocimientos previos, de tal manera que le encuentren sentido a la lectura.
- Monitorizar, durante el proceso de la lectura, su comprensión total de la misma.
- Capacidad para corregir los errores en la comprensión cuando se dan cuenta que no ha interpretado bien.
- Distinguir las partes importantes de los textos.
- Capacidad para resumir lo leído.
- Hacer inferencias constantemente durante y después de la lectura.
- Preguntar.

5.2 Experiencia Exitosa

Relacionada con el tema del presente trabajo, se ha podido verificar la existencia de la ejecución de una experiencia exitosa denominada Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca, la cual fue realizada en la región Piura, específicamente en la provincia de Ayabaca; de la cual se seleccionaron 5 distritos: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Esta experiencia exitosa estuvo promovida por los docentes José Alberca Troncos, Mercedes Arizola Girón y María Torres Izquierdo.

Esta experiencia tuvo como propósito principal, explicitar la importancia que tiene el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en las instituciones educativas de las zonas rurales, y a la vez, se buscó comprender la mediación que ejercen los procesos que formaban parte de dicha experiencia en la mejora de la práctica de los docentes. Con dicha experiencia también se buscó una identificación más explícita de aquellas dificultades y aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en dicho plan y el establecimiento de los principales aportes que esta experiencia podría proporcionar a la práctica pedagógica de los docentes de manera individual, así como parte integrante de una comunidad profesional.

La organización de dicha experiencia contó con cuatro fases. La primera, estuvo relacionada con la manera en que se organizó el equipo que iba a realizar el acompañamiento. La segunda fase estuvo relacionada con el proceso de elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para los docentes de las instituciones educativas unidocentes y multigrado, determinando las actividades a desarrollar en dicho plan. El desarrollo de la tercera fase se dio en dos momentos: en un primer momento se dio la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y en el segundo momento se realizó el monitoreo a docentes en aula. En cuanto a la cuarta fase, el desarrollo de ésta estuvo referida a la evaluación de los resultados del plan ejecutado.

Este trabajo vierte algunas conclusiones, entre las que tenemos: la importancia de involucrar a los docentes en todos los procesos, desde la fase inicial de las acciones hasta que finalizan. Siempre debe existir una comunicación permanente con los docentes que serán monitoreados, para que sean capaces de asumir el compromiso de autoevaluación de su trabajo y así, puedan plantearse metas de mejora. También se

concluyó en la importancia que tiene que los especialistas de la Dirección Regional de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local no solo manejen un discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que deben clarificar la función y rol que tienen, frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Y, por último se explicó la importancia del Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Para orientar la formulación e implementación de las actividades del plan del MAE se han elaborado un objetivo general y tres específicos que a continuación se consignan:

6.1.1 Objetivo general

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80048 “José Eulogio Garrido” a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80048 “José Eulogio Garrido” Distrito de Moche, provincia de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula con la finalidad de recoger información sobre los procesos pedagógicos, el uso de estrategias pedagógicas en la sesión de aprendizaje y las estrategias para atender las conductas inadecuadas en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Para atacar el problema que afecta a la institución, se priorizó como alternativa de solución a la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes de Comunicación; en cuya ejecución se aplicarán diversas estrategias y actividades para fortalecer las prácticas docentes para la enseñanza de la comprensión de textos escritos. El monitoreo pedagógico será el que concretice los propósitos a través de las visitas de observación al aula que permitirá recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; esto dará lugar a la realización de una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con la finalidad que éstos puedan apoyarlo con el soporte que sea necesario para desarrollar sus competencias pedagógicas.

Este Plan de Acción se sustenta en la R.S.G. N° 008-2016-MINEDU y su modificatoria R.S.G. N° 008-2017-MINEDU; las cuales establecen los lineamientos para el acompañamiento pedagógico, así como las modalidades, el proceso, las actividades necesarias para el plan de acompañamiento y las actividades y recursos necesarios para un acompañamiento eficaz que nos va a permitir lograr la mejora de las prácticas pedagógicas y por ende elevar el rendimiento de los estudiantes en lo concerniente a la capacidad de comprende textos escritos. Para ello, los estudiantes serán evaluados a través de una prueba de entrada y de salida, que nos permitirá verificar los resultados obtenidos con la aplicación del Plan de Acción planteado.

La matriz del Plan de Acción que presentamos a continuación, nos va a permitir la determinación de los indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronogramas, relacionándolos con 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 del área de Comunicación de la IE N° 80048 “José Eulogio Garrido”	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas a los docentes del II ciclo para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Director	x									
					1.2 Jornada de sensibilización acerca de la importancia de manejo de estrategias para la convivencia en el aula.	Director Comité de TOE	x									
					1.3 Jornada de Elaboración y revisión de los instrumentos de monitoreo.	Director Docentes	x									
					1.4 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Director Docentes		x								
					1.5 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Director			x							

					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Director de Equipo monitoreo.				x						
					1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3...)	Director					x	x	x			
					1.8 Recojo de información acerca de la participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos.	Director Docentes		x		x			x			
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	Porcentaje de asesorías personalizadas a docentes del tercer ciclo.	100% de docentes que reciben asesorías personalizadas.	Círculos de inter aprendizaje: Temática: - Procesos didácticos. - Elaboración de Sesiones de aprendizaje. - Convivencia en el aula.	2.1 Elaboración del Plan para el desarrollo de los círculos de inter aprendizaje.	Director				x						
					2.2 Acondicionamiento de los espacios para la realización de los círculos de inter aprendizaje.	Director				x						
		Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutados	100% de docentes que participan		2.3 Desarrollo de los círculos de inter aprendizaje.	Director Docentes					x	x	x			

		a docentes del tercer ciclo.	de los tres círculos de interaprendizaje.		2.4 Evaluación del plan del desarrollo de círculos de interaprendizaje.	Director										x	
					2.5 Desarrollo de encuentros familiares con padres de familia y estudiantes para fortalecer la convivencia en el aula.	Director Docentes		x			x					x	
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados en su práctica pedagógica	100% de docentes evaluados en su práctica pedagógica	Modelo de evaluación a través de portafolio	3.1 Jornada de sensibilización para que los docentes de la IE implementen su portafolio.	Director		x									
					3.2 Elaboración del instrumento para evaluar el portafolio.	Director			x								
					3.3 Revisión de los portafolios de los docentes.	Director				x	x						
					3.4 Realizar un informe de la evaluación.	Director						x					
				Modelo de autoevaluación	3.5 Elaboración del instrumento para la autoevaluación.	Director			x								

					3.6 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación.	Director Docentes					x				
					3.7 Socialización de los resultados de la autoevaluación.	Director Docentes					x				
					3.8 Aplicación de instrumentos de auto evaluación a padres de familia para conocer como apoyan en el aprendizaje de sus hijos.	Director Docentes		x			x			X	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de monitoreo y evaluación

El plan de acción propuesto contiene objetivos que son necesarios cumplir, para lo cual, el plan de monitoreo y evaluación se constituye en la pieza clave para su cumplimiento. Así, el plan de monitoreo va a permitir el recojo de información que permitirá a la vez, detectar de manera oportuna las deficiencias, los obstáculos y las necesidades de ajuste de todas las actividades que fueron planificadas. Esto, con la finalidad de tomar las decisiones pertinentes que servirán para determinar si se continúa el trabajo, o se tiene que modificar o prescindir de alguna de las actividades que inicialmente fueron consideradas. El plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación contemplado en el plan de acción es presentado a través de una matriz, la cual contiene como principales componentes a los siguientes:

- Nivel de implementación de las actividades. Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos. Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta. Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

La siguiente es la matriz del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación para el presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Director						X	Acta de asistencia. Panel de productos. Instrumentos contextualizados.	Material de información.	Hojas impresas Videos	80% de visitas ejecutadas.
			1.2 Jornada de sensibilización acerca de la importancia de manejo de estrategias para la convivencia en el aula.	Director Comité de TOE						X	Registro de visitas. Plan de monitoreo. Informe de fortalezas y debilidades del docente.	Material de información.	Hojas impresas Videos Afiches	
			1.3 Jornada de Elaboración y revisión de los instrumentos de monitoreo.	Director Docentes						X	Matriz de evidencias.	Fichas estructuradas de observación en el aula.	Papelotes Plumones Cinta maskintape	
			1.4 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora						X	Lista de prioridades para el acompañamiento.	CGE 4	Papelotes Plumones Cinta maskintape	
			1.5 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Director						X			Cuaderno Hojas impresas Lapiceros	

			1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Director Equipo de monitoreo						X	Informe de monitoreo.	Fichas estructuradas de observación en el aula.	Hojas impresas Proyector.	
			1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...)	Director						X	Instrumentos de recojo de información.	Fichas estructuradas de observación en el aula.	Cuaderno Hojas impresas	
			1.8 Recojo de información acerca de la participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos.	Director Docentes						X		Lista de cotejos.	Hojas impresas Lapiceros	
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprende	Porcentaje de círculos de inter aprendizaje ejecutados a docentes del VI ciclo.	Círculos de inter aprendizaje: Temática: Procesos didácticos Elaboración de Sesiones de aprendizaje Convivencia en el aula.	2.1 Elaboración del Plan para el desarrollo de los círculos de inter aprendizaje.	Director						X	Plan de desarrollo de actividades.	Hoja de planificación del evento.	Papelotes Plumones Cinta maskintape	
			2.2 Acondicionamiento de los espacios para la realización de los círculos de inter aprendizaje.	Director						X	Registro de asistencia.	Lista de chequeo.	Pintura Microporoso Tijeras Cartulina Plumones	90% de Círculos de inter aprendizajes realizados.
			2.3 Desarrollo de los círculos de inter aprendizaje.	Director Docentes						X	Informe.	Material de información.	Papelotes Plumones Cinta maskintape	

textos escritos.			2.4 Evaluación del plan del desarrollo de círculos de inter aprendizaje.	Director						X		Lista de chequeo Cuaderno de trabajo.	Papel bond Lapiceros Hojas impresas	
			2.5 Desarrollo de encuentros familiares con padres de familia y estudiantes para fortalecer la convivencia en el aula.	Director Docentes						X		Lista de cotejos.	Papel bond Lapiceros Hojas impresas Globos Hilos de colores	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados en su práctica pedagógica.	Modelo de evaluación a través de portafolio.	3.1 Jornada de sensibilización para que los docentes de la IE implementen su portafolio.	Director						X	Acta de asistencia	Material de información.	Hojas impresas	90% de docentes evaluados a través del portafolio.
											Panel de productos		Videos Afiches	
			3.2 Elaboración del instrumento para evaluar el portafolio.	Director						X	Instrumento de evaluación	Lista de cotejos	Papel bond Lapiceros Hojas impresas	
			3.3 Revisión de los portafolios de los docentes.	Director						X	Registro de evaluación			
											Informe instrumento de evaluación	Portafolio docente	Papel bond Lapiceros Hojas impresas	
			3.4 Realizar un informe de la evaluación.	Director						X	Instrumento de evaluación			
											Acta de asistencia	Lista de cotejos	Papel bond Lapiceros Hojas impresas	

												Panel de productos Instrumento evaluación			Laptop	
		Modelo de auto evaluación	3.5 Elaboración del instrumento para la autoevaluación.	Director						X			Lista de cotejos.	Papel bond Lapiceros Hojas impresas Laptop	85% de docentes y padres de familia a los que se les aplicó la auto evaluación	
			3.6 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación	Director Docentes						X			Lista de cotejos	Hojas impresas Lapiceros		
			3.7 Socialización de los resultados de la autoevaluación.	Director Docentes						X			Material de información	Papel bond Lapiceros Hojas impresas Laptop		
			3.8 Aplicación de instrumentos de auto evaluación a padres de familia para conocer como apoyan en el aprendizaje de sus hijos.	Director Docentes						X			Lista de cotejos	Papel bond Lapiceros Hojas		

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

LEYENDA:

- 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%)

A continuación tenemos el siguiente cuadro de los objetivos específicos, los riesgos que se tienen que enfrentar y las medidas a mencionados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE ACCION	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Ejecutar visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Que el directivo no domine el enfoque del área a monitorear. Que no contextualice la ficha de monitoreo. Resistencia al cambio de los maestros. El clima escolar no sea favorable. El docente se muestre reacio al monitoreo.	Investigar y empoderarse de estrategias innovadoras. Contextualizar la ficha de monitoreo. Taller sobre manejo de conflictos en el aula. Sensibilizar sobre la ficha de monitoreo
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	Que se siga aplicando técnicas de aprendizaje tradicionales. Que se improvise las sesiones de aprendizaje. Que el docente no tenga dominio del enfoque del área de Comunicación. Que el docente no emplee adecuadamente los medios y materiales del MED y los existentes en la comunidad. Que no maneje los procesos didácticos del área de Comunicación.	Implementar las Comunidades profesionales de aprendizaje. Círculo de interaprendizaje. Investigación del enfoque del área. Taller sobre procesos didácticos del área de Comunicación. Pasantía. Autoformación docente.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en comprende textos escritos.	Que no haya cambios significativos en el manejo del enfoque del área. Que los estudiantes no mejoren sus aprendizajes. Que las docentes sigan utilizando estrategias tradicionales.	Jornada de reflexión. Análisis de los resultados de la evaluación y las actas para determinar en donde tienen los estudiantes dificultades.

Figura 6. Cuadro de riesgos del Plan de Acción.

8. Presupuesto

Todo presupuesto implica realizar una proyección así como el estimado de los recursos financieros que van a poner en marcha a determinado proyecto. En el presente Plan de Acción, el presupuesto está considerando el límite de costos que van a ser considerados en la ejecución de todas y cada una de las actividades requeridas para el presente plan de acción. También nos permitirá conocer anticipadamente y de manera ordenada, la inversión así como la procedencia de los recursos con que se va a contar; tal como lo establece la siguiente tabla.

Para el siguiente cuadro de presupuesto se ha considerado colocar una columna de actividades que se realizarán durante la ejecución del plan de acción, luego la columna de períodos seguida de una columna para los costos y, finalmente, la columna en la cual se considerarán las fuentes de financiamiento del proyecto.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo.	S/ 10.00	Recursos propios
1.2 Jornada de sensibilización acerca de la importancia de manejo de estrategias para la convivencia en el aula.	Segunda semana de marzo.	S/ 10.00	Recursos propios
1.3 Jornada de Elaboración y revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 2.00	Recursos propios
1.4 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Primera semana de abril.	S/ 10.00	Recursos propios
1.5 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de mayo.	S/ 15.00	Recursos propios
1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de junio.	S/ 2.00	Recursos propios
1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...)	Agosto a octubre.	S/ 10.00	Recursos propios
1.8 Recojo de información acerca de la participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos.	Abril, julio y octubre.	S/ 100.00	Recursos propios
2.1 Elaboración del Plan para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Segunda semana de junio.	S/ 2.00	Recursos propios
2.2 Acondicionamiento de los espacios para la realización	Segunda semana de junio.	S/ 10.00	Recursos propios

de los círculos de interaprendizaje.			
2.3 Desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	De julio a setiembre.	S/ 10.00	Recursos propios
2.4 Evaluación del plan del desarrollo de círculos de interaprendizaje.	Octubre.	S/ 50.00	Recursos propios
2.5 Desarrollo de encuentros familiares con padres de familia y estudiantes para fortalecer la convivencia en el aula.	Abril, julio y octubre.	S/ 50.00	Recursos propios
3.1 Jornada de sensibilización para que los docentes de la IE implementen su portafolio.	Abril.	S/ 50.00	Recursos propias
3.2 Elaboración del instrumento para evaluar el portafolio.	Mayo.	S/ 10.00	Recursos propios
3.3 Revisión de los portafolios de los docentes.	Junio y julio.		
3.4 Realizar un informe de la evaluación.	Agosto.	S/ 10.00	Recursos propios
3.5 Elaboración del instrumento para la autoevaluación.	Mayo.	S/ 10.00	Recursos propios
3.6 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación.	Julio.	S/ 10.00	Recursos propios
3.7 Socialización de los resultados de la autoevaluación.	Agosto.	S/. 10.00	Recursos propios
3.8 Aplicación de instrumentos de auto evaluación a padres de familia para conocer como apoyan en el aprendizaje de sus hijos.	Abril, julio y octubre.	S/ 50.00	Recursos propios.

Figura 7. Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El Ministerio de Educación, considerando la necesidad de capacitación de los directivos de las diferentes instituciones educativas, encomendó al Instituto Pedagógico Nacional “Monterrico” el desarrollo del programa de especialización y formación, el cual tuvo dos etapas: Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad Profesional en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. El trabajo académico desarrollado consistió en un sistema de módulos, los cuales permitieron el empoderamiento del liderazgo en la gestión escolar.

El módulo 0, fue dirigido a la inducción, con un tema de atención de los aspectos generales del proceso formativo, orientó la elaboración una ruta de cambio, que permitió tener una visión clara de los problemas más importantes que afectan la gestión institucional y poder tener una idea de los cambios y acciones que se podían implementar para superar dichos problemas a través de un Plan de Acción, orientando la gestión a un liderazgo pedagógico, para lograr la mejora de los aprendizajes. Así también en este módulo se desarrollaron ciertas habilidades que permitan el manejo de las herramientas tecnológicas y de office para la mejora de la gestión y organización de la información, que sirvieron de ayuda para los objetivos del programa.

El módulo uno, referido a la dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, encaminó hacia un trabajo reflexivo sobre los desafíos y alternativas que alternan con el problema priorizado a través de una monografía. Teniendo en cuenta la afectación del problema priorizado sobre la mejora de los aprendizajes, se consideraron diversas estrategias para recoger y procesar información, entre las que tenemos: la chacana de modelo de escuela, que ayudó a redefinir y reorientar la visión de la escuela y viabilizar su consecución. También se usaron matrices direccionales para el análisis situacional de la IE y poder tener una mirada completa y objetiva de nuestra institución, para, de esa manera conocer el punto de partida de nuestro trabajo, así como las metas que nos hemos fijado para ello.

La gestión directiva, para que sea efectiva, necesita que el director desarrolle ciertas capacidades que le permitan mejorar su desempeño y a la vez, mejorar la gestión de la institución. Así, el módulo 2 sirvió para enriquecer estas capacidades, ya que estuvo centrado en la planificación escolar: la toma de decisiones informadas, lo que dirigió el trabajo del directivo y la gestión escolar, sustentándolo en enfoques de la gestión como:

enfoque basado en el liderazgo pedagógico, enfoque de gestión participativa, enfoque de gestión basada en procesos y el enfoque transformacional. Los cuales brindaron la objetividad necesaria así como el tecnicismo inherente a la labor directiva. Esto sirvió de base para avanzar en el Trabajo Académico enmarcando la gestión escolar dentro del liderazgo pedagógico, repensando este trabajo para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El tema trabajado en el módulo tres fue la participación y clima institucional para una organización escolar efectiva. El trabajo en este módulo se orientó a la elaboración del informe del diagnóstico del Trabajo Académico, cuyo problema priorizado fue el nivel insatisfactorio en la competencia de comprende textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80048 “José Eulogio Garrido” del distrito de Moche - UGEL 04 Trujillo Sur Este”. Así, se trabajó en el diseño, aplicación e interpretación de instrumentos para recoger la información necesaria para este trabajo. Se realizó la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos que ayudaran al planteamiento de alternativas de solución, ante lo encontrado. Todo el producto de este trabajo fue evaluado a través de una exposición ante un jurado calificado para tal fin.

En el módulo cuatro orientado a la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico y dentro de ellos el monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, como estrategia de formación en servicio para el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes a través de las diversas estrategias como visita de aula, círculos de interaprendizaje, talleres de formación pedagógica. Así mismo se orientó sobre la elaboración y aplicación de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento, contextualizando algunos de ellos y analizando los estructurados, tanto la lista de cotejos del Ministerio de Educación, como la rúbrica de evaluación. Además, se definieron e implementaron las actividades a ejecutar en relación a las alternativas de solución del problema del Trabajo Académico.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente fue el tema principal del módulo cinco, a través del cual se buscó la consolidación del Trabajo Académico que se inició con el módulo cero y que fue mejorado progresivamente con los módulos siguientes. Es acá cuando se determinan y fijan las propuestas para la solución ante el problema priorizado, tomando como estrategia principal para este fin el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. El MAE como estrategia, permite desarrollar un enfoque de gestión centrado en el liderazgo

pedagógico y, a la vez, la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, ya que se trata de una capacitación en servicio para desarrollar las capacidades profesionales de los docentes, quienes a través de la investigación pueden aplicar el enfoque crítico reflexivo, por lo que nos permite la reafirmación y fortalecimiento del liderazgo pedagógico que muchas veces no es tomada en cuenta o no es desarrollada por los directivos.

El programa también buscó la promoción de competencias personales en los directivos participantes como: el desarrollo personal y profesional, la comunicación eficaz y asertiva, la tolerancia y la mejora de sus relaciones con la comunidad educativa; las cuales fueron tratadas como contenidos transversales a través de talleres prácticos que permitieron la participación activa y vivencial de cada uno de los participantes. Todas estas competencias son necesarias e imprescindibles para lograr un liderazgo efectivo tendiente al logro de un clima institucional favorable, el cual posibilita la consecución de los objetivos, metas y fines de todo proyecto que se desarrolle en la institución educativa en pro de la mejora de los aprendizajes.

10. Lecciones Aprendidas

Se puede afirmar con certeza que el desarrollo de los diferentes módulos constituyentes del diplomado y segunda especialidad en gestión escolar como programa de formación en servicio que promueve el Ministerio de Educación y que fue desarrollado por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico ha dado como producto la especialización de los directivos en gestión escolar con un enfoque de liderazgo pedagógico; permitiendo el desarrollo de habilidades, estrategias, conocimientos y actitudes que podrán aplicar en su trabajo diario y en el rol que les corresponde dentro de la institución. Dentro de las lecciones aprendidas podemos mencionar:

- El enfoque de gestión basado en el liderazgo pedagógico del directivo, que se constituye en el eje fundamental del programa, permite que por medio de la reflexión y el reconocimiento de sus deberes y obligaciones, se logre un cambio de actitudes para generar las condiciones necesarias para los aprendizajes de calidad de los estudiantes, lo cual se concretizó a través del monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE). En tal sentido, se hace bastante necesario el potenciamiento de las capacidades del directivo, dirigidas a una gestión ajustada al aspecto pedagógico.
- La planificación de la gestión escolar realizada desde un enfoque por procesos, que actualmente ha venido cobrando vigencia junto con la gestión con liderazgo pedagógico, permite atender las situaciones que se presenten dentro de la institución, buscando la participación de toda la comunidad educativa. para lo cual, es de suma importancia, que se involucren además, el diagnóstico y la planificación en la gestión directiva.
- El crecimiento personal y profesional del directivo en lo relacionado a habilidades sociales, como la comunicación asertiva y otras; conjuntamente con el desarrollo profesional del docente, permite afianzar el desempeño como líder pedagógico. Ya que así podrá lograr la ascendencia necesaria sobre los docentes y su trabajo pedagógico. A la vez, se convierte en herramienta importante para el fin de su trabajo directivo, el cual es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, por lo que se hace necesario tomar diversas medidas y estrategias para promover este crecimiento.

Referencias

- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Leithwood, K., (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- Loera, A. *La práctica pedagógica videograbada*. México, UPN, 2006.
- Lomas, C. *El aprendizaje de la comunicación en las aulas*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Currículo Nacional*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016c). *Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE- 2017*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017). *Módulo 3 – Participación y clima institucional*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación. (2017). *Módulo 5 - Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016). *Módulo 6 – Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2008). *Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Lima: Perú.
- Rodriguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Revista Educación y Educadores Vol. 4, N° 2. Universidad de La Sabana. Cundinamarca: Colombia.

- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Sole, I. (1992). *Estrategias de lectura*. Barcelona: Editorial Graó.
- Pearson, P. D., Roehler, L. R., Dole, J. A. y Duffy, G. A. (1992). *Developing expertise in reading comprehension*. International Reading Association. Newark.
- Unesco (s/f). Página web oficial. *Normas en la redacción del informe*.
<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/underwater-cultural-heritage/unesco-manual-for-activities-directed-at-underwater-cultural-heritage/unesco-manual/reporting/report-writing-guidelines/>
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.
- Vesub, L. y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.