

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80791 “CÉSAR VALLEJO” DEL DISTRITO DE RÁZURI, PROVINCIA DE ASCOPE – UGEL ASCOPE – LA LIBERTAD.

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

MORALES SALAZAR, Jorge Luis

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	9
2.1.1 Resultados Cuantitativos.....	9
2.1.2 Resultados Cualitativos.....	10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	20
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	25
5.1 Marco Conceptual.....	25
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	25
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	25
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico....	27
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	28
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico....	28
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico....	29
5.1.1.3. Evaluación.....	30
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	30
5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación.....	31
5.1.2 Área curricular de Comunicación.....	32
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	32
5.1.2.2. Competencia.....	33
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.....	33

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.....	35
5.1.2.2.3. Procesos pedagógicos para desarrollar la competencia.....	35
5.1.2.2.4. Procesos didácticos para desarrollar la competencia.....	36
5.1.2.2.5. Planificación de sesiones de aprendizajes.....	36
5.2. Experiencia Exitosa.....	37
6. Diseño del Plan de Acción.....	39
6.1 Objetivos.....	39
6.1.1 Objetivo general.....	39
6.1.2 Objetivos específicos.....	39
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	40
7. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	43
8. Presupuesto.....	48
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	50
10. Lecciones Aprendidas.....	52
Referencias.....	53

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	14
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	19
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 5.</i>	Matriz Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	44
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.....	47
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	48

Introducción

La elaboración del informe final del Plan de Acción, se hace para profundizar en el conocimiento del problema de aprendizaje priorizado, en el análisis de las causas y efectos sobre el nivel en proceso de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular (EBR) de la Institución Educativa N° 80791 “César Vallejo” del distrito de Rázuri - UGEL Ascope, para apoyarse en la teoría y datos obtenidos de la realidad y tomar las mejores decisiones y a partir del mismo proponer las alternativas de solución, los retos y desafíos que se enfrentará con la participación de los diferentes actores educativos involucrados para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El presente trabajo se elabora priorizando un problema de aprendizaje de los estudiantes del III ciclo y su relación con los procesos y compromisos de gestión escolar de la Institución Educativa (IE); el interés surgió estableciendo los aspectos a investigar, fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recojo de información a través de la aplicación de los instrumentos, luego un análisis crítico reflexivo del diagnóstico sistematizado en datos cuantitativos y cualitativos a través de tablas, figuras y matrices, como también rúbricas formativas para evaluar las plantillas del análisis situacional del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la IE, esquemas, fundamentando con teorías y datos reales.

Está organizado en diez aspectos básicos, en el primer acápite se identifica la problemática, se tiene en cuenta la caracterización del contexto socio cultural de la IE, culmina en la formulación del problema identificado. En el segundo acápite se describe el diagnóstico a través de los resultados de los instrumentos aplicados: cuantitativos y cualitativos, extrayendo las conclusiones y la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de gestión institucional, compromisos de gestión escolar y competencias del Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDDirectivo) que se encuentran implicados.

En lo que respecta al tercer acápite sobre caracterización del rol como líder pedagógico, se fundamenta con las bases teóricas de las dimensiones del liderazgo según la propuesta de Viviane Robinson, el mismo que permite determinar las acciones para solucionar el problema pedagógico. En el cuarto acápite referido al

planteamiento de alternativas de solución priorizada, se permite atender a la problemática identificada.

Así mismo en el quinto acápite se sustenta la alternativa de solución priorizada, a través del marco conceptual, referente al monitoreo pedagógico, acompañamiento pedagógico y evaluación; en el área curricular de comunicación, se tiene en cuenta el enfoque del área curricular pertinente, la competencia, considerando estrategias y recursos metodológicos, procesos pedagógicos y didácticos, como también estrategias para favorecer el clima escolar y una experiencia exitosa como modelo de escuelas a imitar.

Por otro lado en el sexto acápite se presenta el diseño de Plan de Acción, se inicia con la elaboración del objetivo general y los específicos, que guarda consistencia en la matriz de Plan de Acción, se evidencia los procesos a seguir, además en el séptimo acápite se complementa con el plan de monitoreo y evaluación que permite el seguimiento de las acciones a realizar de acuerdo al cronograma. En el octavo acápite se aprecia las actividades que requieren de recursos económicos necesarios financiados por la Asociación de Padres de Familia (APAFA). En el noveno acápite se describe los procesos de elaboración del Plan de Acción desde el inicio hasta el final y el último acápite se sistematiza las lecciones aprendidas, producto de la ejecución del programa de formación docente en servicio a los directivos.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80791 “César Vallejo”

La Institución Educativa N° 80791 “César Vallejo”, se ubica en el caserío El Palomar, distrito de Rázuri, Provincia de Ascope, departamento de La Libertad, a una distancia de 10 km. a la capital del distrito de Rázuri y a 40 km a la dependencia administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Ascope. Además se encuentra rodeada de un área agrícola de espárrago, por la parte posterior y en frente existe una trocha carrozable denominada Calderón – El Palomar –Mensajera, sin rompemuelles, constituyéndose en un peligro para el tránsito de los estudiantes, pues circulan todo tipo de vehículos motorizados.

En el caserío “El Palomar” se observa un suelo arenoso, cultivable y llano, sus viviendas están dispersas, hechas de adobe con techo de calamina y fibrocemento, en el que habitan un aproximado de 120 familias. Las demandas territoriales que se evidencian en relación al aspecto de salud y nutrición, no se cuenta con un centro de salud para evitar enfermedades o dar los primeros auxilios. En lo social existe la presencia de robos, asaltos y asesinatos por la escasa vigilancia policial en la zona. En lo económico, el ingreso promedio de los pobladores es mínimo, no permitiéndoles solventar la canasta familiar. En lo educativo, los padres de familia tienen solo estudios primarios e incompletos. En lo ambiental se practica la quema de caña de azúcar y el uso de pesticidas en los sembríos de pan llevar.

Frente a estas demandas territoriales de la realidad del contexto de la IE, es pertinente atenderlos en el desarrollo de las actividades curriculares, para que nuestros estudiantes adquieran y vivencien estrategias y conocimientos del cuidado de su salud, como practicando el lavado de manos, cepillado de dientes y consumo de alimentos nutritivos, evitando sufrir enfermedades respiratorias e infecciones diarreicas agudas. Por otro lado, es necesario que se conozca y ponga en práctica el código del niño y adolescente para que hagan prevalecer sus derechos, asuman sus deberes y eviten ser violados. Ante la cadena delincencial de robos, asaltos y

asesinatos, también conocer las funciones de las autoridades locales para pedir ayuda y garantizar seguridad y protección integral de su vida.

Actualmente la Institución Educativa brinda servicio en dos niveles: inicial y primaria. El nivel inicial se caracteriza por ser unidocente, con una población escolar de 13 estudiantes entre niños y niñas, matriculados y distribuidos en grupos de 3, 4 y 5 años de edad, a cargo de una docente. El nivel primaria se caracteriza por ser multigrado, con una población escolar de 39 estudiantes entre niños y niñas matriculados y distribuidos en el 1°, 2°, 3°, 4°, 5° y 6° grado, con dos docentes nombrados y dos secciones a cargo de cada uno, además cuenta con director designado por cuatro años con aula a cargo. El padrón de la asociación de padres de familia lo conforman 36 padres de familia, que apoyan de una u otra forma en la gestión e implementación de las actividades educativas.

El local de la Institución Educativa N° 80791 “César Vallejo” tiene 43 años de antigüedad, es propio, sin un saneamiento técnico legal, construido en un 90 % de material noble y en un 10 % de adobe con techo de fibrocemento; con un área de 1750 m². Tiene 5 aulas, distribuidas de la siguiente manera: un aula para el nivel inicial, tres aulas para el nivel primario y un aula de innovación pedagógica implementada con nueve computadoras, dos impresoras y un proyector multimedia sin servicio de internet. Además otros ambientes para dirección, almacén y cocina comedor. También un parque infantil y servicios higiénicos para niños y niñas conectado a un pozo séptico, una loza deportiva de uso múltiple con tribunas de material concreto y techado.

Las características de los principales actores educativos que contribuyen al ejercicio del trabajo pedagógico, es liderado por el director, quien asume su rol con responsabilidad, puntualidad y honestidad, demostrando cumplimiento de sus funciones, en el horario de trabajo y transparencia, en los recursos asignados por el ministerio de educación, a través de los diversos programas educativos y las actividades de la IE. Por otro lado los docentes demuestran habilidades para el canto, dibujo, pintura y poesía, así como también se ha identificado debilidades en su práctica pedagógica. En cuanto a los estudiantes se tiene con nivel satisfactorio, proceso e inicio en el resultado de sus aprendizajes, estas se evidencian en las actas de evaluación y los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE).

En lo que respecta a la caracterización de la cultura escolar, se tiene la creencia, que no se pueden mejorar los aprendizajes en un nivel satisfactorio, porque los padres

no le dan importancia a la educación y no pueden apoyar a sus hijos por dedicarse a tiempo completo a sus actividades agrícolas y/o quehaceres domésticos, sumándose a ello su bajo nivel de instrucción educativo. También se percibe un conformismo y una actitud pasiva de algunos docentes, lo que dificulta lograr los compromisos de gestión escolar.

Las fortalezas de la IE se aprecian a través de las organizaciones internas de la IE como APAFA, Consejo de Vigilancia, Consejo Educativo Institucional (CONEI), comités de aula, comités de Qali Warma, municipio escolar, además de recursos educativos y tecnológicos. La relación con la comunidad es cordial, pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como: Junta Vecinal, Teniente Gobernador, Club de Madres, JASS (Junta Administrativa de agua potable) y líderes de la comunidad, con el propósito de promover en cada una de las organizaciones la participación en favor de la comunidad educativa desde el ámbito que les corresponde, con el objetivo de obtener un nivel satisfactorio de los aprendizajes en nuestros estudiantes que posibiliten ser los constructores de un mejor destino de su comunidad.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El Ministerio de Educación (MINEDU) evalúa, con la prueba ECE, las capacidades y competencias de lectura a los estudiantes del 2° grado del nivel primario desde el año 2006. En ese sentido el presente año 2017 en el Sistema de Consultas de Resultados de la Evaluación de Estudiantes (SICRECE), el nivel de logro alcanzado del año 2016 en el área de comunicación es 0 % de estudiantes en nivel satisfactorio, el 80 % de estudiantes en el nivel de proceso y el 20 % de estudiantes en el nivel de inicio. Frente a esta realidad educativa se formuló el problema identificado materia de estudio: nivel en proceso de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80791 “César Vallejo” del distrito de Rázuri, UGEL Ascope.

La problemática ha sido analizada a través de la técnica del árbol de problemas, el cual se describe cada una de ellas, en relación con los factores que la afectan. Una de

las causas que ha dado origen a este problema es la elaboración de estrategias inadecuadas en los procesos pedagógicos y didácticos de la sesión de aprendizaje. Entre los factores que se relacionan a esta causa es el factor de monitoreo, acompañamiento y evaluación, vinculándose a los enfoques y planificación. El docente responsabiliza al estudiante y al entorno del fracaso escolar, no aceptando que desconoce de estrategias de comprensión lectora tanto en el nivel literal, inferencial y crítico reflexivo y la aplicación del enfoque comunicativo. Todo esto ha provocado que se evidencie resultados de bajo nivel de comprensión lectora.

También se describe otra de las causas que ha generado este problema pedagógico es el escaso monitoreo al aula por parte del director. Entre los factores que se relacionan a esta causa es el factor de monitoreo, acompañamiento y evaluación, vinculándose con la asesoría crítico reflexivo. El docente pierde el optimismo de brindar un servicio de calidad, debido a su desactualización pedagógica, pasividad, problemas socioemocionales que afectan su labor diaria. Además el directivo no tiene tiempo de hacer visitas de monitoreo al aula para el recojo de información y análisis in situ. Cuyo resultado es una práctica pedagógica deficiente por el docente, razón por la cual se plantea la propuesta de una alternativa de solución como es la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) en la IE.

Las condiciones para emprender la propuesta de solución, como es la ejecución del plan de implementación del MAE, en cuanto a la infraestructura, cuenta con ambientes ventilados, seguros y limpios, así mismo el directivo se ha fortalecido en sus competencias profesionales y de gestión educativa, por otro lado se aprecia estudiantes motivados en las tareas educativas, con padres de familia comprometidos en la labor educativa, participando en diferentes actividades que se programa en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

Además se describe otra de las causas que ha originado este problema pedagógico, es el desinterés en el uso de los recursos educativos en la planificación y ejecución de las sesiones de aprendizaje. Entre los factores que se relacionan a esta causa es el factor de monitoreo, acompañamiento y evaluación, vinculándose con los recursos. Los docentes están más interesados en enseñar contenidos que desarrollar capacidades en los estudiantes, no usando los materiales educativos y tecnológicos, tanto en su planificación como en la labor educativa diaria. Siendo los logros de aprendizajes no significativos y de baja calidad en los estudiantes.

Por último, tenemos la causa identificada en el árbol de problemas como es la presencia de agresiones físicas y verbales entre estudiantes. Entre los factores que se relacionan a esta causa es el factor de la convivencia escolar, vinculándose con la gestión de conflictos. Los docentes desconocen las estrategias para prevenir y atender en forma asertiva casos de violencia escolar y así poder evitar el traslado de los estudiantes a otras IE o faltas continuas, perjudicándose en mayor de los casos en sus aprendizajes. Todo esto ha dado origen a una convivencia escolar desquebrajada entre los estudiantes.

El problema identificado requiere del concurso de los actores educativos direccionado por el líder pedagógico para contrarrestar las debilidades de la IE, involucrando a las organizaciones internas como APAFA, consejo de vigilancia, CONEI, comités de aula, comités de Qali Warma, municipio escolar, por ser parte del ejercicio educativo, asimismo aprovechar las oportunidades de las organizaciones externas: la junta vecinal, teniente gobernador, club de madres, junta del servicio del agua potable, a través de obras sociales relacionados a la salud y nutrición, factores esenciales para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y por ende una mejor calidad de vida. Se finaliza presentando el árbol de problemas, en el que se describe las causas y consecuencias en relación al problema identificado.

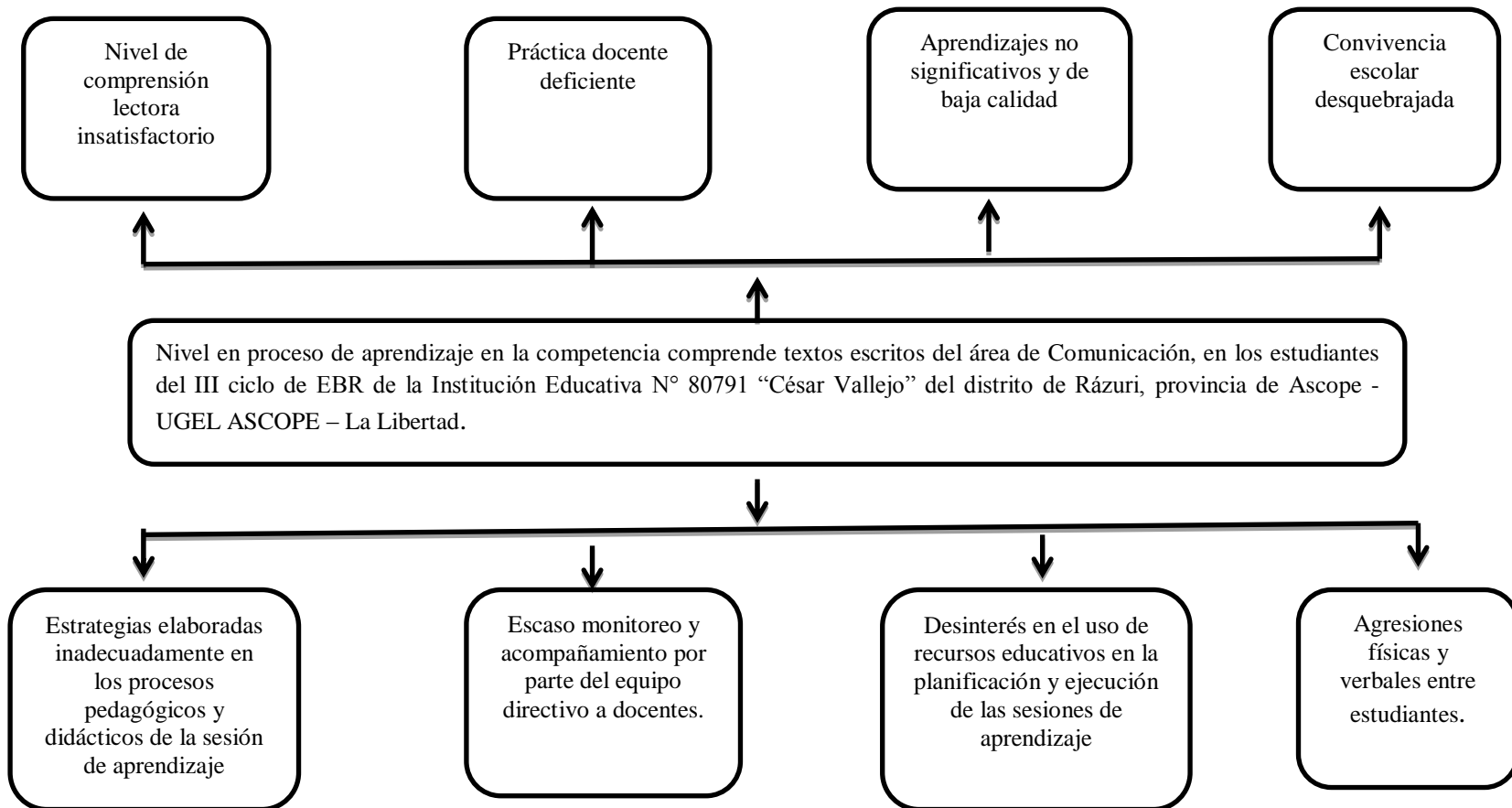


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Los resultados cuantitativos obtenidos después de aplicar la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje, tiene en cuenta los aspectos que paso a describir. En lo que respecta a la problematización, el indicador se refiere al planteo de una situación retadora en relación al contexto o a los intereses o necesidades de los estudiantes. El 100% de los ítems, evidencia que existen dificultades para presentar una situación retadora, esto se debe a que desconocen la metodología para resolver las situaciones problemáticas de su entorno. Frente a estos resultados se sugiere brindarle acompañamiento pedagógico en el aspecto mencionado, al planificar la sesión de aprendizaje.

En cuanto al indicador comunicar a los estudiantes el sentido del proceso que está por iniciarse, el 33% de los ítems, determina que existen dificultades para lograr que los estudiantes identifiquen el propósito y organización de la sesión de aprendizaje, esto se debe a que no describe el tipo de actividades a realizarse y los recursos educativos a usar. Frente a estos resultados se sugiere que los docentes hagan uso de las herramientas pedagógicas brindados por el MINEDU como el módulo de las sesiones de aprendizaje en donde se ejemplifica el proceso del propósito y organización.

Asimismo en el aspecto de motivación, el indicador despertar y sostener el interés en los estudiantes, el 75% de los ítems, determina que existen dificultades para lograr mantener el interés, concentración y compromiso de los estudiantes, esto se debe a que no logra vincular al estudiante con los aprendizajes por carencia de dinámicas motivadoras y una actitud pasiva. Frente a estos resultados se sugiere desarrollar réplicas de las actividades de habilidades interpersonales a los docentes y propiciar el cambio en su manera de ser y/o actitud y capten la atención de los estudiantes en el desarrollo de la sesión de aprendizaje en un ambiente de cordialidad y afecto.

Además, en el aspecto de saberes previos, el indicador se refiere a rescatar vivencias, conocimientos, habilidades, creencias y emociones a través de preguntas, el 50% de los ítems, determina que existen dificultades para promover la participación

activa de los estudiantes a través de preguntas orales y escritas, esto se debe porque el docente tiene limitaciones de explorar el saber del estudiante y vincularlo con el nuevo aprendizaje. Frente a estos resultados se sugiere brindarle acompañamiento pedagógico en lo que respecta al tipo de preguntas a elaborar para que el estudiante responda de manera asertiva.

También en el aspecto gestión y acompañamiento del desarrollo de las competencias, el indicador se refiere en desarrollar competencias didácticas y estratégicas. El 34% de los ítems, determina que existen dificultades para promover la construcción de sus propios aprendizajes de los estudiantes, esto se debe a que no gestiona, monitorea y retroalimenta permanentemente a los estudiantes. Frente a estos resultados se sugiere brindarle acompañamiento pedagógico en el desarrollo del razonamiento y pensamiento crítico, que no se ha observado.

Finalmente en el aspecto evaluación, el indicador a que se refiere es fomentar una evaluación formativa y sumativa. El 50% de los ítems, determina que existen dificultades para propiciar la autoevaluación y coevaluación, como también la reflexión y argumentación de sus aprendizajes en los estudiantes, esta limitación se debe a que no elabora los instrumentos de evaluación, con preguntas en el nivel crítico reflexivo. Frente a estos resultados se sugiere brindarle acompañamiento pedagógico en lo que respecta a la elaboración de rúbricas, instrumentos de evaluación, para efectivizar cuánto aprendieron los estudiantes, cómo lo aprendieron y así mejorar las estrategias de evaluación de los aprendizajes .

2.1.2 Resultados cualitativos. Los resultados cualitativos obtenidos, después de aplicar el cuestionario a los docentes en cuanto al aspecto de monitoreo y acompañamiento, los docentes responden que se realizó durante todo el año en forma irregular, debido a que el directivo tiene aula a cargo por ser la IE de característica multigrado, respondiendo a la planificación realizada en la IE, donde básicamente se da a través de orientaciones y sugerencias para mejorar la práctica docente y no se vincula de manera específica al desarrollo de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes.

Para revertir esta situación materia de estudio, se deberá tener en cuenta el Marco de Buen Desempeño del Directivo, que se fija en los dominios, competencias y desempeños. En el dominio 2, competencia 6, gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Desempeño 20 monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas y desempeño 21 monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

El Ministerio de Educación, a través de los programas de capacitación, a cada directivo ha fortalecido sus competencias en el liderazgo pedagógico, preparándolo para conducir la práctica pedagógica de los docentes, así mismo gestiona la participación de los actores educativo que conducen a mejorar el aprendizaje de los estudiantes, donde se practique el trabajo colaborativo autónomo, cuyo objetivo es encaminar a la IE en una comunidad profesional de aprendizaje, que busca la excelencia en la calidad educativa, además aprovechar las oportunidades de desarrollo social, económico, cultural que ofrecen estamentos públicos y privados, a través de capacitaciones, para elaborar el proyecto curricular institucional que oriente el logro de los desempeños de cada estudiante.

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

El problema identificado nivel en proceso de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, se relaciona con la visión de cambio en los procesos de gestión, en la existencia de estudiantes con un nivel satisfactorio en la mencionada competencia, implementando los compromisos de gestión escolar, como es el acompañamiento y monitoreo en la práctica docente, además el MBDDirectivo, que orienta la gestión educativa y se evalúa considerando los desempeños para identificar las fortalezas y/o debilidades, que permitan alcanzar los desafíos planteados como: docentes empoderados en estrategias, monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, uso de los recursos educativos y una convivencia saludable entre los actores educativos, cuyo resultado es la mejora de los aprendizajes.

Por otro lado con los resultados del instrumento cuantitativo, se pudo concluir que el docente tiene dificultades para presentar una situación retadora, también para lograr que los estudiantes identifiquen el propósito y organización de la sesión de aprendizaje, asimismo para lograr mantener el interés, concentración y compromiso de los estudiantes, además promover la participación activa de los estudiantes a través de preguntas orales y escritas, limitaciones para promover la construcción de sus propios aprendizajes de los estudiantes. Además para propiciar la autoevaluación y coevaluación, como también la reflexión y argumentación de sus aprendizajes en los estudiantes. Esto se debe a que los docentes no reciben un acompañamiento pedagógico y un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.

Los procesos que se relacionan con las conclusiones arribadas se tiene el proceso que corresponde en la formulación del Proyecto Curricular Institucional (PCI) (PE02.2), a realizar la programación curricular (POO2.1), a desarrollar trabajo colegiado (POO3.1), a desarrollar sesiones de aprendizaje (POO4.1) y el que corresponde al proceso de fortalecer capacidades (PS01.3), de la misma forma se relaciona con la competencia seis del MBDDirectivo. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Asimismo los resultados del compromiso del progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE han sido insatisfactorios.

Con respecto a los resultados del instrumento cualitativo, se evidencia que se realizó un monitoreo y acompañamiento irregular durante todo el año, por lo que el directivo tiene aula a cargo por ser la IE de característica multigrado, respondiendo a una planificación realizada por los docentes en la IE, donde se da a través de orientaciones y sugerencias y no se vincula de manera específica al desarrollo de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes.

Las conclusiones encontradas se relacionan con el proceso de formulación del PAT. (PE01.3), a realizar acompañamiento pedagógico (POO3.1) y el que se relaciona con monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2). Así mismo se relaciona con la competencia seis: 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. Por último se puede concluir que no se ha logrado con los resultados en el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.

El problema identificado respecto al bajo nivel comprende textos escritos, se revierte si se evidencia en los estudiantes mejores resultados en sus aprendizajes, siendo el docente el gestor para desarrollar estrategias que movilicen sus capacidades, en los procesos pedagógicos de la sesión de aprendizaje, donde los recursos educativos complementan las actividades académicas significativamente, frente a ello el directivo tiene un rol protagónico responsable, para fortalecer la práctica docente en caso de limitaciones; haciendo del monitoreo, acompañamiento y evaluación una cultura pedagógica de trascendencia, para enrumbar a la IE en una comunidad profesional de aprendizaje con educación de calidad y con mejores oportunidades para cada estudiante, dentro de un clima de armonía y respeto.

El reto que tiene el directivo para dar solución al problema pedagógico priorizado, es elevar el nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes, a través del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Por tal razón se propone los siguientes desafíos: elaborar estrategias adecuadas en los procesos pedagógicos y didácticos de la sesión de aprendizaje, monitorear y acompañar al docente en la práctica pedagógica, usar los recursos educativos en la planificación y ejecución de la sesión de aprendizaje y por último implementar el plan de convivencia para mejorar el clima escolar.

Las pautas de solución que se derivan de los desafíos, es brindarle acompañamiento al docente en la elaboración de estrategias de comprensión de textos escritos, realizar el monitoreo a los docentes, identificar el tipo de recursos educativos y brindarles orientaciones que competencias permiten desarrollar, implementar el plan de convivencia con participación de los actores educativos. Así mismo es importante destacar las habilidades interpersonales que tiene el directivo, el cual es el soporte para hacer realidad los desafíos, como una comunicación asertiva, empatía, tolerancia, manejo de emociones.

En cuanto a las habilidades interpersonales de nuestros docentes, se observa que están motivados, son colaboradores, predispuestos a escuchar y ser escuchados, los padres de familia demuestran humildad, respeto y compromiso en sus roles asignados y los estudiantes interesados por aprender y respetarse mutuamente. Se finaliza presentando el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico, en el que se describe el problema, conclusiones, procesos implicados, compromisos de gestión y competencias del MBDDirectivo.

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 en proceso de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80791 “César Vallejo” del distrito de Rázuri, provincia de Ascope- UGEL Ascope - La Libertad</p>	<p>RESULTADOS CUANTITATIVOS: ASPECTO DE PROBLEMATIZACIÓN El 100% de los ítems, se evidencia que existen dificultades para presentar una situación retadora, esto se debe a que desconocen la metodología para resolver las situaciones problemáticas de su entorno. Frente a estos resultados se sugiere brindarle acompañamiento pedagógico en el aspecto mencionado, al planificar la sesión de aprendizaje. ASPECTO PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN El 33% de los ítems, se determina que existen dificultades para lograr que los estudiantes identifiquen el propósito y organización de la sesión de aprendizaje, esto se debe a que no describe el tipo de actividades a realizarse y los recursos educativos a usar. Frente a estos resultados se sugiere que a los docentes haga uso de las herramientas pedagógicas brindados por el Minedu como el módulo de las sesiones de aprendizaje en donde se ejemplifica el proceso del propósito y organización. ASPECTO MOTIVACIÓN El 75 % de los ítems, se determina que existen dificultades para lograr mantener el interés, concentración y compromiso de los estudiantes, esto se debe a que no logra vincular al estudiante con los aprendizajes por carencia de dinámicas motivadoras y una actitud pasiva. Frente a estos resultados se sugiere desarrollar réplicas de actividades de habilidades interpersonales a los docentes, para que cambien su manera de ser y/o actitud y capten la atención de los estudiantes en el desarrollo de la sesión de aprendizaje en un ambiente de cordialidad y afecto.</p>	<p>PROCESO ESTRATEGICO DIRECCION Y LIDERAZGO PE01: Desarrollar el planeamiento institucional. PE01.2. Formular el PCI. PROCESO OPERATIVO DESARROLLO PEDAGOGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR POO2. Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. POO2.1. Realizar la programación curricular. POO3.Fortalecer el desempeño docente. POO3.1. Desarrollar trabajo colegiado. POO4: Gestionar los aprendizajes. POO4.1. Desarrollar sesiones de aprendizaje. PROCESO DE SOPORTE SOPORTE AL FUNCIONAMIENTO DE LA IE. PS01: Administrar recursos humanos. PS01.3. Fortalecer capacidades.</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE.</p>	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Desempeño 18: Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p>

	<p>ASPECTO SABERES PREVIOS El 50% de los ítems, se determina que existen dificultades para promover la participación activa de los estudiantes a través de preguntas orales y escritas, esto se debe porque el docente tiene limitaciones de explorar el saber del estudiante y vincularlo con el nuevo aprendizaje. Frente a estos resultados se sugiere brindarle acompañamiento pedagógico en lo que respecta al tipo de preguntas a elaborar para que el estudiante de manera asertiva responda.</p> <p>ASPECTO GESTIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DEL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS El 34% de los ítems, se determina que existen dificultades para promover la construcción de sus propios aprendizajes de los estudiantes, esto se debe a que no gestiona, monitorea, retroalimenta permanentemente a los estudiantes. Frente a estos resultados se sugiere brindarle acompañamiento pedagógico en el desarrollo del razonamiento y pensamiento crítico, que no se ha observado.</p> <p>ASPECTO EVALUACION El 50% de los ítems, se determina que existen dificultades para propiciar la autoevaluación y coevaluación, como también la reflexión y argumentación de sus aprendizajes en los estudiantes, esto se debe a que no elabora los instrumentos de evaluación, con preguntas en el nivel crítico reflexivo. Frente a estos resultados se sugiere brindarle acompañamiento pedagógico en lo que respecta a la elaboración de rúbricas, instrumentos de evaluación, para efectivizar cuanto aprendieron los estudiantes, como lo aprendieron y así mejorar las estrategias de evaluación de los aprendizajes.</p>			
--	---	--	--	--

	<p>RESULTADOS CUALITATIVOS: ASPECTO MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO Se ejecuta un monitoreo y acompañamiento irregular durante todo el año, ya que el directivo tiene aula a cargo por ser la I.E. de característica multigrado, respondiendo a una planificación realizada por los docentes en la IE, donde básicamente se da a través de orientaciones y sugerencias y no se vincula de manera específica al desarrollo de la competencia comprende textos escritos en los estudiantes.</p>	<p>PROCESO ESTRATEGICO DIRECCION Y LIDERAZGO PE01: Desarrollar el planeamiento institucional. PE01.3. Formular el PAT.</p> <p>PROCESO OPERATIVO DESARROLLO PEDAGOGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR POO3. Fortalecer el desempeño docente. POO3.1. Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PROCESO DE SOPORTE SOPORTE AL FUNCIONAMIENTO DE LA I.E. PS01: Administrar recursos humanos. PS01.2. Monitorear el desempeño y rendimiento.</p>	<p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.</p>	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Desempeño 20: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. Desempeño 21: Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.</p>
--	--	---	--	---

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol como líder pedagógico, se manifiesta a través de propuestas de alternativas viables ante la problemática identificada, cuyos elementos de innovación es sugerido con el aporte de Viviane Robinson citado en el texto del módulo introductorio (Minedu, 2016), en base a las cinco dimensiones que tienen un impacto en los resultados y sustentan al Marco de buen desempeño del directivo. La primera dimensión se refiere al establecimiento de metas y expectativas. En relación a esta dimensión y el problema elegido, se plantea analizar los resultados de aprendizaje en comprensión de textos escritos y la Evaluación Censal de Estudiantes, se define las metas y expectativas a lograr con los entes educativos, que guarda estrecha vinculación con la política educativa de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Así mismo, la segunda dimensión obtención y asignación de recursos en forma estratégica. En relación a esta dimensión y el problema priorizado se plantea capacitar a los docentes en el uso estratégico de los recursos educativos y tecnológicos en su práctica pedagógica, porque un personal idóneo va a responder hacia los propósitos de la I.E., como también el uso estratégico de recursos educativos permite desarrollar actividades académicas significativas, donde el estudiante aprende haciendo y/o construyendo sus propios aprendizajes.

En lo referente a la tercera dimensión sobre el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. En relación a esta dimensión y el problema priorizado es pertinente realizar una planificación colegiada, poniendo en práctica la autorreflexión del docente sobre su labor pedagógica, porque va a permitir realizar una planificación acorde a las necesidades, intereses y su contexto sociocultural de los estudiantes y aplicar adecuadamente el currículo, para facilitar el desempeño docente con eficiencia y eficacia.

Con respecto a la cuarta dimensión se promueve su participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. En relación a esta dimensión y el problema priorizado pretende brindarle al docente un acompañamiento permanente en su práctica pedagógica, además de incentivarle a participar de aprendizajes formales a través de cursos o capacitaciones e informales como jornadas de reflexión pedagógica, por tal razón a los docentes que se les brinde el apoyo en su labor educativa, van a potenciar

sus fortalezas y superar sus debilidades y ponga en práctica sus conocimientos adquiridos con idoneidad.

Finalmente, en la quinta dimensión se debe garantizar un ambiente seguro y de soporte. En relación a esta dimensión y el problema priorizado, se compromete asegurar un ambiente saludable, donde a docentes y estudiantes se les ofrezca confianza y alta motivación para el trabajo, así también como la protección de su integridad ante circunstancias internas y externas, porque trabajar en un clima con armonía y una convivencia sana, permite lograr aprendizajes satisfactorios y de calidad. A continuación se presenta el cuadro de la caracterización del rol como líder pedagógico con las dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson y las soluciones del problema.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	-Analizar los resultados de aprendizaje de los diferentes grados y teniendo en cuenta los resultados de la Evaluación Censal. -Proponer las metas y expectativas a lograr en el presente año con participación y compromiso de los entes educativos.	-Porque es una política del sistema educativo, para mejorar la calidad educativa en la IE. -Direcciona hacia la visión de la IE en la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	-Capacitar al personal docente en el uso estratégico de los recursos educativos y tecnológicos en su práctica pedagógica.	-Porque un personal idóneo va a responder hacia los propósitos de la IE. -Porque el uso estratégico de recursos permite un mejoramiento escolar continuo, en el cual el estudiante aprende haciendo y/o construyendo sus propios aprendizajes.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	-Realizar una planificación colegiada, poniendo en práctica la autorreflexión del docente sobre su labor pedagógica.	-Porque va a permitir realizar una planificación acorde a las necesidades, intereses y su contexto sociocultural de los estudiantes y aplicar adecuadamente el currículo. - Para un mejor desempeño del docente en su práctica en aula.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	-Brindarle al docente un acompañamiento permanente en su práctica pedagógica, además de incentivarle a participar de aprendizajes formales ya sea cursos o capacitaciones o informales como jornadas de reflexión pedagógica.	-Para que a los docentes que se les brinde el apoyo en su labor educativa, va a potenciar sus fortalezas y superar sus debilidades y pueda poner en práctica sus conocimientos adquiridos con idoneidad.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	-Asegurar un ambiente saludable donde docentes y estudiantes se les ofrezca confianza y alta motivación para el trabajo, así también como la protección de su integridad ante circunstancias internas y externas.	-Porque trabajar en un clima con armonía y una convivencia sana, nos permite lograr aprendizajes satisfactorios y de calidad.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

La alternativa de solución priorizada, permite atender a la problemática identificada: Nivel en proceso de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80791 “César Vallejo” del distrito de Rázuri, UGEL Ascope, se ha precisado como alternativa más conveniente y realizable, la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica del nivel primaria, la misma que reúne los criterios de impacto en el logro de los aprendizajes en el área de Comunicación, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la gestión curricular, la convivencia y el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (MAE).

La propuesta de solución, en la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de docentes del III ciclo de EBR de la IE 80791 “César Vallejo”, implica del ejercicio del liderazgo pedagógico directivo, a través de un proceso de sensibilización, análisis de los resultados del diagnóstico en relación a los procesos pedagógicos de la sesión de aprendizaje y compromisos a asumir con los docentes para revertir las limitaciones pedagógicas, dichas actividades educativas, permiten hacer caminar a la IE hacia el logro de aprendizajes de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos, promoviendo espacios de participación de estudiantes, padres de familia, en asambleas y la tenencia de gobernación en reuniones de trabajo.

Los compromisos de la gestión escolar (CGE), permiten orientar la labor educativa del directivo, estableciendo los resultados que se deben lograr como es el progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la IE, el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, siendo asumido en la propuesta de solución en la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica del nivel primaria, a su vez se integran otros procesos estableciendo una cadena de valor. En el proceso de dirección y liderazgo esencialmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3), es importante porque se precisan las actividades de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

En el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera particular con el desarrollo del

trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3), permite garantizar una efectiva planificación curricular colaborativa. En el caso del proceso de soporte al funcionamiento de la IE, principalmente en fortalecer capacidades a los docentes (PS01.3), en los procesos pedagógicos, identificados en el análisis del diagnóstico. Así mismo se debe lograr hacer participar a la comunidad educativa para que se cumplan los compromisos de gestión escolar como es el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica y el progreso anual de estudiantes, promoviendo estrategias informativas y de sensibilización.

La implementación del MAE de la práctica pedagógica del nivel primaria, se concretiza a partir de las dificultades identificadas de la práctica docente, en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, al presentar y resolver estratégicamente una situación retadora, identificar el propósito, mantener el interés, concentración, compromiso y promover la participación activa del estudiante, la construcción de sus aprendizajes, propiciar la autoevaluación y coevaluación, la reflexión y argumentación de los aprendizajes. Además es importante el uso de los saberes populares de cultura, educación, salud, los espacios ecológicos y los recursos educativos y tecnológicos que existen en la IE para atender la problemática pedagógica, aunando esfuerzos con los diferentes actores para lograr resultados.

Las responsabilidades del director por una parte es establecer metas y expectativas en coordinación con los docentes de la IE, para elevar los aprendizajes de los estudiantes en la comprensión de textos escritos; por otro lado promover y participar en el desarrollo profesional de los docentes, estableciendo convenios de capacitación para mejorar la práctica docente, así mismo promover comunidades profesionales de aprendizaje con actores sociales, educativos, productivos, de prensa y propaganda de la sociedad educadora, para brindar un servicio educativo de calidad, también gestionar las comisiones a través del trabajo colaborativo en espacios de participación de la comunidad educativa, planificando, coordinando y evaluando el desarrollo de la gestión curricular, en el marco de un buen clima institucional.

Ahora bien, los docentes deben de trabajar de manera colegiada, porque así lo exige la normatividad y es su responsabilidad, organizar equipos capaces de dialogar y concretar acuerdos de mejora en la comprensión de textos escritos, crear espacios de reflexión y formación pedagógica, para superar debilidades, acompañar y evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje, considerando el contexto y las necesidades específicas de los estudiantes, involucrar a los padres de familia en el aprendizaje de

sus hijos mediante la participación activa, en los procesos de autoevaluación institucional, en las actividades educativas con responsabilidad: la participación de los actores educativos conduce al logro de los objetivos, que está relacionado con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El plan de acompañamiento del desempeño docente, permite atender las necesidades del docente a través del soporte técnico y afectivo, para impulsar el proceso de cambio en la práctica pedagógica, observado la clase de comienzo a fin en el que se identifica los aspectos logrados, después se procede a dar las sugerencias específicas en la que el docente se compromete a mejorar, frente a estas limitaciones, se determina las alternativas de solución, resaltando sus fortalezas del docente en la retroalimentación formativa, el cual estará, emocionalmente mejor preparado para recibir una sugerencia de cambio, facilitando mejores aprendizajes en los estudiantes.

La alternativa de solución involucra la generación de valor que está claramente identificada en la visión de cambio en mejorar los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos, el mismo que se plasma en el mapa de procesos de la IE que corresponde en la formulación del PCI (PE02.2), a realizar la programación curricular (POO2.1), a desarrollar trabajo colegiado (POO3.1), a desarrollar sesiones de aprendizaje (POO4.1) y el que corresponde al proceso de fortalecer capacidades (PS01.3).

La visión de la IE se consolidará al año 2022 como una institución pública del nivel inicial y primaria de la jurisdicción de la UGEL Ascope líder en el distrito de Rázuri en el proceso de mejores prácticas de gestión de los aprendizajes, a través de una cultura de evaluación basada en resultados, con un enfoque ambientalista y uso de recursos tecnológicos, orientadas a contribuir con el logro de las políticas educativas priorizadas a nivel local, concertando para ello con el sector público y privado y con la sociedad civil, con el compromiso de dar un servicio excepcional al estudiante y practicando prioritariamente los valores de respeto, emprendimiento y cooperación.

Estas expectativas futuras se entienden como sistema de proceso, porque concretiza y comparte el perfil ideal de estudiante que queremos formar, desde el nivel inicial y primaria, desarrollando acciones en los procesos pedagógicos, con diversas estrategias, para responder a las intenciones del Currículo Nacional de Educación Básica Regular, cuyo objetivo es empoderar las competencias de las áreas curriculares, con sus enfoques correspondientes, priorizando sobremanera la comprensión de textos escritos, como meta a lograr, donde los actores educativos son

conscientes del tipo de estudiante que se desea formar, que reflexione respecto a lo que lee, comunique asertivamente y demuestre una convivencia armoniosa debido a la práctica de los valores seleccionados por la IE.

La propuesta de solución, explicitado en el MAE, responde al problema en base al diagnóstico, una de las decisiones pertinentes es la creación de las comunidades profesionales de aprendizaje para mejorar la práctica de la enseñanza a través de la participación activa de docentes en trabajos colaborativos, reflexivos y exhaustivos; como reuniones de trabajo para elaborar la visión compartida de la IE, analizar la información para evaluar el progreso de los estudiantes, reflexión de la práctica pedagógica, observar las clases de otros profesores y hacer comentarios, participar en actividades colaborativas en la misma aula, desarrollar actividades por comisiones de trabajo. Las actividades educativas mencionadas se realizarán previo consenso con los docentes, el mismo que será coordinado y con el visto bueno de la dirección.

Las acciones de monitoreo, para dar solución al problema priorizado a través de las visitas de aula, se debe iniciar con la sensibilización a los docentes sobre la importancia del monitoreo en la práctica docente; realizar un diagnóstico, aprobar el plan de monitoreo, ejecutar y retroalimentar el monitoreo como estrategia previo a un cronograma, seguimiento de avance del plan de monitoreo y evaluar los resultados del monitoreo; respecto al acompañamiento, a través de los círculos de aprendizaje, elaborar una lista de necesidades sobre estrategias de comprensión de textos escritos, elaborar un cronograma para atender las necesidades; ejecutar el acompañamiento, realizar la retroalimentación formativa como una estrategia de acompañamiento en base a la práctica docente y sistematización de resultados del acompañamiento.

En la evaluación del desempeño docente se considera la estrategia de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, que propiciará la reflexión de la práctica docente. Las actividades a ejecutar son: aprobar el plan de evaluación, analizar la fichas de evaluación, realizar un diagnóstico de la evaluación del desempeño docente, aplicación de las fichas de evaluación previo a un cronograma, retroalimentación formativa como estrategia del monitoreo y acompañamiento en base a resultados obtenidos por desempeños, procesamiento de datos de las fichas aplicadas y compromisos asumir. Los espacios de reflexión sobre la propia práctica se desarrollarán a través de las jornadas de reflexión pedagógica y después de la jornada de trabajo, que permitirán mejorar la práctica docente y mejores logros de aprendizaje.

Las acciones que se plantea para asegurar la centralidad del liderazgo pedagógico del directivo en el MAE, es dar a conocer a los docentes la importancia de la ejecución del plan MAE en la IE durante el proceso educativo, plantear las metas de medición respecto al compromiso de gestión del progreso anual de aprendizaje, determinando el porcentaje de estudiantes que deben alcanzar el nivel satisfactorio respecto a comprensión de textos escritos; establecer los resultados del MAE respecto a la situación inicial (diagnóstico) y la situación final; en caso de presentarse inconvenientes en su ejecución o mejora de los resultados se procederá a reformular las actividades. Las acciones antes mencionadas van a permitir al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

La alternativa de solución priorizada, como es la aplicación de la propuesta del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, es necesario sustentarlo con el rigor científico pertinente, para entender las definiciones de los aspectos involucrados y así de esta manera facilitar un trabajo colegiado, donde los actores educativos se ilustren con la información seleccionada, con la firme convicción de revertir el bajo nivel de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos, a través de una práctica pedagógica mejorada.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. La definición de los términos que se vinculan a la solución de la alternativa priorizada, determinan acciones interdependientes en la práctica pedagógica y juntas consolidan un proceso integral en la labor educativa del docente, por lo que se maneja la información básica sobre el monitoreo pedagógico, acompañamiento pedagógico y evaluación, asimismo se explica que el monitoreo es recabar información de lo que se observa en aula, acompañamiento es fortalecer sus capacidades a los docentes ante una necesidad observada y evaluación es el nivel de desempeño en la práctica pedagógica, además se ilustra con estrategias e instrumentos.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico del director se define así, según el Minedu:

Consiste en levantar información sobre los aspectos relevantes de las prácticas priorizadas en los planes de mejora de la institución y de cada docente; particularmente, sobre aquellos aspectos relacionados con las necesidades más críticas. Estos aspectos pueden coincidir o no con los indicadores del Plan de Monitoreo del Minedu, pero son procesos diferentes que sirven a propósitos distintos. (Ministerio de Educación, 2017b, p. 44)

En relación a la cita anterior, se afirma que el monitoreo es importante, porque al observar la sesión de aprendizaje se identifican las debilidades del docente y sus fortalezas a través de la reflexión del docente, lo que conlleva a realizar un acompañamiento pedagógico sobre la práctica docente y una retroalimentación

formativa en caso de persistir las limitaciones, de la misma manera el mismo autor referido al monitoreo pedagógico se ahonda con la siguiente definición:

En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. (Minedu, 2016b, p. 9)

5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico. Como se ha referido en muchas ocasiones, existen variadas estrategias de monitoreo para hacer factible la recopilación de información de la práctica pedagógica, el mismo que va a permitir tomar decisiones respecto a las carencias más graves y/o débiles de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación, con el firme propósito de fortalecer el desempeño docente. Valorando las peculiaridades del entorno de la Institución Educativa así como las particularidades pedagógicas de los docentes, las estrategias de monitoreo más adecuadas que se toma en cuenta son:

- *Visita al aula.* Esta estrategia de monitoreo pedagógico es la más aplicada y se refiere a “el director o un directivo visitan el aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados” (Minedu, 2017a, p.32). También se puede describir esta estrategia que otro de los propósitos es “ identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, así como contar con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes” (Minedu, 2013, p.15).

El aporte teórico, antes citado enriquece a la cultura pedagógica de la práctica docente, ya que pone de manifiesto el rol pedagógico que tiene directivo de visitar al aula para evidenciar resultados de los indicadores organizados en un proceso de mejora, asimismo detectar y levantar información de los puntos más débiles y críticos, como también las bondades del docente. Frente a las dificultades pedagógicas en el ejercicio diario, se procede a un proceso de asesoramiento y orientación para elevar el nivel de trabajo y por ende mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

- *Observación entre pares.* El propósito de esta estrategia también es que “favorece la reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza” (Minedu, 2013, p.15), de la misma manera el autor indica que “cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecutan. Por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances” (Minedu, 2017a, p.33).

- *Autogestión.* Es una de las estrategias que se utiliza en IE de característica multigrado, donde el director tiene aula a cargo y cada docente se aplica la autoevaluación de la práctica pedagógica en aula, a conciencia y con objetividad, para determinar el nivel alcanzado en el desempeño e identificar las debilidades y fortalezas, que permitan tomar decisiones y asumir compromisos de mejora continua en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, se afirma también que “cada docente conoce cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance” (Minedu, 2017a, p.33). También es recomendable filmar nuestras propias sesiones de clase y después identificar nuestras limitaciones y potencialidades.

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Los instrumentos que se utilizan para registrar los hechos pedagógicos de las sesiones de clase, para identificar las dificultades o fortalezas del proceso de la práctica docente, el mismo que me permite revertir el problema priorizado en la competencia comprende textos escritos, tenemos en la estrategia de monitoreo pedagógico de visita de aula: la ficha de observación, cuadernos de campo o la ficha de toma de notas de la evaluación del desempeño docente; en la estrategia observación entre pares: fichas de observación, hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje; en la estrategia de autogestión: ficha de autoevaluación del desempeño docente en la sesión de aprendizaje y como recurso de complemento vídeos de la experiencia pedagógica.

- *Ficha de observación.* Es un instrumento cuyo propósito es evaluar el desempeño de cada docente frente a sus estudiantes en aula y/o espacios educativos, el cual permite el registro de los hechos pedagógicos observados durante la visita al aula. La ficha considera los aspectos: uso del tiempo pedagógico, uso de herramientas pedagógicas, de aula, planificación, uso de materiales y recursos educativos, gestión del clima escolar, con sus respectivos ítems, comentarios y compromisos, relacionados a la competencia de comprensión de textos.

- *Cuaderno de campo*. Llamado también ficha de toma de notas de la evaluación del desempeño docente, en este block de notas se escribe de manera detallada las observaciones de los hechos pedagógicos, apreciación o comentario de lo observado en el aula, impacto de la clase en el estudiante, pregunta de reflexión al docente, que se ocasiona durante la visita al aula y se finaliza con los compromisos a mejorar. También se puede incluir bocetos de dibujo, diseño, etc.

- *Hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje*. Es un instrumento pedagógico que se da entre docentes, donde en un primer momento se ha planificado la sesión de aprendizaje y en un segundo momento por turnos asumen de observadores o monitores de la práctica pedagógica, identificando los puntos fuertes y débiles, siendo “el propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo” (Minedu, 2017a, p.33).

- *Ficha de autoevaluación del desempeño docente en la sesión de aprendizaje*. Es un instrumento cuyo propósito es autoevaluarse el desempeño, frente a sus estudiantes en aula y/o espacios educativos, el cual permite el registro de los hechos pedagógicos por el mismo docente. La ficha considera los aspectos: planificación, uso del tiempo pedagógico, uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos educativos, gestión del clima escolar, con sus respectivos ítems, comentarios y compromisos, relacionados a la competencia de comprensión de textos escritos.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico. Aparte del monitoreo es pertinente continuar con el acompañamiento pedagógico, el mismo que contribuirá a fortalecer las necesidades o debilidades de la práctica docente, a través de la aplicación de estrategias y actividades que coadyuven a mejorar los desempeños del docente en las aulas, sin embargo es necesario clarificar las definiciones para proceder a aplicar adecuadamente el proceso de acompañamiento en un periodo lectivo.

5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico. Según la R.S.G. N° 008-2016. Minedu se refiere como:

Una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al docente para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula. Tiene como propósito promover el desarrollo profesional del docente mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, junto con estrategias de formación e interacción colaborativa. (Minedu, 2017c, p.39).

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Para atender a la problemática identificada, en la competencia comprende textos escritos, las estrategias de acompañamiento pedagógico frente a las necesidades identificadas por cada docente en el proceso de monitoreo, es pertinente señalar las siguientes: círculos de interaprendizaje, jornadas de autoformación docente, comunicación virtual, sistematización de la práctica, talleres de seguimiento. Las mencionadas estrategias educativas se eligen y planificarán en consenso con la plana docente después de la jornada escolar, por lo que se sugiere se desarrollen los temas sobre estrategias de comprensión de textos en los procesos pedagógicos y didácticos en el área de comunicación, uso de recursos educativos en la sesión de aprendizaje.

- *Círculos de interaprendizaje.* Es una estrategia de acompañamiento pedagógico que va permitir fortalecer al docente en cómo responder ante el problema priorizado, siendo el nivel en proceso de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, lo cual se dice que “son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en las cuales se abordan temas de interés común sobre el trabajo pedagógico” (Minedu, 2017d, p.49), favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión (Minedu, 2013a, p.15).

- *Jornadas de autoformación docente.* Como su nombre lo indica, el docente por su propia cuenta se programa a una autocapacitación vinculado con el conocimiento en comprensión de textos escritos a través de un plan de trabajo, el cual se pone en fuego la capacidad de autonomía y cumplimiento. La trascendencia de esta estrategia es que “fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente a las necesidades de aprendizaje docente” (Minedu, 2017a, p.50).

- *Sistematización de la práctica.* En la práctica pedagógica o acompañamiento se destacan experiencias educativas que han permitido excelentes logros con los estudiantes y/o estrategias de asesoramiento y orientación al docente, el cual se puede organizar dichos procesos para compartirlo y tenerlo en cuenta, el autor define como “el proceso de acompañamiento constituye un espacio idóneo para que acompañadas y acompañados se apropien de esta estrategia. Ayuda a precisar y valorar las actuaciones con mejores resultados, así como identificar lecciones aprendidas” (Minedu, 2017a,

p.50), la sistematización puede realizarse en un portafolio o videos de situaciones pedagógicas.

- *Talleres de seguimiento.* Para entender esta estrategia que va a permitir dar solución a la problemática identificada se describe como el autor indica:

Se caracteriza porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres. (Minedu, 2017a, p.50)

5.1.1.3. Evaluación

5.1.1.2.1. Definición de la evaluación. La evaluación del desempeño docente, en la ley de Reforma Magisterial 29944, Artículo 25 dice que:

Tiene como finalidad comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del profesor en el aula, la institución educativa y la comunidad. Esta evaluación se basa en los criterios de buen desempeño docente contenidos en las políticas de evaluación establecidas por el Ministerio de Educación, lo que incluye necesariamente la evaluación del progreso de los alumnos. (Minedu, 2013, p.32)

La Evaluación de Desempeño Docente (EDD) busca transformar y mejorar las prácticas de los docentes en sus aulas y escuelas en beneficio de los estudiantes atendidos por el sistema educativo público; por ello, su principal característica es que tiene carácter formativo. (Minedu, 2017, párr.1). También se puede decir, al proceso de verificación del rendimiento docente en su práctica pedagógica, dentro del marco del buen desempeño docente, donde está estructurado por dominios, competencias y desempeños a los que se tiene que cumplir con eficiencia y eficacia, siendo el propósito fundamental mejorar la práctica como docente y guiar el aprendizaje de los estudiantes.

Millan y Darling-Hammond (1997) citado por Minedu (2017, p.59), “señala que la evaluación del profesorado responde a dos propósitos: responsabilidad y desarrollo profesional”, en cuanto a la responsabilidad, se refiere que cada docente debe estar preparado con idoneidad y el servicio educativo que brinda al estudiante debe ser de calidad y con logros satisfactorios en el ejercicio de su carrera para garantizar su permanencia, respecto al desarrollo profesional, se entiende que el docente debe ser consciente de sus debilidades o necesidades de su práctica pedagógica y que debe

superarlos con el acompañamiento o con la autocapacitación para una eficiente y eficaz práctica pedagógica.

Murillo (2017) citado por Minedu (2017, p.59), el autor se refiere:

En términos generales, podríamos decir que el primer propósito distingue a las evaluaciones de carácter administrativo, relacionadas con las demandas de movilidad y permanencia en la carrera pública magisterial; y el segundo a las evaluaciones de carácter formativo, dirigidas a aportar evidencias sobre las debilidades y fortalezas de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo profesional.

5.1.1.2.2 Instrumentos de evaluación. Los instrumentos que se utiliza en la evaluación del desempeño docente tenemos la rúbricas de evaluación de aula “es el primer instrumento del modelo y evalúa el desenvolvimiento del docente con sus estudiantes en el aula”.(Minedu, 2017,párr.1), también se cuenta con el instrumento de la pauta de observación de la gestión del espacio y los materiales en el aula “es el segundo instrumento del modelo y evalúa, mediante la inspección por observación del salón como espacio físico, en qué medida el docente garantiza el cumplimiento de criterios de seguridad, limpieza, bienestar, accesibilidad y organización” (Minedu, 2017, párr.1).

Además el instrumento de evaluación docente de encuesta a las familias “es el tercer instrumento del modelo y evalúa si el docente se comunica en forma satisfactoria con las familias y si ellas consideran que conoce y atiende satisfactoriamente las necesidades de sus hijos o hijas” (Minedu, 2017, párr.1), por último tenemos el instrumento de la pauta de valoración de la responsabilidad y el compromiso del docente que “ evalúa si el docente cumple con responsabilidad su horario de trabajo y planifica el proceso de enseñanza y aprendizaje. Además, valora el compromiso del docente con la comunidad educativa para favorecer el desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas” (Minedu, 2017, párr.1), por lo que se afirma que:

El Ministerio de Educación pone a disposición los criterios e instrumentos de evaluación que serán aplicados para valorar cada uno de los desempeños, de modo que se propicie un ambiente de reflexión profesional sobre la práctica docente. Asimismo, los docentes recibirán retroalimentación específica sobre su desempeño, de modo que puedan reconocer sus fortalezas y oportunidades de desarrollo. (Minedu, 2017, párr.2).

El aporte de la información seleccionada en relación a los instrumentos de evaluación, se concluye que para asegurar la permanencia del docente en la carrera pública magisterial, el Ministerio de Educación aplica instrumentos de evaluación del

desempeño docente, como las rúbricas de evaluación de aula con aspectos y criterios diseñados, iniciando su aplicación en nivel inicial el año 2017. Además la aplicación de otros instrumentos que son de carácter formativo para evidenciar debilidades y fortalezas de la práctica docente, cuyo propósito son encaminadas a mejorar los desempeños del docente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y propiciar el perfeccionamiento y desarrollo profesional, realizando programas de formación docente en servicio y capacitaciones técnico pedagógicas.

Por otro lado evaluar la práctica docente constituye hoy por hoy una actividad necesaria al interior de la escuela que contribuirá de forma efectiva a la mejora de cada docente y con ello a elevar la calidad de la institución en su conjunto. Los resultados de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño docente basados en las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento, cuya finalidad es promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes, siendo el Marco de Buen Desempeño Docente, la base para formular criterios de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, así como adecuar instrumentos de evaluación formativa a la práctica docente.

5.1.2 Área curricular de Comunicación

El problema priorizado se vincula con el área curricular de comunicación, el cual si analizamos los resultados de aprendizajes, el nivel alcanzado es insatisfactorio a nivel nacional, por tal razón se profundiza la investigación para informarnos sobre el enfoque, la competencia materia de estudio, las estrategias que se pone en práctica para revertir la realidad educativa en las aulas de la IE y en un periodo no muy lejano se brinde una educación de calidad, donde los estudiantes comprenden todo tipo de textos escritos.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El enfoque que sustenta en el programa curricular de educación primaria, en el desarrollo de las competencias en el área de comunicación:

Es comunicativo, porque su punto de partida es el uso de lenguaje para comunicarse con otros. Al comunicarse, los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo textual, formato y género discursivo, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los impresos, audiovisuales y digitales, entre otros. Considera las prácticas sociales del lenguaje, porque la comunicación no es una actividad aislada, sino que se produce cuando las personas interactúan entre sí al participar en la vida social y cultural. En estas interacciones, el lenguaje se usa de diferentes modos para construir sentidos y apropiarse progresivamente de este. (Minedu, 2017d, p.145).

Enfatiza lo sociocultural, porque estos usos y prácticas del lenguaje se sitúan en contextos sociales y culturales específicos. Los lenguajes orales y escritos adoptan características propias en cada uno de esos contextos y generan identidades individuales y colectivas. Por eso se debe tomar en cuenta cómo se usa el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico y sus características socioculturales. Más aún en un país como el Perú, donde se hablan 47 lenguas originarias, además del castellano. (Minedu, 2017d, p.145).

Se entiende por enfoque del área de comunicación, al planteamiento o rumbo que se le da a esta área en el desarrollo de los desempeños, cuyos resultados de aprendizaje se evidencian en los estudiantes, en un marco comunicativo de comprensión de lo que se lee, en la producción de diferentes tipos de textos orales y escritos, con estructuras y siluetas diferentes, valiéndose de recursos educativos y tecnológicos que pueden ser textos escolares, módulos, medios audiovisuales y digitales. También se complementa como se interactúa en su contexto en relación a su espacio social como costumbres y tradiciones, saberes populares que son insumos para articular las experiencias y vivencias de los estudiantes con el nuevo conocimiento.

5.1.2.2. Competencia. La competencia que se relaciona con el problema priorizado es comprende textos escritos en su lengua materna, asimismo la temática que se deriva de las causas del árbol de problemas son: estrategias para la comprensión de textos escritos, materiales y recursos educativos, procesos pedagógicos, procesos didácticos y planificación de la sesión de aprendizaje, el cual es la columna vertebral para tener resultados satisfactorios en lectura.

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia. Como facilitadores de los aprendizajes, es necesario ofrecerles estrategias de comprensión de textos escritos para revertir la problemática de los estudiantes, en principio que las hagan suyas y luego se conviertan en lectores expertos en el proceso educativo, siendo pertinente definir qué estrategia es “un plan sistemático conscientemente adaptado y monitoreado para mejorar el desempeño de los niños en su aprendizaje” (Minedu, 2013c, p.54), por consiguiente presentamos variadas estrategias que se han organizado en relación a la competencia descrita.

- *Leemos textos predecibles.* Como su nombre lo indica los textos predecibles se llaman así, porque los estudiantes velozmente empiezan a adelantar lo que el escritor va a manifestar y el modo como lo va decir, por lo que “los libros predecibles pertenecen al tipo de libros de ficción, que se caracterizan por las repeticiones en su

contenido y algunas veces, también por acumulaciones y rima” (Minedu, 2013c, p.54).

La estrategia consiste en que:

Leemos en voz alta un texto literario con las características mencionadas. Luego mostramos a los niños las partes visibles del libro como la tapa, la contratapa, el título, el autor y sus imágenes. Les pedimos enseguida que hagan anticipaciones acerca de lo que tratará el texto. Leer el texto por lo menos dos veces, La primera lo hacemos de corrido, haciendo notoria la repetición de las partes del texto. También podemos detenernos antes de comenzar la parte repetitiva para que los niños “Hagan predicciones” acerca de lo que dirán los personajes. La segunda lectura es para que nuestros niños se acerquen al texto de manera más autónoma, porque ya saben que dirá. (Minedu, 2013c, p.55).

Se corrobora con la información antecedida que es muy importante poner en práctica estrategias para desarrollar la competencia comprende textos escritos al leer en voz baja o alta, diferentes tipos de textos, siendo oportuno deducir el mensaje de cada una de las partes que se observa en un texto, luego centrarse en la lectura haciendo predicciones de lo que trata el texto, como también que hechos concurrentes sucederán antes de leer el párrafo o párrafos siguientes, y las interpretaciones que se les pueda dar a las expresiones más relevantes.

- *Caminata de lectura*. “Esta estrategia es usada por los niños cuando se “leen” los letreros de publicidad que ven en los medios de comunicación” (Minedu, 2013c, p.59). La estrategia consiste en plantear con nuestros niños a dónde vamos a ir y en qué vamos a focalizar nuestra lectura (Minedu, 2013c, p.60), también es necesario “orientar su observación e invitarlos a que comenten con sus compañeros cuál es la función de esas palabras o signos que se encuentran en el texto y en ese contexto particular” (Minedu, 2013c, p.60). Es importante que se plantee el propósito del texto, es decir “pedir a nuestros niños que muestren y expliquen la función de los textos que leyeron en la localidad ¿para qué fue escrito ese texto?, ¿para qué sirve ese texto?, ¿en qué otro lugar lo podemos encontrar?” (Minedu, 2013c, p.60).

Respecto a esta estrategia, se comparte la idea, ya que hoy en día se usa para que los estudiantes del III ciclo de la EBR se inicien por el hábito de la lectura, visitando espacios letrados con afiches de publicidad, letreros, paneles publicitarios, haciendo un análisis de cada texto escrito, en los diferentes niveles de comprensión lectora, de acuerdo al propósito previamente establecido, es decir cuál es la función del texto, importancia, en que contextos similares se encuentra, el mismo que el estudiante crea espacios lectores, propiciando el crecimiento de su creatividad.

Interrogamos textos. “Esta estrategia (Jolibert, 1992) consiste en promover el esfuerzo del niño como lector activo para construir significado” (Minedu, 2013c, p.63), “esto les permite identificar por ejemplo sus características físicas, tipo de letra y tamaño, colores ilustraciones y otras claves o indicios que acompañan a cada tipo de texto” (Minedu, 2013c, p.63), “les proponemos preguntas: estas preguntas, deben permitir obtener del texto la mayor cantidad de información para construir su significado (construcción de la comprensión del texto). Así nuestros niños pueden obtener claves relacionadas con la situación, las características físicas del texto” (Minedu, 2013c, p.63).

Se comenta que esta estrategia, como bien lo aclara el Minedu, es importante fomentar la participación activa y dinámica de los estudiantes, construyendo sus propias interpretaciones y/o significados de lo que leen, a través de la formulación de variadas preguntas en los diferentes niveles de la comprensión lectora, que pueden ser explícitas o implícitas en relación al texto elegido o a las imágenes elegidas, evitando en lo posible que sean respuestas cerradas, donde facilite el uso amplio de su lenguaje.

Leemos textos informativos. Los textos informativos ocupan una variedad de textos de circulación social. Estos textos contienen información y los podemos encontrar en: afiches, noticias, un tríptico, una nota científica o enciclopédica. (Minedu, 2013c, p.63), como se observa existe una diversidad de recursos para desarrollar la competencia comprende textos escritos, que ayudan a revertir la problemática pedagógica, siendo muy relevante planificarlos y ejecutarlos en la práctica docente.

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia. De acuerdo al aporte del autor, los materiales y recursos educativos “deben ser diseñados y/o seleccionados teniendo en cuenta las características madurativas de los estudiantes, sus necesidades y estilos de aprendizaje” (Minedu, 2017e, p.60), también se debe tener en cuenta para su uso “no ser tóxicos, permanecer limpios y almacenados en adecuadas condiciones higiénicas que les permitan conservarse en buen estado” (Minedu, 2017e, p.60), se enumera algunos ejemplos de materiales y recursos educativos que existen en las aulas: cuadernos de autoaprendizaje, textos de comunicación, módulos de biblioteca, laminas, computadora, DVD, laptop XO, proyector multimedia.

5.1.2.2.3. Procesos pedagógicos. El problema priorizado para ser solucionado se pone en funcionamiento los procesos pedagógicos que se define “cómo actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el

aprendizaje significativo del estudiante” (Yamufe, 2009, párr.5), los procesos pedagógicos que se tiene en cuenta en el desarrollo de la sesión de aprendizaje es la problematización, propósito y organización, motivación, saberes previos, gestión y acompañamiento en el desarrollo de las competencias y se finaliza con la evaluación.

5.1.2.2.4. *Procesos didácticos.* Según (Reyes, 2016), sostiene que los procesos didácticos en el área de Comunicación, se desarrollan en el proceso pedagógico de la gestión y acompañamiento en el desarrollo de las competencias; con respecto a la competencia comprende textos escritos, la secuencia didáctica en la sesión de lectura se termina en tres momentos o etapas de la lectura, los que se ejecutan con las estrategias.

Este mismo autor nos dice que antes de la lectura, en el desarrollo de la sesión de aprendizaje, las estrategias son la activación y regojo de los saberes previos, crear un propósito comunicativo; durante la lectura la estrategias debe ir encaminadas a relacionar lo que leen con sus experiencias, con otros temas, imaginar los hechos a ocurrir, hacer preguntas del texto, anticipar hechos y usar información de lo que se lee para inferir el significado de palabras, expresiones, párrafos y después de la lectura, las estrategias se deben referir a sistematizar la lectura, comprobar el nivel de comprensión con diferentes instrumentos de evaluación.

Cabe resaltar, que de acuerdo con el aporte de Isabel Solé (1992), es así entendida la evaluación, los docentes son los actores directos y veedores de un proceso que pueden usar para determinar un balance de los aprendizajes de los estudiantes, así mismo para entender el por qué de sus logros y de las dificultades que existan. Por consiguiente es necesario tener en cuenta en los procesos pedagógicos y didácticos las formas de evaluar al estudiante en comprensión de textos escritos.

5.1.2.2.5. *Planificación de sesiones de aprendizaje.* El trabajo pedagógico diario del docente se centra en la planificación y ejecución de las sesiones de aprendizaje, acción que “es importante planificar para seleccionar actividades, estrategias, recursos y materiales educativos que se utilizarán en relación con los procesos pedagógicos y didácticos de las áreas curriculares, que permitan el desarrollo de las competencias y las capacidades de los estudiantes”(Minedu, 2015, p.15), siendo elemental tomar en cuenta en el área de Comunicación en la competencia comprende textos escritos.

Para planificar una sesión de aprendizaje se debe tener en cuenta los siguientes elementos: título de la sesión, intención o propósito comunicativo de la sesión, antes de la sesión (preparación del docente), materiales o recursos a utilizar, aprendizajes

esperados (competencias, capacidades y desempeños), momentos de la sesión: inicio (tiempo aproximado, relación con la sesión anterior, activación de los saberes previos, propósito de la sesión), desarrollo (procesos didácticos: antes de la lectura, es decir dar indicaciones paso a paso de acuerdo al propósito didáctico; durante la lectura la ampliación de la información y después de la lectura), cierre (cierre con recapitulación, autoevaluación y metacognición; tarea para que el niño o niña realice en forma autónoma/opcional). Poniendo en funcionamiento los procesos pedagógicos.

- *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de comprensión de textos.* Las estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones de comprensión de textos se describe a continuación:

Organizar durante el año escolar reuniones con el Comité de Tutoría y Convivencia, y cuando sea necesario, con el CONEI, para evaluar el estado de la convivencia escolar y promover estrategias destinadas a promoverla y a prevenir la violencia. Sensibilizar y motivar a los estudiantes, los días lunes en la formación general, para que se respeten mutuamente y eviten la violencia. Desarrollar actividades lúdicas y deportivas, fuera del horario escolar que promueva la sana convivencia. Desarrollar en las horas de tutoría las sesiones de habilidades socioemocionales. (Minedu, 2017, párr. 3)

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa que se relaciona con la alternativa de solución y que involucra la intervención del directivo para la mejora de la práctica pedagógica, se denomina “Potenciando liderazgo directivo, logramos aprendizajes significativos”, ganadora en el concurso “20 en gestión. Buenas prácticas de gestión educativa en las unidades de gestión educativa local”, se desarrolló en la Dirección Regional de Educación de Piura, UGEL Morropón, el objetivo de esta experiencia es darle la debida importancia y poner en circulación aquellas acciones que han causado un gran impacto en las dependencias administrativas descentralizadas del Minedu a nivel nacional, para encaminar a la instituciones educativas a brindar un servicio de calidad, promoviendo el logro de las competencias y desempeños en los estudiantes.

Participando 22 regionales de educación/gerencias regionales del Perú, a través de sus coordinadores de núcleo, especialistas de la UGEL, las redes educativas, directivos y docentes. Las acciones desarrolladas a través de los ejes orientadores tenemos,

acciones de reflexión y de balance de los resultados de la ECE que han conducido al establecimiento de metas y se expresan en el plan de monitoreo, acciones de monitoreo a los directivos y docentes en el cumplimiento de la calendarización, uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos educativos durante las sesiones de aprendizaje, acciones de articulación y generación de redes de interaprendizaje entre instituciones educativas, que responden a un enfoque territorial y sus características sociales y culturales.

Los resultados o el impacto en la comunidad educativa alcanzó el 100% de II.EE monitoreadas al menos tres veces al año, con la participación de los coordinadores de núcleo, especialistas de la UGEL y las redes educativas; el primer lugar en la región en la Evaluación Censal de Estudiantes 2015: 62% en comprensión lectora y 52,6% en matemática en segundo grado de primaria; organización de núcleos distritales de gestión educativa, padres y madres de familia involucrados en el proceso pedagógico, docentes y directores revalorados y fortalecidos en su autoestima. Siendo trascendental implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica del nivel primaria, para revertir el bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Orientar las prácticas pedagógicas de los docentes, en forma individual y colectiva, mediante un seguimiento continuo, sistemático y cooperativo, con la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, con la finalidad de plantear estrategias pertinentes y adecuadas que lleven a contribuir al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes de III ciclo de la EBR de la IE N° 80791 “César Vallejo” del distrito de Rázuri, UGEL Ascope .

6.1.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos que se formulan en función a los procesos implicados en la alternativa de solución (Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación) considerando la gestión de currículo, convivencia y liderazgo, orienta el ejercicio de la práctica docente, el mismo que encamina al logro de los aprendizajes de los estudiantes a través de los resultados satisfactorios, el que se enuncia a los siguientes:

- Realizar monitoreos a los docentes en su práctica pedagógica a través de las visitas de observación al aula para el recojo y análisis de información, tomando en cuenta el uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales educativos y la convivencia en el aula, que permita el logro de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

- Brindar acompañamiento pedagógico y orientación a los docentes en la elaboración y ejecución de estrategias de aprendizaje, para mejorar los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

- Evaluar la práctica pedagógica, tomando en cuenta los instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, para mejorar los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación. Los mencionados objetivos apuntan a un resultado final de la intervención, como es el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

6.2 Matriz del Plan de Acción

El Plan de Acción facilita revertir el nivel en proceso de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de la EBR, las causas que originaron esta problemática es la inadecuadas estrategias que se planifican y ejecutan en los procesos pedagógicos de la sesión de aprendizaje, desinterés del uso de los recursos educativos, escaso monitoreo y acompañamiento por el equipo directivo, sumado a ello agresiones físicas y verbales entre estudiantes, frente a esta realidad se plantea la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica del nivel primaria, la propuesta es respaldada por los documentos normativos del MNINEDU: el Marco de Buen Desempeño del Directivo y el Marco de Buen Desempeño Docente.

Las intenciones de la alternativa de solución, es brindarle atención al 100% de docentes, a través de las visitas al aula para el recojo y análisis de información de los hechos pedagógicos, de tal forma que permite identificar necesidades y/o debilidades de los docentes, para fortalecer sus competencias y mejorar el desempeño en aula a través del acompañamiento, cuyos resultados se verificaran en el proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño docente, logrando modificar los resultados iniciales.

La matriz de plan de acción parte de la alternativa de solución priorizada, cuyos objetivos son realizar el monitoreo a la práctica pedagógica, acompañamiento pedagógico y evaluación del desempeño docente, con indicadores y metas específicas que permiten evaluar las estrategias y sus respectivas actividades, conducidos por los responsables, en tiempos determinados, esperando obtener cambios satisfactorios en la práctica docente en aula, con el monitoreo y acompañamiento, influyendo en el mejoramiento de sus aprendizajes y la evaluación del desempeño que propicie elevar los niveles de la calidad educativa en la IE.

Es conveniente establecer las condiciones normativas que faciliten la ejecución del MAE, tenemos la Ley General de Educación N° 28044, Ley de Reforma Magisterial N° 29944, RM. N° 657-2017-MINEDU, MBDDr y MDDD y las estrategias desarrolladas sean parte de una cultura escolar de mejora continua y al logro de los aprendizajes de los estudiantes, donde los actores educativos le dan la debida importancia y la viabilidad del MAE.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA																	
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D								
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de docentes del III ciclo de EBR de la IE 80791 "César Vallejo"	Realizar monitoreos a los docentes en su práctica pedagógica a través de las visitas de observación al aula para el recojo y análisis de información, tomando en cuenta el uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales educativos y la convivencia en el aula, que permita el logro de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo y análisis de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de docentes de la IE.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia del monitoreo en la práctica pedagógica.	Director	x																	
					1.2 Diagnóstico de la práctica docente identificando fortalezas y debilidades.	Director	x																	
					1.3 Elaboración y aprobación del plan de monitoreo, ficha de monitoreo.	Director	x																	
					1.4 Aprobación del cronograma y ejecución del monitoreo pedagógico.	Director		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						
					1.5 Seguimiento y evaluación de avance del plan de monitoreo pedagógico.	Director								x										x
					1.6 Evaluación de los resultados de monitoreo teniendo en cuenta la situación inicial y final.	Director																		
	Brindar acompañamiento pedagógico y orientación a los docentes en la elaboración y ejecución de estrategias de aprendizaje, para	Porcentaje de círculos de interaprendizaje realizados para intercambiar experiencias sobre estrategias de comprensión de textos.	100 % de círculos de interaprendizaje sobre el total de docentes de la I.E.	Círculos de interaprendizaje	1.1 Elaboración de una lista de necesidades relacionadas a las estrategias de comprensión de textos escritos.	Director	x																	
					1.2 Elaboración de un cronograma para atender las necesidades.	Director	x																	

	mejorar la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.				1.3 Ejecución del acompañamiento pedagógico.	Director		x	x	x	x	x	x	x	x	x							
					1.4 Realización de la retroalimentación formativa en base a la práctica docente y compromisos.	Director				x													
					1.5 Sistematización de resultados del acompañamiento pedagógico.	Director																x	
	Evaluar la práctica pedagógica por el equipo directivo, tomando en cuenta los instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, para mejorar los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados para establecer el nivel del desempeño docente.	100 % de docentes evaluados	Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño docente.	1.1 Aprobación del plan de evaluación docente.	Director	x																
					1.2 Aprobar las fichas de evaluación en el marco de buen desempeño docente.	Director	x																
					1.3 Realización diagnóstica del desempeño docente	Director	x																
					1.4. Elaboración del cronograma y aplicación de las fichas de evaluación: Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Director		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
					1.5. Retroalimentación formativa en relación a los resultados obtenidos por desempeños.	Director				x	x	x	x	x	x	x	x	x					
					1.6. Procesamiento de datos de las fichas aplicadas y establecimiento de compromisos a través de la reflexión docente.	Director																	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

El Plan de Monitoreo y Evaluación, cuya consistencia se refleja en la matriz, siendo muy importante, porque permite a hacer un seguimiento oportuno en la implementación de las estrategias y actividades propias del Plan de Acción, el mismo que posibilita identificar posibles riesgos referidos al proceso de implementación de la propuesta de solución como es no disponer del tiempo suficiente para el acompañamiento por parte de los docentes y la retroalimentación formativa, frente a estos inconvenientes se toma las siguientes medidas uso de los correos electrónicos y páginas web.

El Plan de Monitoreo y Evaluación del plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades y sus actores: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes y los actores responsables, para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Recursos: Referido a la identificación de las principales recursos ya sea humanos o materiales necesarios en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción.
- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción es el 100% de visitas atendidas sobre el total de docentes de la IE, 100% de círculos de interaprendizaje sobre el total de docentes de la IE y 100% de docentes evaluados; iniciándose como línea base el 0% de logro de cada meta, el cual es pertinente la ejecución del MAE, conforme a la planificación realizada la, y considerándolo en las actividades del PAT.

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 SEMESTRAL/ TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META	
					0	1	2	3	4	5					
Realizar monitoreos a los docentes en su práctica pedagógica a través de las visitas de observación al aula para el recojo y análisis de información, tomando en cuenta el uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales educativos y la convivencia en el aula, que permita el logro de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo y análisis de información.	1. Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia del monitoreo en la práctica pedagógica.						x		Registro de asistencia. Panel de productos.	Ficha de recojo de información.	Aula y espacios educativos.	...% de visitas realizadas.	
			1.2. Diagnóstico de la práctica docente identificando fortalezas y debilidades.						x		Informe de fortalezas y debilidades.	Cuaderno de campo Portafolio.	Aula.		
			1.3. Elaboración y aprobación del plan de monitoreo, ficha de monitoreo.							x		Plan de monitoreo.	Cuaderno de campo.		Dirección, aula.
			1.4. Aprobación del cronograma y ejecución del monitoreo pedagógico.							x		Cartel de cronograma. Hoja informativa de resultados.	Cuaderno de campo.		Dirección, aula.
			1.5. Seguimiento y evaluación de avance del plan de monitoreo pedagógico.							x		Matriz de evidencias. Lista de prioridades para el acompañamiento.	Cuaderno de campo. Portafolio.		Dirección, aula.
			1.6. Evaluación de los resultados de monitoreo pedagógico teniendo en cuenta la							x		Informe de monitoreo. Hoja informativa.	Cuaderno de campo.		Dirección, aula.

			situación inicial y final.													
Brindar acompañamiento pedagógico y orientación a los docentes en la elaboración y ejecución de estrategias de aprendizaje, para mejorar los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje realizados para intercambiar experiencias sobre estrategias de comprensión de textos.	2. Círculos de interaprendizaje.	2.1. Elaboración de una lista de necesidades relacionadas a las estrategias de comprensión de textos escritos.							x	Lista de necesidades sobre comprensión lectora.	Cuaderno de campo.	Dirección, aula.% de círculos de aprendizaje ejecutados.		
			2.2. Elaboración de un cronograma para atender las necesidades.								x	Plan de acompañamiento.	Cartel de cronograma.		Dirección, aula.	
			2.3 Ejecución del acompañamiento pedagógico.								x	Fotografías. Actas de asistencia. Ficha de compromiso del docente.	Cuaderno de campo. Portafolio.		Dirección, aula. Espacios educativos.	
			2.4 Realización de la retroalimentación formativa en base a la práctica docente y compromisos.									x	Actas de asistencia. Ficha de compromiso docente.		Cuaderno de campo. Portafolio.	Dirección, aula. Espacios educativos
			2.5. Sistematización de resultados del acompañamiento pedagógico.									x	Informe de acompañamiento Hoja informativa.		Cuaderno de campo.	Dirección Aula.
Evaluar la práctica pedagógica, tomando en cuenta los instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para mejorar los	Porcentaje de docentes evaluados para Establecer el nivel del desempeño docente.	Autoevaluación coevaluación y heteroevaluación del desempeño docente.	3.1. Aprobación del plan de evaluación docente.								x	Plan de evaluación.	Cuaderno de campo.	Dirección Aula	100% de docentes evaluados	
			3.2. Aprobar las fichas de evaluación en el marco de buen desempeño docente.									x	Acta de asistencia.	Rúbricas de desempeño docente.		Dirección Aula.

aprendizajes en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación			3.3. Realización diagnóstica del desempeño docente.						x		Informe de diagnóstico.	Cuaderno de campo.	Dirección. Aula.
			3.4. Elaboración del cronograma y aplicación de las fichas de evaluación: Autoevaluación, coevaluación y heroevaluación.						x		Acta de asistencia.	Fichas de evaluación del desempeño.	Dirección. Aula.
			3.5. Retroalimentación formativa en relación a los resultados obtenidos por desempeños.						x		Acta de compromiso.	Cuaderno de campo.	Dirección. Aula.
			3.6. Procesamiento de datos de las fichas aplicadas y establecimiento de compromisos a través de la reflexión docente.						x		Ficha de compromiso docente.	Cuaderno de campo.	Dirección. Aula.

Figura 5. Matriz Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

LEYENDA:

- 0 = No implementada (0 %)
- 1 = Implementación inicial (1 % - 24 %)
- 2 = Implementación parcial (25 % - 49 %)
- 3 = Implementación intermedia (50 % - 74 %)
- 4 = Implementación avanzada (75 % - 99 %)
- 5 = Implementada (100 %)

A continuación se presenta el cuadro de riesgos de la adopción de la propuesta de solución donde se da a conocer las posibles dificultades o riesgos que se tengan que afrontar en el desarrollo de las actividades y qué medidas se puedan adoptar para superarlas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Realizar monitoreos a los docentes en su práctica pedagógica, a través de las visitas de observación al aula para el recojo y análisis de información, tomando en cuenta el uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales educativos y la convivencia en el aula, que permita el logro de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Resistencia del docente a ser monitoreado.	Sensibilizar con jornadas de reflexión a los docentes sobre el MAE.
Brindar acompañamiento pedagógico y orientación a los docentes en la elaboración y ejecución de estrategias de aprendizaje, para mejorar los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Limitación en la generación de espacios para la asesoría personalizada y colectiva.	Consensuar con los docentes para poder llegar acuerdos en disponer de su tiempo y realizar la asesoría personalizada y/o colectiva.
Evaluar la práctica pedagógica, tomando en cuenta los instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, para mejorar los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación; los mencionados objetivos apuntan a un resultado final de la intervención, como es el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	Las evidencias recogidas no se ajusten a la realidad de la práctica docente.	Realizar reiterados monitoreos inopinados.

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

8. Presupuesto

Los recursos financieros que se requieren para el desarrollo de las actividades del Plan de Acción, incluyendo las actividades del Plan de Monitoreo y Evaluación, son importantes para cumplir con los propósitos establecidos, considerando el tiempo en semanas, meses, así mismo se precisa el monto en soles a invertir en cada actividad planificada, dichos recursos son los aportes de los padres de familia, que viabilizar los objetivos a cumplir y metas a lograr, se obtendrá dichos recursos económicos con actividades por la APAFA, así mismo presento el cuadro propiamente dicho.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia del monitoreo en la práctica pedagógica.	Primera semana de marzo	S/. 10.00 de fotocopias de textos impresos, CD.	APAFA
1.2. Diagnóstico de la práctica docente identificando fortalezas y debilidades.	Primera semana de marzo	Ninguna	APAFA
1.3. Elaboración y aprobación del plan de monitoreo, ficha de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/.20.00 de fotocopias y cuaderno de campo	APAFA
1.4. Aprobación del cronograma y ejecución monitoreo pedagógico.	Abril a noviembre	S/.2.00 de fotocopias	APAFA
1.5. Seguimiento y evaluación de avance del plan de monitoreo pedagógico.	Julio y noviembre	Ninguna	APAFA
1.6. Evaluación de los resultados de monitoreo pedagógico teniendo en cuenta la situación inicial y final.	Noviembre	Ninguna	APAFA
2.1. Elaboración de una lista de necesidades relacionadas a las estrategias de comprensión de textos escritos.	Primera semana de marzo	Ninguna	APAFA
2.2. Elaboración de un cronograma para atender las necesidades.	Primera semana de marzo	Ninguna	APAFA
2.3 Ejecución del acompañamiento pedagógico	Abril a noviembre	S/.2.00 de fotocopias	APAFA
2.4 Realización de la retroalimentación formativa en base a la práctica docente.	Abril a noviembre	S/.10.00 de fotocopias	APAFA
2.5. Sistematización de resultados del acompañamiento pedagógico.	Noviembre	Ninguna	APAFA

3.1. Aprobación del plan de evaluación docente.	Segunda semana de marzo	S/.5.00 de fotocopias	APAFA
3.2. Aprobar las fichas de evaluación en el marco de buen desempeño docente.	Segunda semana de marzo	Ninguna	APAFA
3.3. Realización diagnóstica del desempeño docente	Segunda semana de marzo	Ninguna	APAFA
3.4. Elaboración del cronograma y aplicación de las fichas de evaluación: Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación	Abril a noviembre	S/.10.00 de fotocopias	APAFA
3.5. Retroalimentación formativa en relación a los resultados obtenidos por desempeños	Abril a noviembre	S/.10.00 de fotocopias textos impresos	APAFA
3.6. Procesamiento de datos de las fichas aplicadas y establecimiento de compromisos a través de la reflexión docente.	Noviembre	Ninguna	APAFA

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Los procesos de elaboración del Plan de Acción, ha conllevado a iniciar un proceso de fortalecimiento de las competencias de gestión de los directivos para poder asumir los retos que presenta la escuela en momentos de cambio acelerado y de incertidumbre, es decir transformar la gestión de los directivos, su desempeño como líder pedagógico siendo la base para la mejora de los aprendizajes y gestión de la institución educativa con el desarrollo de los módulos formativos, iniciándonos en el análisis y priorización de un problema pedagógico sobre el nivel en proceso de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos y la selección de las estrategias en relación a una alternativa de solución seleccionada con el concurso de los diversos actores educativos de la IE N° 80791 “César Vallejo”.

En la etapa de la inducción, ha conducido a identificar las fortalezas y debilidades para asumir procesos de aprendizaje continuo, ejercitándonos en el manejo de las principales herramientas de Office, navegadores y servicios tecnológicos, como resultado se ha obtenido la formulación de una ruta de cambio, que explicita el sentido real del cambio y los cinco pilares que los sustenta Viviane Robinson y otros teóricos. También se relacionó el proceso de elaboración del Plan de Acción y buena práctica con los cambios que exige el liderazgo pedagógico, el mismo que incluye una reflexión personal del rol del directivo en el proceso de cambio. Además se evidencia la articulación del perfil personal: motivación y fortalezas para asumir un rol eficaz de un líder pedagógico.

A continuación, se elaboró un trabajo monográfico, el que se hizo en base a un problema relacionado a los aprendizajes de los estudiantes y los campos de la vida institucional en la chakana del modelo de escuela, luego se identificó potencialidades y fortalezas de los actores educativos, que van a permitir hacer un análisis multifactorial en espiral: Micro/Meso/Macro de los problemas y las potencialidades, así mismo el problema de aprendizaje seleccionado se ha determinado las causas y consecuencias en el árbol de problemas. Para que de esta manera se determine el modelo de escuela, centrado en el liderazgo pedagógico, con desafíos y propuestas de acción y aterrizar en las alternativas de solución para mejorar los niveles de aprendizaje en el área de Comunicación.

También, se elaboró el informe de análisis sobre la ruta de la planificación escolar, que se hace con el único propósito de proponer y ejecutar las alternativas de solución para mejorar el nivel insatisfactorio de los aprendizajes en el área de Comunicación. En la fase 3, se elaboró el informe del diagnóstico del Plan de Acción, en el que se profundiza el conocimiento del problema de aprendizaje priorizado, en el análisis de las probables causas y efectos sobre el bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes, apoyándonos en la teoría y datos obtenidos de la realidad y así tomar las mejores decisiones y a partir del mismo van surgiendo las alternativas de solución, con la participación de los diferentes actores educativos, además asumir compromisos para alcanzar los objetivos propuestos que se quiere lograr.

En la fase 4, aportó a la reflexión acerca de la gestión curricular y sus implicancias para la comunidad educativa, las comunidades profesionales de aprendizaje, su finalidad es mejorar la práctica de la enseñanza a través de la participación activa de los docentes en trabajos colaborativos y reflexivos y el rol del líder pedagógico, que se concreta en la elaboración del informe del diagnóstico, identificando el problema y la relación con los procesos, compromisos de gestión escolar y el marco de buen desempeño del directivo, el procesamiento de resultados del instrumento aplicado, haciendo un análisis cuantitativo y cualitativo, para luego concluir con propuestas o alternativas de solución con los procesos de gestión de la institución educativa.

Finalmente se aborda las capacidades de comprender, organizar y ejecutar procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, asumiendo que parte del rol del directivo cómo líder pedagógico, cuyo resultado es elaborar un plan de acción, teniendo como alternativa de solución priorizada, el de implementar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, para hacer frente al bajo nivel en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes de la EBR del nivel primaria, el cual se hará seguimiento con un Plan de Monitoreo y Evaluación, involucrando a todos los actores educativos desde el diseño del plan hasta su ejecución y retroalimentación en los procesos con debilidades.

10. Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas en el desarrollo del Programa de Formación Docente en Servicio, cuyo producto de la reflexión y el análisis crítico, durante el proceso de elaboración del Plan de Acción, son el resultado de experiencias buenas, como adversas que aportan en la construcción del conocimiento del directivo, capacitado para responder a las exigencias del sistema educativo en el cual se está comprometido, las que se describe a continuación:

La primera lección es elaborar el diagnóstico en relación al problema priorizado, en el que se ha permitido indagar datos para saber el nivel actual en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de EBR, en base a este análisis se determina las metas de aprendizaje y expectativas, involucrando a los actores educativos.

La segunda lección es manejar estrategias y herramientas para promover la reflexión crítica como una cultura escolar a través del análisis de la práctica pedagógica del docente; en el que se posibilita tomar conciencia de sus debilidades que son el obstáculo para lograr aprendizajes satisfactorios en los estudiantes, aperturando espacios de reflexión crítica para establecer compromisos de cambio, como también un acompañamiento pedagógico permanente por el directivo.

La tercera lección es diseñar la propuesta de Plan de Acción, en la que se sustenta la alternativa de solución priorizada y se implementa el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para la mejora de la práctica docente en una Matriz de Plan de Acción, determinando los objetivos, indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables, el tiempo y el plan de monitoreo y evaluación para hacer el seguimiento del plan de acción, en consenso con los docentes y así elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos.

La cuarta lección aprendida es diseñar e implementar alternativas de solución para mejorar la convivencia escolar, el cual va a propiciar buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, en el que se observe la práctica de las habilidades de comunicación como: comunicación eficaz, empatía, escucha activa, asertividad que permitan prevenir conflictos entre escolares, repercutiendo en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Referencias

- Jolibert. (1992), *Interrogamos textos*. Lima, Perú: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2013a), *Rutas del Aprendizaje-Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima, Perú: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2013b), *Ley de reforma magisterial N° 29944*. Lima, Perú: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2013c), *Rutas de aprendizaje ¿Qué y cómo aprenden nuestros niños y niñas?-Fascículo 1-Comprensión y producción de textos escritos-III ciclo-Primer y segundo grados de educación primaria*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2015), *Orientaciones para el uso de las unidades didácticas-segundo grado de primaria*. Lima, Perú: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016a), *Reconocimiento a las buenas prácticas de gestión educativa en las UGEL 2016*. Lima, Perú: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016b), *Guía para formular el plan de monitoreo (regional/local)*. Lima, Perú: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017), Página web oficial. *Resultados del V concurso nacional de buenas prácticas docentes*. Recuperado el 15 de enero del 2017 de <http://www.minedu.gob.pe/buenaspracticasdcentes/pdf/lista-de-ganadores-2017.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017), Página web oficial. *Síseve-Contra la Violencia Escolar*.
Recuperado el 15 de febrero del 2017 de <http://www.siseve.pe/Seccion/Directivos>
- Ministerio de Educación. (2017), Página web oficial. *Evaluación de desempeño docente*. Recuperado el 22 de enero de 2018 de <https://noticia.educacionenred.pe/2017/02/presentan-estrategia-aplicacion-evaluacion-desempeno-docente-114541.html>
- Ministerio de Educación . (2017a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima, Perú: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017b). *Asesoría a la gestión escolar y CIAG – orientaciones, protocolos e instrumentos*. Lima, Perú: Minedu.

- Ministerio de Educación. (2017c). *Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo de la I.E. 2017*. Lima, Perú: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017d), *Currículo nacional de la educación básica- Programa curricular de educación primaria*. Lima, Perú: Minedu.
- Reyes, R. (2016), *Procesos pedagógicos y didácticos para el desarrollo de competencias en las sesiones de aprendizaje*. Recuperado el 17 de febrero del 2018 de https://wbecrra.files.wordpress.com/2016/04/sesiones_de_aprendizaje_2016.pdf
- Solé, I (1992). *Estrategias de lectura*. Editorial Graó-Barcelona.
- Yamufe, C. (2009), Página web oficial. *Desarrollo magisterial-Maestros formados e informados para un mundo mejor*. Recuperado el 24 de enero de 2018 de <http://carlosyampufe.blogspot.pe/2009/04/los-procesos-pedagogicos-en-la-sesion.html>