

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

## **PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO**



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TEXTOS ESCRITOS EN SU LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL V CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80041 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL DISTRITO LA ESPERANZA - UGEL 02 - LA ESPERANZA- LA LIBERTAD.

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

MUÑOZ LEXCEQUÍA, Martha Cruz

La Libertad- Perú

2018



## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	2
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE. N° 80041 “José Carlos Mariátegui” .....	2
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	3
2. Diagnóstico.....	7
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados .....	7
2.1.1 Resultados Cuantitativos .....	7
2.1.2 Resultados Cualitativos .....	7
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE. Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.....	8
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	22
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.3 Instrumentos de acompañamiento pedagógico.....	26
5.1.1.3 Evaluación.....	26
5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....	27
5.1.1.3.2 Estrategias de evaluación.....	27
5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación.....	27
5.1.2 Área de Comunicación.....	28

5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación .....	28
5.1.2.2. Competencia.....	29
5.1.2.2.1. Estrategias de comprensión lectora.....	29
5.1.3 Normas de Convivencia para un clima saludable.....	34
5.2 Experiencia Exitosa.....	36
6. Diseño del Plan de Acción .....	38
6.1 Objetivos.....	38
6.1.1 Objetivo general.....	38
6.1.2 Objetivos específicos.....	38
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	38
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	44
8. Presupuesto.....	52
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	54
10. Lecciones Aprendidas.....	56
Referencias.....	57
Apéndice	

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	6
<i>Figura 2.</i> Análisis del resultado del diagnóstico.....	.11
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	15
<i>Figura 4.</i> Matriz del plan de Acción.....	40
<i>Figura 5.</i> Matriz de Monitoreo y Evaluación.....	46
<i>Figura 6.</i> Riesgos y Medidas a adoptarse en el Plan de acción .....	50
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	51

## **Introducción**

El presente trabajo académico tiene como objetivo dar a conocer la implementación de una alternativa para solucionar el problema priorizado de la Institución Educativa N° 80041 “José Carlos Mariátegui” del distrito de La Esperanza que afecta a los niños y niñas de V ciclo de la Educación Básica Regular, que ayudará a la mejora del desempeño docente a través del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica y por ende lograr niveles satisfactorios en la competencia lee textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación.

Habiendo realizado las jornadas de reflexión, reuniones con la comunidad educativa con la finalidad de encontrar el problema de aprendizaje que afecta al progreso de los aprendizajes de los estudiantes de la institución se aplicó una encuesta a los actores educativos, cuyo resultado se verificó en el monitoreo que realmente el problema de niveles insatisfactorios en la competencia lee textos escritos en su lengua materna que afecta al aprendizaje de los estudiantes.

El trabajo académico está constituido por diez acápites. El primero se refiere a la identificación de la problemática; el segundo acápite es el diagnóstico, el tercer acápite trata de la caracterización del rol como líder pedagógico según las dimensiones de Viviane Robinson; en el cuarto acápite, se evidencia el planteamiento de la alternativa de solución. Asimismo, el quinto acápite se refiere, a la sustentación de la alternativa de solución priorizada, sustentada en el marco conceptual. El sexto acápite se titula, Diseño de Plan de Acción, que es una matriz donde se plasma los objetivos que se van a ejecutar para revertir la problemática de aprendizaje de los estudiantes.

En el acápite siete, el plan de monitoreo y evaluación que trata de asegurar el cumplimiento del Plan de Acción elaborado en el acápite seis. Luego en el acápite ocho, se presenta el presupuesto destinados a la ejecución e implementación del Plan de Acción; en el acápite nueve, se habla sobre los procesos del Plan de Acción y por último se da a conocer las lecciones aprendidas, durante el proceso formativo del diplomado y Segunda Especialidad.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE. N° 80041 “José Carlos Mariátegui”**

La Institución Educativa N° 80041 “José Carlos Mariátegui” se ubica en el distrito de La Esperanza” entre las cuadras Baquíjano y Carrillo cuadra 14, Manuel Cedeño cuadra 7, José Tadeo Monagas cuadra 7. Se cuenta con un área construida de 3 000 m<sup>2</sup>. El local institucional cuenta con título de propiedad y registrado en SUNARP. La zona donde se ubica la IE es céntrica, limitando por el sur con la IE. Parroquial Santísimo Sacramento y por el sur oeste con la Posta médica Santísimo Sacramento.

La población que rodea a la IE. son pobladores que provienen de la zona de la sierra. Los estudiantes vienen de un estrato socio económico medio – bajo y bajo, los ingresos de la mayoría de los padres son por debajo del mínimo y son sub empleados o trabajadores independientes. Un alto porcentaje de estos padres no trabajan. La mayor parte de los alumnos provienen de asentamientos urbanos aledaños como Nuevo Jerusalén y Alto Trujillo, siendo pocos los que tienen su domicilio cercano a la IE. Un alto porcentaje de ellos viven hacinados, compartiendo una misma vivienda con padres, abuelos y tíos.

Estos estudiantes viven rodeados por gente de mal vivir tales como jóvenes que consumen drogas y se dedican al robo, además observan con frecuencia violencia en su familia o en las familias vecinas. La demanda territorial plantea que siendo una zona donde el índice delincencial es alto se hace necesario tener directivos con capacidad de influir en la población, para ayudar y orientar a las familias a buscar superación y lograr que los estudiantes logren mejorar sus aprendizajes.

La IE. N° 80041 brinda el servicio educativo en los niveles de inicial y primaria, con una población estudiantil de 918 estudiantes. El nivel inicial cuenta con tres aulas, de 3, 4 y 5 años con un total de 91 estudiantes, que son atendidos por 03 docentes y 01 auxiliar. Asimismo, en el nivel primario se cuenta con 29 aulas, distribuidos en el 1° al 6°. Se cuenta también con 03 docentes de Educación Física y 01 docente del AIP. Haciendo un total de 28 docentes nombrados y 8 contratados. La directora viene laborando en la IE. desde el año 2015 y la subdirectora se ratificó en el año 2014, y tiene una permanencia en la IE desde el año 2000. La institución

educativa se distingue porque en sus fiestas de aniversario se inicia con la elección de la Ñusta Mariateguista, que es una tradición de más de veinte años en la localidad.

Del mismo modo, existen estudiantes con bajos nivel de aprendizaje convirtiéndose en un desafío y reto, tienen un nivel insatisfactorio en el área de Comunicación en la competencia leen textos escritos en su lengua materna, pese al monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo, aún se observa prácticas tradicionales de memorización, inactividad de los estudiantes. En ese contexto, el reto es de educar en la creatividad para lograr la comprensión de textos escritos también fortalecer el pensamiento lógico y crítico.

Actualmente se cuenta con cuatro pabellones de dos pisos, donde se encuentran distribuidos 18 aulas de material noble, así como aula de innovaciones, biblioteca, cocina, 01 laboratorio losa deportiva, 08 SS.HH. de los cuales 06 de ellos son destinados al uso de los estudiantes y 02 de ellos al uso de los docentes, aula de usos múltiples, dos cisternas, áreas administrativas, que cuentan con secretaría, ambiente de dirección y sub dirección, ambiente de educación física, que cuenta con un almacén para implementos deportivos, oficina de COE, ambiente para psicología. Además, contamos con ambientes exclusivos para el nivel inicial como son aula de psicomotricidad, patio de juegos con grass sintético, juegos recreativos con cobertura liviana.

Las fortalezas existentes en la IE como el liderazgo pedagógico del equipo directivo, que a través del monitoreo y acompañamiento al docente y la predisposición de los mismos, aportará a la mejora de las prácticas pedagógicas, las organizaciones internas como la APAFA, el desayuno de calidad que se le brinda al estudiante a través del programa Qali Warma, sumados a las oportunidades, que nos otorgan la ubicación estratégica de la IE cercana a las instituciones locales y las alianzas estratégicas con universidades locales, promoverán la participación activa de toda la comunidad para alcanzar el objetivo que es el lograr Niveles satisfactorios de logro de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

Después de realizar el monitoreo a los docentes de las diferentes secciones, y de sistematizar las fichas de monitoreo, así como la revisión de las actas de evaluación

del año 2016, además de analizar los resultados de las evaluaciones regionales aplicadas y resultados de evaluaciones censales 2016, se ha podido identificar que uno de los problemas más resaltantes en la IE. es el nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de la Institución Educativa N° 80041 “José Carlos Mariátegui” del distrito La Esperanza UGEL 02-La Esperanza – La Libertad.

Este problema se ha analizado a través de la técnica del árbol de problemas, que ha permitido identificar entre sus primeras causales el escaso uso de estrategias metodológicas, entre los elementos que se relacionan a esta causa es el factor asociado a la Gestión del Currículo en el aspecto de motivación de los docentes. Los docentes improvisan sus sesiones, se evidencian el insuficiente uso de material educativo que despierte el hábito lector de los estudiantes y además los docentes están desactualizados con el enfoque comunicativo textual. Programan sus sesiones individualmente y no tienen espacios para socializar y compartir estrategias innovadoras. Esto trae como consecuencia que los estudiantes tengan dificultad para comprender textos escritos.

Otro de las causas es el monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) de la práctica docente, pues existe un restringido monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes, originado por las múltiples funciones del directivo. Esto se relaciona con el factor Monitoreo acompañamiento y Evaluación de la práctica docente en el aspecto de planificación del acompañamiento y monitoreo. La gestión del MAE no se cumple, generando que los docentes terminen improvisando sus sesiones de aprendizaje, esto trae como consecuencia un bajo rendimiento de los estudiantes en el área de Comunicación.

Finalmente, otra de las causas está relacionado con la convivencia escolar habiéndose detectado conductas inadecuadas de los estudiantes durante el desarrollo de la clase, cuyas causales relacionadas son los conflictos que se presentan entre estudiantes al no respetar las normas de convivencia y usar apodos para referirse a sus compañeros. Esto se relaciona con el factor convivencia en el aspecto gestión de las normas de convivencia. Lo que resulta de esta situación son agresiones verbales y físicas durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, lo que impide un mejor rendimiento escolar especialmente entre las víctimas, terminando a veces en deserción escolar o repitencia.

Considerando las fortalezas de la institución educativa y sus oportunidades, se puede superar esta problemática, con el liderazgo pedagógico del equipo directivo y la predisposición docente para fortalecer sus estrategias en Comprensión de textos y aprovechando las alianzas con universidades locales para capacitar a los maestros, a través del acompañamiento y monitoreo. Es importante hacerlo para transformar la comunidad educativa y responder a las demandas locales.

Este problema se revertirá de la siguiente forma: frente al escaso uso estrategias de comprensión lectora, realizar talleres de planificación curricular en estrategias de comprensión aplicadas en las sesiones aprendizaje, donde se aplicará las estrategias más adecuadas para el docente; frente al restringido monitoreo pedagógico se presentará el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica a toda la comunidad educativa y finalmente, frente a las conductas inadecuadas de los estudiantes durante el desarrollo de la clase en el aula, se fomentará la implementación de las normas de convivencia, haciéndolas vivenciales. A continuación, presentamos el árbol de problemas .

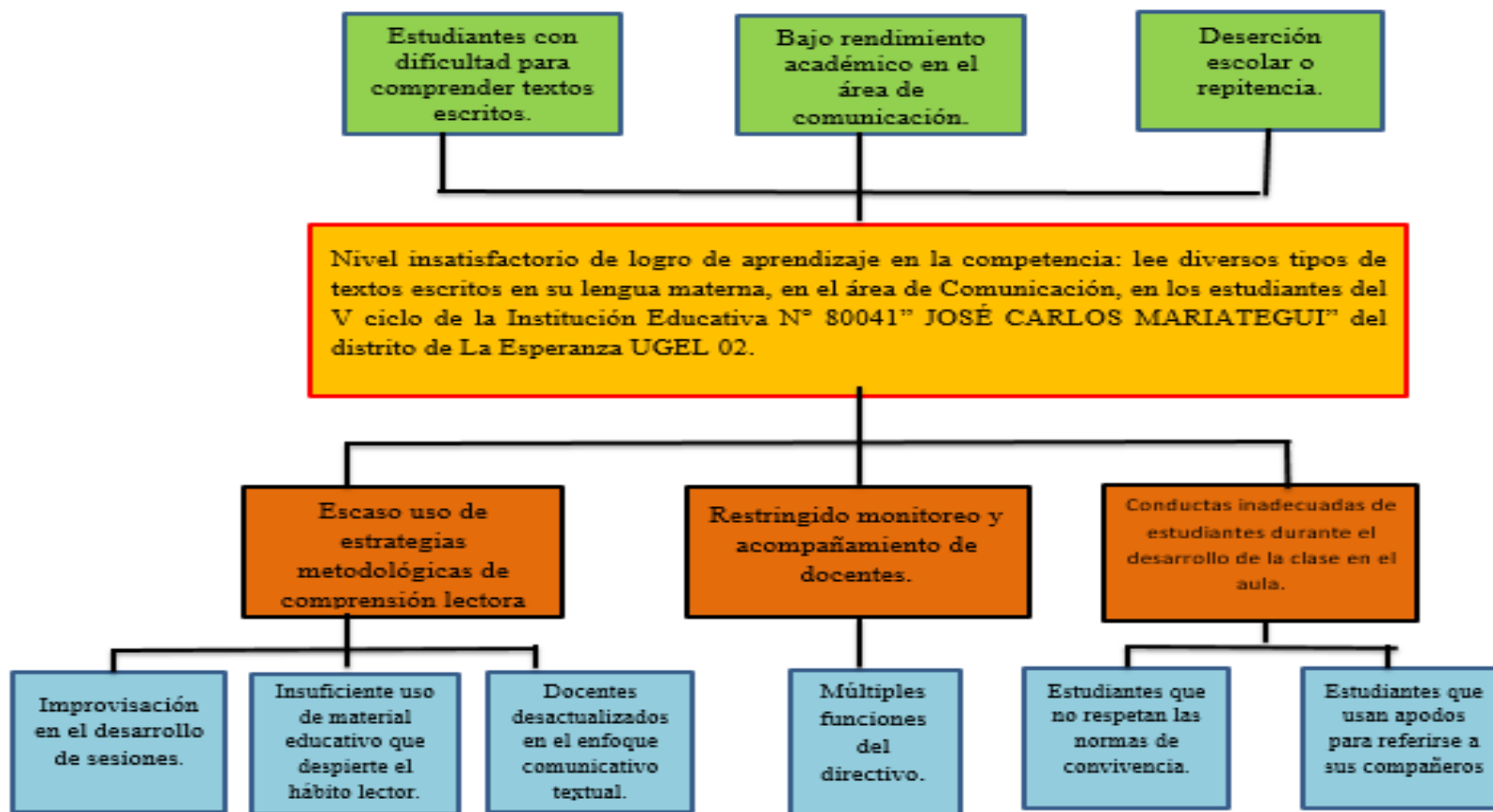


Figura 1. Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Del análisis y sistematización de las fichas de monitoreo se concluye que en el aspecto uso de estrategias metodológicas el 70 % de docentes no planifican actividades para los 3 momentos de la lectura, pues se observa que no comunican el propósito del texto, ni tampoco recogen los saberes previos de los estudiantes sobre el tipo y contenido del texto que se leerá, no promueven la lectura del texto de diversas maneras (oralmente, en silencio, de manera coral) de acuerdo con su propósito de lectura y nivel de apropiación del sistema de escritura.

Asimismo los docentes no inducen a los estudiantes a realizar anticipaciones a partir de lo que dice el texto, tampoco se promueve la deducción del significado de alguna palabra de difícil comprensión, no realizan actividades para que identifiquen información que se encuentra en lugares evidentes del texto, tampoco promueven la deducción de las características de las personas, personajes, animales y objetos, las relaciones causa efecto, el tema, enseñanza y propósito en textos de estructura simple con imágenes, asimismo no promueve que los estudiantes opinen dando argumentos sobre el tema, hechos y acciones en textos de estructura simple, con imágenes.

Esto porque improvisan las sesiones de aprendizaje, además el insuficiente uso de material educativo que despierte el hábito lector y a la vez está desactualizados en el enfoque comunicativo textual. Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados. Extraer información de las conclusiones del informe de diagnóstico. Se describen los aspectos o categorías investigadas y las fuentes utilizadas. Se redacta en función a cada aspecto, tomando en cuenta los indicadores, según la Tabla de Especificaciones del Instrumento Cuantitativo: Señalar porcentaje e interpretación de nivel inferencial.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** En el aspecto monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño docente, se utilizó como instrumento una guía de preguntas, dando como resultado que existe un plan de acompañamiento, pero este no se cumple en su totalidad, por la recargada labor del directivo, asimismo se realizan visitas al aula, pero no hay acompañamiento, se observa que el equipo directivo revisa sesiones, pero no existe un espacio para socializarlas. Asimismo, los docentes afirman que el monitoreo se realiza para evitar la improvisación de sesiones.

Los docentes afirman participar de talleres, grupos de interaprendizajes pero insuficientes para lograr mejoras en los aprendizajes de los estudiantes. Para revertir esta situación (Minedu, 2017,a) afirma que es necesario realizar un adecuado monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente para brindar un soporte técnico al docente, así como es necesario considerar lo que se precisa en el Marco del Buen Desempeño Directivo que en su Competencia 6 dice: 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.

Finalmente, los docentes entrevistados en el aspecto de convivencia, mencionan que no pueden desarrollar sus sesiones en los tiempos previstos, pues algunos estudiantes muestran conductas inadecuadas, que interrumpen las actividades de aprendizaje. Las normas de convivencia se consensuan, pero no se cumplen y se desarrollan sesiones de tutoría, pero estas no son monitoreadas por el equipo directivo. Para revertir esta situación es necesario considerar lo que se precisa en el Manual del Buen Desempeño Directivo en su Competencia 2, Desempeño 5 que dice: Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.

Esto se enfrentará motivando a los docentes a realizar un seguimiento al cumplimiento de las normas de convivencia y cumplir un rol determinante como mediador al gestionar un clima armonioso dentro del aula lo cual influirá en la mejora de los aprendizajes, según sostiene el Centro de investigación y desarrollo de la Educación (2001), lo que significa que el docente para lograr un clima emocional positivo, debe manejar habilidades para negociar una situación de conflicto.

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

El problema nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de Educación Básica Regular se relaciona con : Los procesos de gestión, compromiso de gestión 1: Progreso anual de aprendizajes de

todos los estudiantes de la institución educativa , compromiso 4 : Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa y el compromiso 5: Gestión de la Convivencia Escolar en la Institución Educativa (Minedu, 2015). Se relaciona con el Marco del Buen Desempeño Directivo y la visión de cambio de la IE: formar personas autónomas, críticas, reflexivas, proactivas que defienden sus derechos, asumiendo sus responsabilidades, así como lograr docentes con mejores prácticas pedagógicas.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos reflejan que los docentes hacen escaso uso de estrategias de comprensión lectora. Esto porque improvisan las sesiones de aprendizaje, el uso de material educativo es insuficiente y no despierta el hábito lector, también se encuentran desactualizados en el enfoque comunicativo textual, asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados.

Entre los procesos implicados con respecto a los hallazgos tenemos el proceso referido a la formulación del Proyecto Curricular de la Institución educativa (PE01.2) y (PO02.1): Realizar la programación Curricular, también el referido a la formulación del Plan anual de Trabajo (PE01.3), el proceso referido a promover alianzas estratégicas (PE02). Igualmente se relaciona con la competencia 5 del Marco del Buen Desempeño Directivo: promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se ha cumplido el compromiso de gestión 1: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, tampoco el compromiso 2: Retención anual de estudiantes en la institución educativa.

Luego de la aplicación del instrumento cualitativo de evaluación se llegaron a las siguientes conclusiones: El acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo es sostenido durante todo el año y responde a una planificación. Pero éste no es suficiente por la recargada labor del Directivo. Asimismo, el acompañamiento se realiza con diversas estrategias como el Monitoreo al docente en el aula, Asesoría y retroalimentación, Talleres de Fortalecimiento y Grupos de Inter aprendizaje. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente. Por otro lado, también se afirma que existe una convivencia democrática parcial, pues existen conflictos entre estudiantes,

las normas de convivencia se consensuan, pero no se cumplen y se desarrollan sesiones de tutoría, sin el monitoreo o acompañamiento del directivo.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión (PE01.2.): Formular Proyecto Curricular de la Institución Educativa, también con (PO02.1): Realizar la programación Curricular. Con el (PO03.1): Desarrollar trabajo colegiado, (PO04.1): Desarrollar sesiones de aprendizaje, (PS01.2): Monitorear el desempeño y rendimiento. De la misma manera se relaciona con la competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso 4 de gestión: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE. y el compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa. El siguiente cuadro nos permite visualizar la relación del problema, con su diagnóstico, y con los procesos de gestión institucional que se encuentran implicados. Asimismo, con los compromisos de gestión que no se está realizando en la IE. y las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo que se encuentran implicados.

El reto que tiene el equipo directivo es incrementar el nivel satisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia: lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, del Área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de la Institución Educativa N° 80041” José Carlos Mariátegui” del distrito La Esperanza UGEL 02. Asimismo, se tienen los siguientes desafíos: Actualización continua a los docentes en estrategias didácticas de la comprensión de textos escritos, así como fortalecer los procesos didácticos a través del monitoreo y acompañamiento. Finalmente, se tiene que promover estrategias para mejorar la convivencia democrática.

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?
<p>Nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, del área de comunicación, en los estudiantes del V ciclo de la Institución Educativa N° 80041” JOSÉ CARLOS MARIATEGUI” del distrito de La Esperanza UGEL 02</p>	<p><b>Resultados cuantitativos:</b> Del análisis y sistematización de las fichas de monitoreo se concluye que en el aspecto uso de estrategias metodológicas el 70 % de docentes no planifican actividades para los 3 momentos de la lectura, pues se observa que no comunican el propósito del texto, ni tampoco recogen los saberes previos de los estudiantes sobre el tipo y contenido del texto que se leerá, no promueven la lectura del texto de diversas maneras (oralmente, en silencio, de manera coral) de acuerdo con su propósito de lectura y nivel de apropiación del sistema de escritura.</p>	<p>PE01.2. Formular PCIE.  PE02: Promover alianzas. PO02.1 Realizar la programación Curricular.</p>	<p>Compromiso 1: Progreso Anual de los aprendizajes de los estudiantes.  Compromiso 2 Retención Anual De Estudiantes En La Institución Educativa.</p>	<p>Competencia 5 dice: “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los y las docente basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje” (Minedu 2014, c p 46).</p>
	<p><b>Resultados cualitativos:</b>  En el aspecto Monitoreo y acompañamiento al docente los entrevistados afirman que el acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo es sostenido durante todo el año y responde a una planificación. Por otro lado, la mayoría afirma que el monitoreo y acompañamiento es restringido y no es suficiente por la recargada labor del Directivo. Asimismo, los docentes afirman que el monitoreo se realiza para evitar la improvisación de sesiones. Los docentes consideran que el acompañamiento pedagógico se realiza con diversas estrategias, como el Monitoreo al docente en el aula, Asesoría y retroalimentación, Talleres de Fortalecimiento y GIAs, pero insuficientes.</p>	<p>PE01.2. Formular PCIE. PE01.3 Formular PAT. PO02.1 Realizar la programación Curricular. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje.</p>	<p>Compromiso 4: Acompañamiento Y Monitoreo A La Práctica Pedagógica En La Institución Educativa.  Compromiso 5 Gestión De La Convivencia Escolar En La Institución Educativa.</p>	<p>Competencia 6 dice: 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. (Minedu,</p>

	<p>Para revertir esta situación es necesario considerar lo que se precisa en el MBDDirectivo que en su Competencia 6 dice: 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. Finalmente, los docentes entrevistados en el aspecto de convivencia, perciben que existe una convivencia democrática parcial, pues existen conflictos entre estudiantes. Las normas de convivencia se consensuan, pero no se cumplen y se desarrollan sesiones de tutoría, pero estas no son monitoreadas por el equipo directivo. Para revertir esta situación es necesario considerar lo que se precisa en el MBDDir en su Competencia 2, Desempeño5 que dice: Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.</p>	<p>PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento.</p>		<p>2014 c, p. 47)</p>
	<p>Existe una convivencia democrática parcial, pues existen conflictos entre estudiantes. Las normas de convivencia se consensuan, pero no se cumplen y se desarrollan sesiones de tutoría, pero estas no son monitoreadas por el equipo directivo.</p>	<p>PE01.1. formular el PEI PE01.4 Establecer el reglamento interno PO05.1 promover la convivencia escolar. PO05.2 prevenir y resolver conflictos</p>	<p>Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE</p>	<p>El dominio 1 y su vinculación en relación a la competencia 2, específicamente relacionado con el desempeño 5: Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.(Minedu, 2014,c, p. 41)</p>

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.

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

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson citada en el Módulo introductorio, (Minedu, 2016b). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas para incrementar el nivel satisfactorio en el área de comunicación en consenso con los maestros y comunidad educativa y hacerlas conocidas por todos, así generar buen desempeño y sentido de prioridades en medio de las nuevas exigencias, y hacer que los profesores puedan disfrutar de su trabajo al sentirse controlando la situación, en lugar de siendo controlados por esta. Esto se debe realizar para que toda la comunidad educativa se involucre y asuma sus funciones para lograr las metas propuestas.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos de forma estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea asignar un presupuesto para la realización de capacitaciones. Asegurar que los docentes, los materiales educativos como libros, bibliotecas escolares y los recursos económicos se distribuyan con la finalidad de que contribuyan a lograr un nivel satisfactorio de logro en el área de comunicación en los estudiantes del V ciclo. Se hace necesario e importante que los docentes y directivos participen de las capacitaciones y cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes. Esto se debe realizar para mejorar las prácticas de los docentes y lograr en los estudiantes un nivel satisfactorio en el área de comunicación.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se realizará reflexionando con los docentes sobre las prácticas pedagógicas en comprensión lectora, además de monitorear el progreso de los estudiantes para el logro de los aprendizajes. Realizar el monitoreo y el acompañamiento y la retroalimentación a su práctica pedagógica en la competencia lee textos escritos en su lengua materna, así como monitorear el progreso de los estudiantes, es muy importante porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece participar en el desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo a través de implementación de capacitaciones, talleres, reuniones colegiadas promoviendo una auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación. Es muy importante realizar reuniones colegiadas porque permite intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, mejorando el desempeño docente, especializándolo en el desarrollo de la competencia Lee textos escritos en su lengua materna. Todo esto para fortalecer las capacidades de los docentes a fin de mejorar su práctica pedagógica y el nivel satisfactorio de los estudiantes.

En la última dimensión de Robinson, considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea brindar herramientas a los docentes para realizar prácticas de comprensión de textos para la gestión de conflictos dentro de una política restauradora, establecer un entorno ordenado dentro y fuera del aula, estableciendo normas claras y pertinentes, confiando en el trabajo del docente y protegiéndolo de presiones externas. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para lograr un clima institucional que asegure el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué?	¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Evaluación del PAT y establecer metas para lograr niveles satisfactorios en el logro de aprendizajes en la competencia de comprensión lectora del área de comunicación, en los estudiantes del V ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80041 José Carlos Mariátegui del distrito de La Esperanza UGEL 02	Porque al establecer metas en consenso con los maestros y comunidad educativa y hacerlas conocidas por todos, generan buen desempeño y sentido de prioridades en medio de las nuevas exigencias, y hacen que los profesores puedan disfrutar de su trabajo al sentirse controlando la situación, en lugar de siendo controlados por esta.	La comunidad educativa se involucre y asuma sus funciones para lograr las metas propuestas.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	Asignar un presupuesto para la realización de capacitaciones. Asegurar que los docentes, los recursos materiales y económicos se distribuyan con la finalidad de que contribuyan a lograr niveles satisfactorios en el logro.	Es necesario asignar un presupuesto para la realización de capacitaciones. Asegurar que los docentes, los recursos materiales y económicos se distribuyan con la finalidad de que contribuyan a lograr un nivel satisfactorio de logro del área de comunicación en los estudiantes del V ciclo.	Para mejorar las prácticas de los docentes y lograr en los estudiantes un nivel satisfactorio en el área de comunicación.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Reflexionar con los docentes sobre las prácticas pedagógicas en comprensión lectora, además de monitorear el progreso de los estudiantes para el logro de los aprendizajes. Esto se plantea porque los docentes tienen dificultades en el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y didácticos del enfoque de resolución de problemas y no reflexionan sobre su práctica pedagógica. Realizar el monitoreo y el acompañamiento y la retroalimentación a su práctica pedagógica en la competencia de Leer textos escritos en su lengua materna, así	Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas.	Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

	como monitorear el progreso de los estudiantes.		
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Se establece participar en el desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo a través de implementación de capacitaciones, talleres, reuniones colegiadas promoviendo una auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.	Es muy importante realizar reuniones colegiadas porque permite intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, mejorando el desempeño docente, especializándolo en el desarrollo de la competencia de Lee textos escritos en su lengua materna.	Todo esto para fortalecer las capacidades de los docentes a fin de mejorar su práctica pedagógica y el nivel satisfactorio de los estudiantes.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Brindar herramientas a los docentes para realizar prácticas de comprensión de textos para la gestión de conflictos dentro de una política restauradora, establecer un entorno ordenado dentro y fuera del aula, estableciendo normas claras y pertinentes, confiando en el trabajo del docente y protegiéndolo de presiones externas. .	Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica.	Para lograr un clima institucional que asegure el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

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

Ejecutado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de la Institución Educativa N° 80041 “José Carlos Mariátegui” del distrito de La Esperanza, provincia de Trujillo, Ugel 02, se ha establecido como alternativa más adecuada y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el Área de Comunicación. Esto se hace considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, los cambios en la institución educativa y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.

Para la implementación del Plan Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, se necesita el rol protagónico del líder pedagógico que buscará cumplir con las demandas y necesidades de los docentes en el área de Comunicación; El Plan mencionado responderá a potencializar las fortalezas y disminuir las debilidades pedagógicas de los docentes en el área de Comunicación; teniendo en cuenta las potencialidades del distrito de La Esperanza, zona dedicada al comercio, que nos ayuda a realizar actividades de emprendimiento donde los estudiantes plasmarán sus conocimientos adquiridos en la institución, y podrán afrontar los problemas sociales como son el pandillaje, delincuencia juvenil, extorsión, vivienda hacinadas, violaciones a menores de edad, comercio ambulatorio y exceso de mototaxis.

Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar comprensión lectora en los estudiantes y adecuarlo al Proyecto Curricular Institucional que luego se plasmará en sesiones de aprendizaje. El Monitoreo pedagógico se define como “el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones”. (Minedu, 2016a, p. 09), de la misma forma el acompañamiento pedagógico es una estrategia que brinda asesoría pedagógica. Su propósito es mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional.

La evaluación a la práctica docente se define también como un “procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”. (Minedu, 2017a, p. 58)

Las experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento son referentes que favorecen la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015. Otra es la Experiencia sobre Acompañamiento Pedagógico: Lecciones Aprendidas, desarrollada en las regiones de Ancash, Pasco y Junín, desarrollada durante los años 2008, 2009 y 2010, esta investigación describe el acompañamiento pedagógico dirigido a nivel local a escuelas unidocentes y multigrados de zonas rurales.

El director es líder pedagógico, responsable de la gestión pedagógica, que impulsa los procesos de enseñanza – aprendizaje, en el área de Comunicación, especialmente en la competencia lee textos escritos en su lengua materna, por consiguiente, debe sensibilizar, consensuar y socializar las metas planteadas en esta área. También gestiona los recursos brindados por el Ministerio de Educación, que existen en la institución, como material didáctico, Centro de recursos tecnológicos, para direccionarlos hacia el logro de aprendizajes. Asimismo, debe reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente. Difundir las capacitaciones de actualización, promover la planificación desde un trabajo colegiado que oriente la labor docente. Todo esto se promueve para lograr una convivencia democrática, así como hacer participar a toda la comunidad educativa.

Los docentes para mejorar su práctica docente deben pasar por un proceso de evaluación, que un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica. Existen diferentes formas de evaluación, como la autoevaluación, el Minedu (2017a ), dice que es el método por el cual una persona se hace un sincero análisis de sus propias características de desempeño, cuyo objetivo es estimular la capacidad de autoanálisis, así como potencializar su autodesarrollo. La heteroevaluación la realiza una persona sobre otra respecto de su trabajo, actuación, rendimiento, etc. La coevaluación evalúa el desempeño de un docente a través de sus pares, tiene por meta involucrar a los docentes en la evaluación de sus desempeños y proporcionar retroalimentación a sus compañeros.

La retroalimentación a la práctica docente, constituye una mejora en el aprendizaje, porque clarifica ideas, situaciones fundados sobre el proceso de aprendizaje. Para que se dé una buena retroalimentación se debe observar bien, registrar lo observado, y realizar el diálogo a través de una comunicación horizontal. (Minedu, 2017, a) La retroalimentación, debe llevar a la conformación de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje donde se realicen un intercambio de experiencias para la mejora del desempeño docente.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica se relaciona y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar. En el Proceso Estratégico (PE), Dirección y Liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.2); en el Proceso Operativo (PO) Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar (PEO3.1); Fortalecer el (P003.3) Desarrollar sesiones de aprendizaje (P004.1) y específicamente con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3) y promover la convivencia escolar (PO 05.1), asimismo prevenir y resolver conflictos (PO05.2). Proceso de Soporte (PS) específicamente monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2), así como fortalecer las capacidades (PS01.3) además de administrar los recursos económicos de la IE. (PS04.1).

Este proceso de gestión permitirá lograr las metas propuestas para este año: el 100% de docentes será monitoreado para lograr la visión de cambio de la institución estudiantes con mejores aprendizajes para enfrentar las diferentes situaciones de su contexto. El 100 % de visitas de acompañamiento ejecutadas, lo que también contribuirá a la visión de cambio, docentes capacitados en estrategias metodológicas de comprensión de textos. Asimismo, en evaluación a la práctica docente se ha planteado la meta de 100 % de observación de clases ejecutadas a docentes del V ciclo en el área de Comunicación.

Existe una correspondencia entre la alternativa de solución y la Gestión Curricular. El MAE busca la mejora de las practicas docentes que da como resultado mejores aprendizajes en el área de Comunicación, y la gestión Curricular busca la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. El objetivo del monitoreo acompañamiento y evaluación es fortalecer la práctica pedagógica para lograr niveles satisfactorios en la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación. La gestión curricular debe estar orientada a la formación de los

estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje, (Minedu, 2017a).

Igualmente, la alternativa de solución está relacionada con el Compromiso 1 de Gestión Escolar: Progreso Anual de Aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa, el Compromiso 2: Retención Anual de estudiantes en la institución educativa, Compromiso 4: Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica Pedagógica en la Institución Educativa y el Compromiso 5: Gestión de la Convivencia Escolar en la institución educativa. Cada uno de ellos permite generar acciones de mejora como estrategias metodológicas adecuadas en el desarrollo del área de Comunicación y una convivencia adecuada en el aula respetando las normas de convivencia, visitas al aula, jornadas de reflexión, y encuentros y jornadas de con padres de familias.

El equipo directivo fortalece el desempeño docente, a través de acciones que debe incluir en el Plan Anual de Trabajo, estas acciones son el Plan de Monitoreo y Acompañamiento que debe considera como mínimo tres visitas para cada docente durante el año y realizar las reuniones de inter aprendizaje para la planificación y evaluación, análisis de los logros de aprendizaje y toma de acciones para su mejora.

Para que exista el Monitoreo Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, el directivo debe promover la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Asimismo (Banz, 2014) afirma que se transforma en labor de la escuela, promover el tipo de convivencia que potencia el desarrollo social y afectivo deseado.

Entonces la escuela tiene responsabilidad de que, como producto del proceso escolar, se formen ciudadanos capaces de construir y vivir en comunidad, democráticos y respetuosos. Es la comunidad educativa liderados por el directivo, quienes en cooperación deben asegurar un clima escolar propicio para lograr niveles satisfactorios de aprendizaje en el área de Comunicación, otorgándole una responsabilidad: directivos deberán monitorear, acompañar y evaluar la práctica pedagógica; docentes, asistir a los grupos de interaprendizaje; estudiantes, participar activamente de las sesiones de aprendizaje y padres de familia, apoyar en el estudio de sus hijos, para fortalecer su participación en la institución y así convertirse en protagonistas del cambio.

Los directivos de la Institución Educativa N° 80041 “José Carlos Mariátegui”, enfrentarán problemas para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; la poca disponibilidad de tiempo de los docentes para trabajar en horario alterno. Los riesgos que enfrentarán son la falta de horarios para la asesoría personalizada y el trabajo colegiado, también la desmotivación de los docentes, situaciones que serán revertidas con cronogramas consensuados y con talleres de sensibilización.

Frente a esto se plantea los siguientes desafíos: alcanzar un clima institucional basado en la confianza y el respeto mutuo, direccionar el Monitoreo Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente desde el enfoque reflexivo, que permita establecer un diálogo interactivo directivos-docentes para recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente para fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación.

Se predicen cambios significativos en la institución educativa a través del Monitoreo Acompañamiento y Evaluación, que tiene un enfoque crítico reflexivo, que logrará el nivel satisfactorio de la competencia leer textos escritos en su lengua materna, del área de Comunicación, en los estudiantes de educación primaria del V ciclo de Educación Básica Regular, fortaleciendo las estrategias docentes, empleando recursos didácticos, contextualizando las lecturas de acuerdo a los intereses de los estudiantes, presentar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica a toda la comunidad educativa, promover la convivencia pacífica a través de la resolución asertiva de conflictos.

## 5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

**5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.** El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica es importante porque contribuirá a potencializar las fortalezas y disminuir las debilidades de los docentes propiciando la mejora continua de las practicas pedagógicas. Los equipos directivos deben generar su implementación de forma efectiva, difundiendo su finalidad y creando las oportunidades para el trabajo colaborativo entre docentes y así mejorar los procesos pedagógicos.

**5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.** Tiene un enfoque critico reflexivo porque es un proceso de reflexión permanente, de cuestionamiento e interrogación de la práctica pedagógica, donde los docentes se involucran a través de la deconstrucción y reconstrucción de su práctica, lo cual va a constituir una fuente para nuevas propuestas dando inicio a las comunidades de aprendizaje. El monitoreo de la práctica docente constituye uno de los principales ejercicios del liderazgo pedagógico.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* El monitoreo pedagógico es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos, para afirmar que los resultados del monitoreo nos van a permitir identificar logros y debilidades para una toma de decisiones acertada que generen cambios y así optimizar resultados orientados a lograr niveles satisfactorios en la competencia lee textos escritos en su lengua materna, del área de Comunicación.

El monitoreo también es elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en las dimensiones: “gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” y “orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”. (Minedu, 2016, a, p.9) Entonces afirmamos que el monitoreo es inherente a la función del directivo que a través del monitoreo orienta el uso de estrategias en comprensión de textos escritos con la finalidad de mejorar los niveles de logro en el área de comunicación.

Minedu, (2017a) afirma que el monitoreo es importante porque proporciona a los profesores un espejo en el cual mirarse y saber si realmente está progresando o no,

entonces si un maestro puede tener a alguien que le haga ver sus fortalezas y debilidades, más posibilidades va a tener de corregir y mejorar su práctica. Entonces el directivo debe identificar estas fortalezas y debilidades en sus docentes para que a partir de ello pueda generar una comunidad de aprendizaje.

5.1.1.1.2 *Estrategias de monitoreo.* Entre las estrategias de monitoreo que permitirán la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente, sea considerado de acuerdo a las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, para obtener niveles satisfactorios en la competencia Lee textos escritos en su lengua materna, a la estrategia de monitoreo:

-Visita al aula: Implican un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes. (Minedu, 2014, b) Tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica y de gestión escolar a partir de la reflexión crítica colaborativa. La visita crea la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de los niños y niñas. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Cada visita toma en cuenta los resultados de la anterior para planificar la siguiente y se desarrolla en el marco del plan anual de acompañamiento.

5.1.1.3 *Instrumentos de monitoreo.* Los instrumentos que se emplean para el recojo de información del monitoreo pedagógico guardan información consensuada, que parten de la autocrítica de la propia práctica, orientándola a asumir compromisos de cambio. Estos instrumentos deben facilitarnos la organización de la información y a la vez permitir mostrar de forma sistematizada los datos recogidos, para poder realizar un análisis cuidadoso que tenga como finalidad maximizar las posibilidades de mejora de la institución educativa.

- Ficha de observación. Es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica, donde se registran los resultados de los siguientes aspectos: Planificación curricular, uso efectivo del tiempo, procesos pedagógicos, procesos pedagógicos en las áreas de Matemática, Comunicación, Personal Social y Ciencia y Ambiente, uso de materiales y gestión del clima. La Ficha

de Monitoreo recoge información general de la institución educativa, del docente a visitar, de los estudiantes y del propio proceso de monitoreo.

Para el registro de la puntuación se consigna una escala de valoración descrita en la ficha y donde se ha consignado el 1, para insatisfactorio, el 2, satisfactorio, el 3, para muy satisfactorio. Para consignar la escala de valoración en la ficha debe guiarse única y exclusivamente de la Rúbrica. La Rúbrica contiene descriptores para cada ítem con enunciados que te permitirán observar si se evidencia o no el ítem, facilitando la valoración de cada caso. En la elaboración de la rúbrica se consideró para el nivel insatisfactorio dos escalas valorativas (1 y 2) para facilitar el proceso de asesoría y asistencia técnica.

Los aspectos y cualidades a evaluar en el instrumento son el uso pedagógico del tiempo en las actividades de aprendizaje, que es el tiempo empleado en la sesión de aprendizaje, así también las herramientas pedagógicas, que el uso de los medios o elementos que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje y también otro aspecto son materiales y recursos educativos, y como se aprovecha pedagógicamente los mismos, por último, la gestión del clima escolar, donde los estudiantes se sienten protegidos, acompañados y queridos.

- Cuaderno de campo. Es un instrumento de registro etnográfico flexible, de uso frecuente, que debe de adecuarse a los propósitos u objetivos de la información que se quiere registrar. El registro se asemeja a una “fotografía del aula”, en la cual se registra con exactitud los hechos y percepciones de los actores socioeducativos. (Minedu, 2014, b, p. 17) El objetivo del cuaderno de campo es registrar la actividad diaria, describir las acciones de los actores, reflexionar sobre las acciones realizadas y servir de base para investigaciones. En él se describe todos los hechos que ejecutan la docente y los estudiantes y las interrelaciones que se evidenciaban, y de qué manera éstas contribuían a mejorar los aprendizajes de los estudiantes y a partir de ella los docentes inician un autorreflexión de su práctica pedagógica para luego asumir sus compromisos con la mejora de los aprendizajes.

Las características de este instrumento es el orden en el tiempo, la información es valiosa, se puede modificar, es fiable, sirve para informar, evaluar y guiar; su lenguaje es sencillo. Además, el observador debe registrar de forma ordenada, clara explícita y objetiva las acciones que se producen durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje, considerando que la información que reúna, sea útil para elaborar un informe.

**5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.** Según la cultura escolar de la Institución educativa el acompañamiento se debe brindar dentro de un enfoque crítico reflexivo, es decir propiciar la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica, permitiendo el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica. No es dar consejos al paso mientras se supervisa o monitorea, es asesoría técnica para mejorar la enseñanza y la gestión del director, lo que exige poner en práctica un plan de asistencia técnica dirigida a resolver problemas previamente identificados.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* Es una estrategia que brinda asesoría pedagógica. “Su propósito es mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional” (Minedu, 2014, b, p. 7). Entonces el equipo directivo asume su rol. Este proceso se cimienta en el dialogo horizontal, en el intercambio de experiencias, propiciando la reflexión sobre el análisis de la observación en el aula y el trabajo colaborativo. (Minedu, 2014,a).

El acompañamiento pedagógico realizado por el equipo directivo, son una serie de procedimientos ejecutados para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones que tienen como finalidad mejorar su práctica pedagógica. El acompañamiento pedagógico es fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente. (Minedu,2014, a) La finalidad del acompañamiento en la institución educativa es lograr una práctica pedagógica efectiva, donde los docentes aprendan de su propia experiencia, que se evidencia en la mejora de los aprendizajes.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Las estrategias de acompañamiento deben adecuarse a las necesidades de cada docente de la institución educativa. Para ello el directivo debe contar con un repertorio amplio de estrategias para lograr cambios en las prácticas pedagógicas. Estos cambios se podrán observar después de realizar el acompañamiento pedagógico logrando mejorar los niveles satisfactorios en el área de comunicación realizando una planificación usando estrategias en comprensión lectora.

-Visitas a aula. Son asesorías individualizadas y continuas al docente, las mismas que se realizan en aula y basadas en el respeto y la confianza, donde el acompañante interactúa, a la vez, con los propios estudiantes, (Meléndez, 2011). La visita directa consiste en desarrollar un conjunto de acciones como son observar y registrar los

distintos aspectos que se suscitan durante una sesión o actividad de aprendizaje, con la finalidad de reflexionar e incidir sobre ellos. Además, asumir compromisos acordados, de manera conjunta, sobre cómo mejorar el rol de acompañante y la labor docente en el aula. Participar en sesiones compartidas, que sean planificadas y programadas por el acompañante y docente, para desarrollar y dominar estrategias de comprensión lectora.

-Talleres de seguimiento. Son espacios que generan el acompañante y los acompañados, que se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad bajo el liderazgo de un experto. (Minedu, 2017, a). Estos talleres tienen que ser planificados en forma participativa, reflexiva y que brinden el espacio para la producción individual y colectiva, asimismo se debe evaluar los resultados del taller.

5.1.1.2.3. *Instrumentos de acompañamiento pedagógico.* Los instrumentos que se emplean para el recojo de información del acompañamiento pedagógico guardan información consensuada, que parten de la autocrítica de la propia práctica, orientándola a asumir compromisos de cambio. Estos instrumentos deben facilitarnos la organización de la información y a la vez permitir mostrar de forma sistematizada los datos recogidos, para poder realizar un análisis cuidadoso que tenga como finalidad maximizar las posibilidades de mejora de la institución educativa.

- Ficha de observación. Es un instrumento para el acompañamiento, que permite observar los cambios, que se dan a partir de las debilidades pedagógicas observadas en la visita diagnóstica.

- Cuaderno de campo. Referido al acompañamiento, el cuaderno de campo se usa para registrar los progresos que hace el docente, durante las sesiones de aprendizaje describiendo sus acciones.

- Hoja de planificación del evento. Es un instrumento donde se delinea la ruta a seguir para el desarrollo del taller, bajo el liderazgo de un experto, en ella se señala los pasos del evento, los horarios, técnicas, actividades, materiales, responsabilidades y recursos Necesarios. La elaboración de materiales: papelógrafos, diapositivas, presentaciones, juegos, material de apoyo, etc.

**5.1.1.3. Evaluación.** La evaluación es el primer paso para la construcción de un plan de mejora personal, tiene como objetivos fortalecer la profesión docente, fortalecer la labor pedagógica, mejorar los aprendizajes de los estudiantes y contribuir

al mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones educativas. Su objetivo debe ser formativo, no es supervisar, el reto es convertir la evaluación en algo habitual y aceptado.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* La evaluación es un “procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”, (Minedu, 2017, a, p. 58). Mejorar el desempeño docente, es posible si se parte de una reflexión y un seguimiento continuo a la práctica, de acuerdo a los estándares de calidad.

El propósito de la evaluación siempre ha sido la toma de decisiones para lograr la mejora del proceso educativo. Los aspectos que se toman en cuenta al momento de la evaluación no solo son los resultados académicos sino, también, los procesos pedagógicos seguidos, las estrategias metodológicas, los medios o recursos utilizados y la relación del maestro con sus estudiantes, así como también el clima entre estudiantes.

5.1.1.3.2. *Estrategias de Evaluación.* Para lograr niveles satisfactorios en la competencia leer textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación en los estudiantes de V ciclo, es necesario medir el desempeño docente y registrar la información en instrumentos que nos permitan observar la práctica pedagógica desde varias dimensiones, para que la evaluación sea más objetiva. Entre las estrategias a usar tenemos:

- Autoevaluación. Esta estrategia permite conocer la percepción del docente sobre su propio desempeño. Las dificultades que encuentra en su labor diaria, las metas que espera alcanzar.

- Coevaluación. Es una estrategia que aporta información complementaria y permite distinguir mejor a los docentes de los distintos ciclos. Es el procedimiento mediante el cual los docentes de una misma institución educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores.

- Heteroevaluación. Es una estrategia que la realiza un experto, en el caso de la Institución educativa lo realizará el equipo directivo a través de la visita al aula.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Son formatos de registro de información que poseen características propias. Sirven para recoger la información que se requiere en función de las características del aprendizaje que se pretende evaluar y de las

condiciones en que habrá de aplicarse, considerando las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores puestas. Para aprovechar mejor la información que pueden aportar estas observaciones, se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

- Escalas de Observación. Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes. (Minedu, 2017, a) hacen referencias a características diferentes a observar sobre las cuales el director tendrá que registrar si se producen. Permite medir la frecuencia del comportamiento observado. De esta manera, se puede proporcionar retroalimentación constructiva

**5.1.2 Área de Comunicación.** Tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad, y representar el mundo de forma real o imaginaria. Este desarrollo se da mediante el uso del lenguaje, una herramienta fundamental para la formación de las personas, pues les permite tomar conciencia de sí mismos al organizar y dar sentido a sus vivencias y saberes.

Los aprendizajes que propicia el área de Comunicación contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida. El logro del Perfil de egreso de los estudiantes de la Educación Básica se favorece por el desarrollo de diversas competencias. A través del enfoque comunicativo, el área de Comunicación promueve y facilita que los estudiantes desarrollen y vinculen competencias. (Minedu, 2016, c).

**5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.** El enfoque que orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje del área de Comunicación es el enfoque comunicativo. (Minedu, 2016, c). Este enfoque desarrolla competencias comunicativas porque considera que la función primordial del lenguaje es comunicarse haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos. Consiste en la construcción del sentido que tienen los mensajes que son comunicados a través de lo que se habla, lo que se lee y lo que se escribe.

Es comunicativo, porque su parte de la necesidad de comunicarse con otros. Al comunicarse, los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos. Considera las prácticas sociales del lenguaje, porque para que haya comunicación debe haber interacción entre las personas, al participar en la vida social y cultural. Este enfoque resalta lo socio cultural, porque las prácticas de lenguaje se sitúan de acuerdo al contexto.

Asimismo, este enfoque considera que se aprende a leer, escribir, hablar y escuchar en situaciones reales de comunicación. Cuando los estudiantes trabajan con oraciones, palabras, que se desprenden de un texto, no presentarán dificultades para entender el sentido del lenguaje escrito, por eso es importante que los estudiantes se alfabeticen con textos completos y reales. A través de este enfoque se busca que al leer un texto se pueda satisfacer diversas necesidades comunicativas (informarse, aprender, entretenerse, seguir instrucciones, etc.).

**5.1.2.2. Competencia:** La competencia lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna. Se refiere a la interacción dinámica ente el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Esta competencia involucra un proceso activo de construcción del sentido no solo la decodificación o comprensión de la información explícita del texto sino también a la capacidad de interpretar los textos y asumir una postura frente a ellos. Igualmente implica la toma conciencia de la diversidad de propósitos del texto, el uso que se hace de esta en distintos ámbitos de la vida y de las relaciones intertextuales que se establecen entre los textos leídos.

Para construir el sentido de los textos que lee, es indispensable asumir la lectura como una práctica social, pues contribuye al desarrollo personal del estudiante, así como el de su propia comunidad, favorece el conocimiento e interacción con contextos socioculturales distintos. Esta competencia implica la combinación de las siguientes capacidades; obtiene información del texto escrito: el estudiante localiza y selecciona información explícita en textos escritos con un propósito específico; también infiere e interpreta información del texto: el estudiante construye el sentido del texto. Por último, reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto.

5.1.2.2.1. *Estrategias de comprensión lectora.* Para la enseñanza de la comprensión lectora se han propuesto distintas estrategias para mejorar el desempeño de los niños en los niveles de comprensión lectora, Solé (2000) afirma que todo lector experto usa estrategias de forma inconsciente. Los aprendizajes de diversas estrategias facilitan la combinación de la información del texto y la que procede de los conocimientos del lector, para construir la representación del significado global del texto. Una de estas son las estrategias de lectura de Solé.

- Estrategias lectoras. Son experiencias o condiciones que el docente crea para ayudar el aprendizaje del estudiante. Manifiesta cómo se va a producir las interacciones entre los actores del proceso educativo; alumnos, el profesor, los materiales didácticos etc. Las estrategias definen las condiciones que favorecen el

aprendizaje del estudiante. Para Solé (2000) las estrategias son procedimientos de carácter elevado, que implican la presencia de objetivos que cumplen, la planificación de las acciones que se desencadenan para lograrlos, así como su evaluación y posible cambio.

Solé, (2000) da a conocer que usar estrategias en el proceso lector es obvio ya que son necesarias para la comprensión del texto. Es decir, las estrategias marcan el camino a seguir para que el estudiante comprenda el texto. Lo que caracteriza a la mentalidad estratégica es la capacidad que tenemos los docentes para representar, analizar los problemas y la flexibilidad para dar soluciones.

En síntesis, se enseñan y desarrollan estrategias porque queremos formar lectores autónomos, que puedan aprender de los textos. Para ello, el lector debe estar preparado y preguntarse cuál ha sido el proceso seguido para llegar a comprender. Establecer relaciones entre lo que lee y lo que forma parte de sus conocimientos previos, así como cuestionar su conocimiento y transformarlo y transferir lo aprendido a otros contextos. Para llegar a ello se debe seguir un proceso. Solé (2000) divide el proceso en tres subprocesos a saber: antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura.

-Antes de la lectura. La motivación es importante al iniciar una lectura, el estudiante debe encontrarle un sentido a lo que va a realizar, Solé nos presenta una serie de criterios: "Insiste en la idea de que la lectura ha de ser una actividad placentera y que, en todo caso, hay que distinguir las situaciones en las que simplemente se lee de aquellas en que se trabaja la lectura. Que nunca debe plantearse como una actividad competitiva (quién lo hace mejor), que debe ser una actividad significativa y formalmente variada (oral, colectiva, en voz alta, silenciosa) y que es imprescindible que el docente se implique en la misma actividad de lectura que propone, porque es "difícil que alguien que no encuentre gusto en la lectura sepa transmitirlo a los demás". (Solé, 2000)

Solé (2000) afirma que la motivación depende básicamente de los objetivos de la lectura concreta, el estudiante debe sentir interés y ser capaz de abordarla con éxito. Es importante que pueda leer textos por placer y otras de manera más funcional. La lectura en voz alta debe obedecer a un propósito, ya que es absurdo que los estudiantes tengan que escuchar en la voz de un compañero o compañera el texto que todos y todas tienen delante.

Por lo tanto, es importante que al momento de que el niño lea se sienta motivado, además el texto que lee debe el estímulo suficiente para ayudar al niño a aprender a leer y adquiera confianza en sí mismo y afiance su desarrollo. En este primer procedimiento para la lectura el niño debe de preguntarse ¿Para qué voy a leer? en base a esta pregunta se plantean los objetivos de la lectura de la cual se puede decir que pueden emplearse varias estrategias para permitir que el alumnado afronte la lectura con un propósito adecuado:

Indicar el propósito claramente: buscar una idea; obtener una información concreta; practicar la lectura en voz alta; demostrar que se ha comprendido; también formular preguntas que orienten indirectamente la atención hacia el objetivo deseado.

En los casos en que el texto va precedido por indicaciones que especifican los objetivos que hay que conseguir, mostrar la importancia de utilizar los objetivos señalados en el texto. Para centrar su atención en la utilidad de clarificar el objetivo de la lectura, también se les puede pedir que comparen lo que recuerdan tras leer el texto sin un propósito definido y después de haberlo leído con un propósito adecuado. El modelado por parte del profesorado en esta fase es importante para enseñar cómo hacerlo.

Los conocimientos previos. Es necesario que el docente se plantee qué saben sus estudiantes sobre el texto que lee y que tenga en cuenta que este conocimiento no será el mismo para todos sus estudiantes. El docente, para ayudar a que se produzcan las conexiones necesarias entre el nuevo conocimiento y el viejo, debe ayudar a sus estudiantes a identificar lo que saben sobre el tema y la forma del texto. Eso implica orientar a los estudiantes sobre el tema del texto para que puedan relacionarla con las propias experiencias; también activar lo que saben sobre el tipo de texto (narrativo, noticia, expositiva, etc.) para que generen expectativas estructurales y temáticas.

Antes de leer se deben de construir algunos pronósticos de lo que puede ocurrir al final de la lectura, de esta manera se despierta la curiosidad del niño por la lectura, en tal sentido se plantea establecer predicciones sobre el texto. El establecimiento de predicciones es un proceso que se da durante toda la lectura. Aquí se hablará de las predicciones que se realizan antes de la lectura y que se refieren a los aspectos de contenido y estructura: ¿Qué puedo esperar del contenido y progreso del texto: en función de la estructura a la que pertenece? ¿Qué me permiten aventurar los títulos; subtítulos, ilustraciones, etc.?

Solé (2000) manifiesta que implica que se corren riesgos y que queda claro que uno puede equivocarse, que la posibilidad de equivocarse forma parte del aprendizaje. Comprobar si se van produciendo lo que los niños han aventurado da “significatividad” al acto de leer. Hay textos que por su misma estructura facilitan esta estrategia: por ejemplo y por razones obvias la noticia.

Antes de empezar una lectura se deben de plantear algunas interrogantes con respecto al texto que va leer, en tal sentido se debe promover las preguntas de los estudiantes acerca del texto. Solé (2000) anima a crear situaciones en las que los estudiantes formulen sus propias preguntas acerca de los textos que leen; ya que así se potencia la conciencia del lector sobre lo que sabe y querría o vería necesario saber. estas preguntas deben estar acordes al objetivo concreto de la lectura, información general, búsqueda de un dato concreto y preciso, etc. Posiblemente la autonomía en la formulación de preguntas no se da al principio y es el docente el que tiene que ir creando el andamiaje necesario para que los estudiantes puedan ir formulando por sí mismos preguntas pertinentes sobre los textos.

-Durante la lectura. El lector experto no sólo comprende, sino que sabe cuándo no comprende y establece los mecanismos correctores oportunos. La lectura es un proceso interno, pero hay que enseñarlo. En este sentido se ha destacado la importancia del “modelaje: los estudiantes ven leer al maestro, lo que hace para elaborar una interpretación del texto: sus expectativas ante la lectura, las preguntas que se formula, las dudas que se le plantean, las estrategias que emplea en una situación significativa y funcional, (Solé, 2000).

El docente debe fomentar que el estudiante por sí mismo debe ser capaz de formular los supuestos de cada lectura, además de organizar jerárquicamente, y realizar sus propias lecturas. Formular predicciones sobre lo que aún no se ha leído; plantearse preguntas sobre lo que se ha leído. Aclarar posibles dudas acerca del texto. Resumir las ideas del texto. Se trata, en definitiva, de convertir al estudiante en un lector activo que vaya construyendo una interpretación del texto a medida que lo lee.

Durante la lectura se establecen las principales estrategias, tal que se motive al estudiante para que realice una actividad significativa al momento de leer.

Estrategias durante la lectura:

Al realizar. Las estrategias durante la lectura el docente debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Lectura y confirmación de hipótesis.

- ✓ Identificar el Tema y el propósito comunicativo
- ✓ Aclarar o explicar posibles dudas acerca del texto.
- ✓ Resumir las ideas de texto.
- ✓ Releer partes confusas.
- ✓ Consultar el diccionario
- ✓ Pensar en voz alta para asegurar la comprensión.
- ✓ Crear imágenes mentales para visualizar descripciones vagas.

-Después de la lectura. La autora se centra en este capítulo referido a la post-lectura en tres estrategias: identificación de la idea principal, elaboración del resumen, formulación y respuesta de preguntas. La primera estrategia que presenta la autora, luego de la lectura, es que el niño debe de extraer la idea principal del texto leído, para que tenga presente de lo que trata la lectura leída. Solé, (2000) Según los conocimientos previos y objetivos de lectura que tenga éste considerará unas u otras informaciones como principales.

Los resultados de la investigación sobre diferencias individuales y evolutivas en la comprensión de la información importante:

-Los lectores jóvenes y adultos tienden a recordar la información importante Asimismo los lectores jóvenes; aunque puedan reconocer lo importante, les cuesta decir por qué lo es.

-Los lectores jóvenes perciben peor las marcas de relevancia textual y poseen un menor conocimiento del mundo que les dificulta el reconocimiento de la información auténticamente relevante. La capacidad de reconocer información relevante es uno de los aspectos que diferencia los buenos lectores de los malos.

-La diferencias entre buenos y malos, lectores varían según los textos y actividades que realizan durante la lectura y después de ella.

Las conclusiones arriba expuestas nos ayudan a elaborar expectativas más realistas en este tema y no esperar que los estudiantes puedan encontrar la idea principal de todos los textos, una vez que han mostrado su competencia en una clase de ellos (Solé, 2000), ni suponer que esta competencia se adquiere de un día para otro. El docente en el aula de clase debe de ayudar al estudiante a extraer la idea principal del texto leído, en muchas ocasiones el estudiante por sí solo no es capaz de hacerlo, por esta razón se debe de enseñar cual es la idea principal del texto leído.

Enseñanza de la idea principal en el aula. Debemos situar la localización de la idea principal como respuesta a los objetivos de lectura que guían al lector, sus

conocimientos previos y la información que el autor ha querido transmitir. "Cuando un docente pide a su alumnado que identifique "lo que el autor quería transmitir", no está enseñando esa competencia, sino que simplemente comprueba si el alumno o la alumna han sabido o no encontrarla. La competencia debe, pues, enseñarse, si pretendemos una lectura crítica y autónoma, pero no es fácil. Como orientación pedagógica general, los estudiantes necesitan saber qué es la idea principal, para qué les va a servir y deben poder encontrar las relaciones "entre lo que buscan, sus objetivos de lectura y sus conocimientos previos". (Solé, 2000, p.122)

Las formas de acceder a las ideas principales pueden ser por eliminación de la información no importante o redundante. La identificación de la idea principal, si aparece explícita o elaboración de la misma, si no apareciera. Es esencial el modelaje del docente, que los estudiantes asistan a lo que hace él o ella cuando pretende construir la información esencial. Que comprueben que en su lectura hay un objetivo concreto y que ese objetivo actualiza sus conocimientos previos. Que los estudiantes puedan interrogarse sobre la pertinencia del tema de un texto en relación a sus propios objetivos de lectura y en este sentido localizar marcas de relevancia y párrafos que se podrían omitir. Finalmente sería interesante que vieran qué informaciones omite el docente, como localiza información relevante explícita o reelabora la implícita.

**5.1.3 Normas de convivencia para un clima saludable.** Las normas de convivencia son muy importantes, para regular las conductas inadecuadas y actitudes, favoreciendo el clima escolar, éstas surgen democráticamente, de las necesidades e inquietudes propias de los estudiantes. Según el Centro de investigación y desarrollo de la Educación (2001) "para una convivencia armónica hay necesidad de establecer acuerdos y normas pues éstos permiten poner límites a nuestros comportamientos para que se respeten nuestros derechos y los derechos de los demás".

Las normas de convivencia, no son fijas o estáticas sino más bien dinámicas, lo que les permite renovarse constantemente, en la medida que dejen de ser una necesidad. La convivencia en el aula según Centro de investigación y desarrollo de la Educación (2001) es el resultado de un quehacer colectivo. Es decir, son los estudiantes quienes deben participar activamente en ella definiendo sus responsabilidades, regulándose, tomando decisiones, asumiendo roles. Hay que promover que ellos mismos propongan.

El maestro se convierte en mediador al gestionar un clima armonioso dentro del aula lo cual influye en la mejora de los aprendizajes. Según sostiene el Centro de

investigación y desarrollo de la Educación (2001) “las interrelaciones que se dan en la vida escolar nos ofrecen una oportunidad para aprender, a través de situaciones cotidianas, una serie de manifestaciones prácticas de una vida en democracia. Mediante situaciones concretas, como establecer normas, tomar acuerdos, compartir los alimentos, elaborar materiales para compartir lo aprendido, solucionar conflictos surgidos en los juegos de recreo, etc., niñas y niños aprenden y ponen en práctica valores y comportamientos que favorecen la convivencia democrática en una atmósfera de respeto y valoración mutua”.

Para que las normas de convivencia queden bien establecidas, deben cumplir con los siguientes criterios según cita Minedu (2009):

-Deben haber considerado la participación de los estudiantes en la formulación de las normas de convivencia, ya que de esta forma se construye la responsabilidad grupal e individual para su aplicación.

-Su formulación debe tener un lenguaje claro y preciso para que sean comprendidas en todos sus alcances. Asimismo, se debe entender que la aplicación de las normas es para todos, incluido el docente, pues estas normas deben ser para la convivencia.

-Al establecer las normas se deben señalar desde el inicio las consecuencias de no cumplirlas.

-Las normas para que sean efectivas, deben aplicarse consistentemente, lo que le da solidez a la normativa y permite que las personas sepan cómo se espera que se comporten. Este aspecto es clave si se quiere trabajar en ayudar a los estudiantes a establecer mecanismos de autocontrol. Cuando la norma no es consistente, el estudiante no tiene claro qué es lo que se espera que haga y cuándo un comportamiento es permitido y cuándo no.

-Deben ser congruentes con la situación, tanto si se trata de reconocer el cumplimiento de las mismas, como si se trata de aplicar una sanción por su trasgresión. Por esta razón, se deben establecer previamente las consecuencias, pues de esta forma, se evita el subjetivismo y el actuar bajo el influjo del enojo en el momento en que ocurre la trasgresión.

-Debe revisarse periódicamente, su pertinencia y eficacia”.

Minedu (2017, b) establece cinco compromisos de gestión escolar para instituciones educativas públicas y privadas para ser trabajados durante el año 2018, se enfatiza el compromiso cinco porque está relacionado con la gestión de la

convivencia escolar en la institución educativa, el cual considera la conformación de los comités de tutoría, orientación educativa y convivencia escolar actualizados en el reglamento interno a nivel de cada institución y a nivel de cada aula. Para establecer relaciones armónicas y favorecer los aprendizajes.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

La experiencia se ha realizado en la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” ubicada en el distrito de La Banda de Shilcayo, Tarapoto, provincia y región San Martín, dicha región se encuentra localizada en la selva del Perú. En el año 2012 cuando se inició el trabajo por el mejoramiento de la calidad educativa. El 70% de estudiantes tenían problemas de aprendizaje, esto se reflejaba en las bajas calificaciones, en el alto índice de reprobación y de deserción escolar. Los docentes que laboraron en ese año se encontraban desmotivados con poca o casi ninguna predisposición para trabajar de manera comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa.

En ese contexto, en el año 2012 se tuvo la visita de representantes de Fundación Telefónica, de Tarea, y de la Federación Internacional Fe y Alegría, quienes propusieron firmar un convenio para intervenir en la institución educativa con asesoramiento a los docentes de la institución educativa en la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa “Fe y Alegría” (SMCE), el cual se firmó y se ejecutó de acuerdo a los objetivos propuestos.

El diagnóstico arrojado de esa intervención fue que la mayoría de docentes no elaboraban, ni usaban materiales didácticos en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, además se identificó que muy pocas veces se elaboraban y aplicaban instrumentos de evaluación para recoger información que reflejará el real avance en la adquisición de capacidades por los estudiantes, a pesar que los maestros utilizaban los textos enviados por el Ministerio de Educación.

Como resultado de esa problemática se elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico a docentes, que estuvo a cargo del Consejo Académico Institucional. En este ambiente se tuvo como meta que el Consejo Académico asuma el rol de líder pedagógico y que lidere la propuesta pedagógica institucional, con el fin

de facilitar, encaminar, y evaluar el trabajo en aula, además de la realización de capacitaciones a los maestros sobre los estilos de aprendizaje de los estudiantes y sobre los fundamentos de su propuesta pedagógica; finalmente, se tenía que elaborar, ejecutar y evaluar un plan de acompañamiento pedagógico a los maestros de la institución educativa. Se presentaron dificultades, pero se contó con el apoyo decidido del consejo académico y la participación de los directivos sería determinante para el éxito de la experiencia.

Finalmente, la experiencia fortaleció la labor docente, planificando y mejorando sus estrategias en el aula. Mostrando una actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, se ha logrado unificar el trabajo de acuerdo a la propuesta pedagógica institucional, además se ha logrado que el 100% de maestros tenga al día su carpeta pedagógica y se ha concientizado a los maestros a realizar más trabajos colaborativos. Los estudiantes vienen mejorando su rendimiento académico, ha mejorado la imagen institucional frente a la comunidad, los docentes además hacen uso de las TIC y de todos los recursos que existe en la institución educativa.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

**6.1.1 Objetivo general.** Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la Competencia lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna mediante 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° 80041 “José Carlos Mariátegui” del distrito de La Esperanza - UGEL 02 La Esperanza – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos**

-Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el uso de estrategias de comprensión lectora y la convivencia en el aula.

-Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.

-Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

### **6.2 Matriz del Plan de Acción**

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su realización involucra estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia Lee textos escritos en su lengua materna. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos

pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas y mejorar el desempeño docente.

Los resultados esperados se orientan a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, todo esto se logrará a través de la evaluación al desempeño docente que desarrollara con diferentes formas de evaluación entre ellas la autoevaluación, que permitirá al docente verse a sí mismo como lo ven los demás, la coevaluación que se realizará entre docentes para identificar fortalezas y debilidades en su práctica pedagógica y heteroevaluación, que la realizará el equipo directivo a través de la visita al aula, las acciones que se realizarán son visitas al aula, el diálogo reflexivo, donde el docente realizará una autoevaluación a su desempeño. Se realizará también la retroalimentación formativa que permitirá describir el pensar, sentir y actuar de los docentes y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

La Resolución de Secretaría General N° 008-16 (Minedu, 2016, d) que aprueba la norma técnica denominada *Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación Básica*, señala que el acompañamiento es una intervención que está orientada a mejorar la calidad de servicio, y que interviene todos los actores de la comunidad educativa, Directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Fortalecimiento o la práctica pedagógica para el desarrollo de la Competencia leen diversos tipos de textos escritos en lengua materna mediante 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° 80041 “José Carlos Mariátegui” del distrito de La Esperanza - UGEL 02 La Esperanza – La Libertad.	1. Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el uso de estrategias de comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	100 % de visitas ejecutadas	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la ILEE.	Equipo directivo	X											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo (ficha de monitoreo).	Equipo directivo	X											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo	X											
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita).	Equipo directivo		X										
	2. Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para	Porcentaje de visitas al aula para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos	100 % de visitas ejecutadas.	Visita a aula	2.1. Sistematización de la ficha de monitoreo.	Equipo directivo			X									
					2.2 Elaboración y socialización del Plan de acompañamiento.	Equipo directivo y jerárquico				X	X	X	X	X				
					2.3 Ejecución de la segunda, tercera y cuarta visita en el aula y aplicación de	Equipo directivo y jerárquico		X	X	X	X							

fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.				la ficha de observación/cuaderno de campo.														
				2.4 Asesoramiento al docente brindándole asistencia personalizada sobre la base de su observación.	Equipo directivo			X	X	X	X	X						
				2.5 Elaboración del reporte de avance del acompañamiento.	Equipo directivo				X									
	Porcentaje de talleres de seguimiento implementados para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos.	100 % de talleres de seguimiento.	Talleres de seguimiento	2.6 Sistematización de los resultados del acompañamiento.	Equipo directivo y jerárquico.					X								
				2.7 Jornada de sensibilización para participar en los talleres de seguimiento y mejorar estrategias de comprensión lectora y convivencia escolar.						X								
				2.8 Elaboración de cronogramas de talleres de seguimiento	Equipo directivo y jerárquico.						X							
				2.9 Ejecución de los talleres de	Equipo directivo y jerárquico.				X	X	X	X						

					seguimiento.												
					2.10 Evaluación de los talleres de seguimiento.	Equipo directivo									X		
	3.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 que aplican las fichas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de su práctica pedagógica.	100 % de docentes que aplican ficha de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de su práctica pedagógica.	Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación	3.1 Aplicación de una prueba de entrada y salida a los estudiantes.		X										X
					3.2 Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación docente	Equipo directivo		X		X							X
					3.3 Coordinación del equipo directivo para implementar los instrumentos de evaluación	Equipo directivo							X				
					3.4 Elaboración y socialización del plan de evaluación y cronograma.	Equipo directivo y jerárquico		X									
					3.5 Aplicación de instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación	Equipo directivo		X		X		X				X	
					3.6 Sistematización de los resultados .	Comunidad educativa			X		X		X				X
					3.7 Retroalimentación a los resultados	Comunidad educativa										X	X
					3.8 Elaboración del reporte,												X

					socialización y reflexión del informe.												
					3.8.Elaboración de Plan de mejora del desempeño docente.												X

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es la parte primordial para lograr los objetivos del Plan de Acción, pues va a identificar en su momento las deficiencias, limitaciones que se presenten y a la vez va a permitir realizar los ajustes necesario de las actividades planificadas a partir del recojo de información. El plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una Matriz que contiene entre sus principales componentes:

Antes de la ejecución del monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente, sólo se tenía implementadas las Jornada de sensibilización, pero no las jornadas de revisión de instrumentos, es por eso que se encuentran en un nivel de implementación inicial. Todavía no se llega a lo que sería la situación deseada que es alcanzar una implementación al 100 %. Igualmente, en la elaboración del cronograma de monitoreo se encuentra en un nivel de implementación parcial, porque anteriormente, no se realizaba con la participación de toda la comunidad, tampoco se cumplía en las fechas previstas.

En cuanto a la actividad observación de las sesiones de aprendizaje, tenemos una implementación avanzada, pues el equipo directivo ha venido ejecutando las observaciones de sesiones de aprendizaje. Lo que se encuentra en un nivel de implementación inicial es la ejecución de la visita en el aula y aplicación de la ficha de observación/cuaderno de campo, anteriormente el equipo directivo no siempre se presentaba al aula con la ficha de observación o cuaderno de campo.

Entre las evidencias que se implementarán tenemos las actas de asistencia, el plan de monitoreo, los informes de fortalezas y debilidades del desempeño de los docentes, los cuadros estadísticos de los resultados, la lista de prioridades para el acompañamiento, fotos, cuadernos de campo, Plan de talleres de seguimiento, portafolios, etc.

En la jornada sensibilización los profesores manifestaban, que antes de iniciar el monitoreo, el equipo directivo debería realizar una clase demostrativa, es decir una clase modelo. Ahora con este nuevo plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente se buscará en las jornadas de sensibilización, que los docentes internalicen que no existen recetas para realizar una clase donde se evidencien la mejora de los aprendizajes.

Puede surgir que debido a las obligaciones administrativas del equipo directivo se tengan que reformular algunas actividades, esto puede ser solucionado, si en la ejecución del Plan de Acción se involucra a toda la comunidad educativa, para compartir responsabilidades.

Es posible que las actividades de talleres de seguimiento, se han modificados en su temática, pues pueden surgir nuevas necesidades como resultados de las observaciones de la sesión de aprendizaje, esto permitirá mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

Se espera alcanzar la meta de 100 % de visitas realizados a los docentes durante el monitoreo ejecutadas. Asimismo, se ha trazado como meta llegar al 100 % de visitas ejecutadas de acompañamiento al docente y 100 % de realización de talleres de seguimiento, implementados y ejecutados. Por último, se espera alcanzar el 100 % nivel satisfactorio de la evaluación después de la observación de las clases ejecutadas.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
1. Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Equipo Directivo y docentes.						X	- Acta de asistencia - Panel de productos.	Ficha de observación  Cuaderno de campo	Laptop  Diapositivas  Retro-proyector	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo ( ficha de monitoreo).	Equipo Directivo y docentes.			X			Instrumentos de monitoreo.				
			1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo pedagógico.	Equipo Directivo y docentes.				X		-Plan de monitoreo.				
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo Directivo.					X	Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				

2. 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.	Porcentaje de visitas a aula realizadas para asesorar.	Visita en el aula.	2.1 Sistematización de la ficha de monitoreo.	Equipo Directivo y docentes				X		Informe de la sistematización.	Ficha de observación .	Laptop Diapositivas. Retroproyector Cuaderno de campo.	100 % de visitas ejecutadas.
			2.2 Elaboración y socialización del Plan de acompañamiento.	Equipo Directivo y docentes.				X		-Plan de acompañamiento.			
			2.3. Ejecución de la segunda, tercera y cuarta visita en el aula y aplicación de la ficha de observación/cuaderno de campo.	Equipo Directivo.		X				Fotos Ficha de observación. -Cuaderno de campo.			
			2.4 Asesoramiento al docente, brindándole asistencia personalizada sobre la base de su observación.	Equipo Directivo.		X				Informe de diagnóstico de desempeño.			
			2.5 Elaboración del reporte de avance del acompañamiento.			X				Informe de avance.			
	Talleres de seguimiento.	2.6 Sistematización de los resultados del acompañamiento.	Equipo Directivo.		X				Informe de los resultados .		100 % de talleres de segui-		

			2.7. Jornada de sensibilización para participar en los talleres de seguimiento y mejorar estrategias de comprensión lectora y convivencia escolar.	Equipo Directivo y docentes.					X		Acta de compromisos y acuerdos para participar en los talleres.	Hoja de planificación del Evento.	Laptop Diapositivas Retroproyector Libro de actas	miento.
			2.8. Elaboración de cronogramas de talleres de seguimiento.	Equipo Directivo y docentes.			X			- Cronograma				
			2.9. Ejecución de los talleres de seguimiento.	Equipo Directivo y docentes.			X			-Registro de asistencia.				
			2.10. Evaluación de los talleres de seguimiento.	Equipo Directivo y docentes.			X			-Informe de los talleres de seguimiento.				
3.Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el	Porcentaje de docentes que aplican las fichas de auto-evaluación. Co-	Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	3.1 Aplicación de evaluación de entrada y salida a los estudiantes.	Docentes.				X		- evaluaciones		Evaluaciones.	100 % de observación de clases ejecutadas.	

proceso de monitoreo y acompaña miento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.	evaluación y heteroevaluación de su práctica pedagógica.		3.2 Jornadas de reflexión sobre los resultados de evaluación docente.	Equipo Directivo y docentes.			X			Acta de asistencia	Escala de Observación.	Laptop Retro-proyector.
			3.3 Coordinación del equipo directivo para implementar los instrumentos de evaluación.	Equipo Directivo.			X			- instrumentos de evaluación.		
			3.4 Elaboración y socialización del Plan de evaluación y cronograma.	Equipo Directivo y docentes.			X			-Plan de evaluación.		
			3.5 Aplicación de instrumentos de autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación.	Equipo Directivo y docentes.		X				<b>-fotos</b> Instrumentos usados.		
			3.6. Sistematización de los resultados.	Equipo Directivo.		X				-Informe resultados .		
			3.7.Retroalimentación a los resultados	Equipo Directivo y docentes.		X				Informe de retroalimentación		Laptop Retro-proyector.

			3.8 Elaboración del reporte y socialización y reflexión del informe.	Equipo Directivo y docentes.		X														Informe.
			3.9 Elaboración del plan de mejora del desempeño docente.	Equipo Directivo y docentes.		X														Plan de Mejora.

Figura 5. Matriz de Monitoreo y Evaluación.

**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, se presenta los riesgos y medidas a adoptarse en el plan de acción, donde se consideran los objetivos específicos del plan de acción:

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>MEDIDAS A ADOPTARSE</b>
<p>Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas y la convivencia en el aula.</p>	<p>La realización de una Huelga magisterial, la cual alteraría el cronograma de actividades.</p>	<p>Reprogramación de actividades</p>
<p>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 actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad</p>	<p>Interrupciones por visitas de MINEDU, UGEL</p> <p>Escaso Presupuesto, que no pueda cubrir el requerimiento económico para la implementación del Plan de monitoreo</p>	<p>Priorizar lo urgente y lo importante.</p> <p>Convenios inter institucionales</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el mejoramiento de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.</p>	<p>Docentes que no responden a las preguntas en forma veraz.</p> <p>Docentes reacios a aceptar la retroalimentación formativa</p> <p>Informes que no están completos.</p>	<p>Asesorarse en la consolidación de la información</p> <p>Distribución de las tareas del Monitoreo Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.</p>

Figura 6. Riesgos y Medidas a adoptarse en el Plan de Acción

## 8. Presupuesto

Elaborar el presupuesto del Plan de Acción permite calcular anticipadamente la proyección y estimación de los recursos financieros, priorizando en acciones propuestas. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Primera semana de marzo.	S/ 50.00	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo (ficha de monitoreo).	Tercera semana de marzo.	S/ 40.00	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de abril a última semana de abril.	S/ 40.00	Recursos propios
2.2 Elaboración y socialización del Plan de acompañamiento.	Mayo – julio Y Setiembre – octubre.	S/ 50.00	Recursos propios
2.3. Ejecución de la segunda, tercera y cuarta visita en el aula y aplicación de la ficha de observación/cuaderno de campo.	Primera semana de abril	S/.40.00	Recursos propios

2.5 Elaboración del reporte de avance del acompañamiento	Tercera semana de junio a noviembre	S/. 10.00	Recursos propios
2.6 Sistematización de los resultados del acompañamiento	tercera semana de junio a noviembre	S/ 10.00	Recursos propios
2.7. Jornada de sensibilización para participar en los talleres de seguimiento y mejorar estrategias de comprensión lectora y convivencia escolar.	Cuarta semana de junio	S/.50 .00	Recursos propios
2.9. Ejecución de los talleres de seguimiento	Segunda semana de julio	S/ 250.00	Recursos propios
2.10. Evaluación de los talleres de seguimiento.	Tercera semana de julio - agosto	S/ 40.00	Recursos propios
3.1 Aplicación de evaluación de entrada y salida a los estudiantes.	Primera semana de agosto	S/.80.00	Recursos propios
3.2 Jornadas de reflexión sobre los resultados de evaluación docente.	Marzo a diciembre	S/ 50.00	Recursos propios
3.4 Elaboración y socialización del Plan de evaluación y cronograma	Primera semana de marzo a diciembre	S/ 10.00	Recursos propios
3.8 Elaboración del reporte y socialización y reflexión del informe	Marzo - noviembre	S/ 10.00	Recursos propios.

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción

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

Los desarrollos de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el Nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia: lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, en el área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de la Institución Educativa N° 80041” José Carlos Mariátegui” del distrito de La Esperanza UGEL 02.y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80041 José Carlos Mariátegui.

El Módulo de inducción aportó a la mejora de la IE porque brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio de la gestión escolar desde el enfoque de liderazgo pedagógico, que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio en la competencia lee textos escritos en su lengua materna.

El Módulo 1 Dirección escolar nos permitió identificar y analizar los factores que influyen en la gestión escolar y teniendo en cuenta el contexto, también desarrolló los lineamientos para la construcción, lo que nos permitió la reformulación de la visión de nuestra IE. al 2021, además de permitirnos elaborar la propuesta de desafíos y alternativas de solución para el problema priorizado, nivel insatisfactorio en la competencia leen textos escritos en su lengua materna, de los estudiantes de V ciclo.

En relación al Módulo 2, Planificación escolar, contribuyó al análisis reflexivo de la realidad de la institución educativa, permitiendo realizar el análisis de cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, lo que nos apoyó para poder direccionar nuestra gestión dentro del enfoque de gestión basado en procesos.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar dentro de la institución la problemática de Convivencia escolar, conductas

inadecuadas de los estudiantes durante las sesiones de aprendizaje, al darnos las herramientas para poder analizar y explicar los desafíos que debía afrontar la IE y, así reducir su incidencia en la problemática de niveles insatisfactorios en la competencia lee textos escritos en su lengua materna. Se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo.

El Módulo 4 Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, aportó fortaleciendo nuestro liderazgo pedagógico y mejorar la calidad de las herramientas curriculares, así como organizar el trabajo colaborativo en la IE. orientados a la mejora de los aprendizajes. Además, este módulo brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Informe Diagnóstico

Por último, el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, nos permitió afianzar nuestro liderazgo pedagógico en la IE; identificando el enfoque, estrategias e instrumentos del monitoreo, acompañamiento y evaluación para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. También nos sirvió de apoyo para terminar de elaborar el Plan de acción que da solución a la problemática detectada, planteando como alternativa de solución el Monitoreo acompañamiento y evaluación

El camino recorrido a lo largo del desarrollo de estos módulos, nos ha llevado reconocer nuestras fortalezas y debilidades, fortaleciendo nuestro liderazgo pedagógico, enfrentando retos como mejorar los aprendizajes en nuestra institución educativa. Asimismo, el desarrollo de estos módulos ha dado sentido el producto del Plan de Acción que es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

## 10. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas a través del desarrollo de la elaboración del Plan de acción han permitido mejorar nuestra labor de líder pedagógico y aplicarlos a nuestra institución para generar un mejor desempeño docente y la mejora de los aprendizajes de los educandos, entre estas lecciones podemos mencionar que:

Es importante que el liderazgo pedagógico, del directivo este enmarcado dentro de las cinco dimensiones de Vivian Robinson. Y a su vez estar relacionado con el enfoque de procesos para que el liderazgo sea compartido, donde cada actor de la comunidad educativa asuma su rol para fortalecer los procesos de gestión y así mejorar la calidad de servicio educativo.

Es necesario que el plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación al docente, tenga actividades que se puedan cumplir o que no sean ajenas a la problemática. Las actividades deben ser consensuadas con los docentes. Debe socializarse con toda la comunidad educativa, dándose a conocer el cronograma, las estrategias e instrumentos. Todo ello con la finalidad que el docente no vea al monitoreo acompañamiento y evaluación como una amenaza, sino como una oportunidad de mejorar su práctica.

Es importante que la evaluación siempre sea formativa y constituya el primer paso para iniciar el camino hacia la mejora de las prácticas docentes y que no se convierta en un elemento de control, reproche, crítica, consejo, sino que su finalidad sea mejorar los aprendizajes de los estudiantes, cambiando la imagen institucional frente a la comunidad.

## Referencias

- Banz, C. (2014). *La Disciplina y la convivencia como procesos formativos*. Santiago de Chile: Mineduc.
- Centro de investigación y desarrollo de la educación. (2001). *Guía para maestros y maestras*. Lima - Perú.
- Melendez, G. (2011). *La gestión del acompañamiento pedagógico*. Lima: Pontificia universidad Católica del Perú.
- Ministerio de Educación. (2009). *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria*. Lima, Perú: Quebecor Word Perú SA.
- Ministerio de Educación. (2014a). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014b). *Protocolo de Acompañamiento pedagógico*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014c ). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016a ). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Plan de Acción y buena practica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016c ) *Programa Curricular de Educación Básica*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016d ). *R.G.S. N° 008-16 Norma que establece las disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación Básica*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu.

Ministerio de Educación. (2017b ). *R.M.. N° 657-17 Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica*. Lima: Minedu.

Solé, I. (2000). *Estrategias de lectura*. España: Grao.