

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80820 “VÍCTOR LARCO” DISTRITO DE VÍCTOR LARCO - UGEL 03 TRUJILLO NOR OESTE – LA LIBERTAD.

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

MORENO DÍAZ DE CHUQUIPOMA, Josefina Cleofé

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:.....	8
2.1 Resultados de instrumentos aplicados	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del problema con la visión de cambio los procesos de la IE, Compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo.....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	16
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	17
5.1 Marco Conceptual.....	19
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	19
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	19
5.1.1.2. Estrategias de Monitoreo.....	20
5.1.1.3. Instrumentos de Monitoreo	21
5.1.1.4. Acompañamiento pedagógico.....	21
5.1.1.4.1. Definición de Acompañamiento pedagógico...	21
5.1.1.4.2. Las dimensiones del acompañamiento	23
5.1.1.4.2. Estrategias.....	24
5.1.1.4.3. Las funciones del acompañamiento.....	25
5.1.1.5. Evaluación.....	26
5.1.1.5.1 Definición.....	26
5.1.1.5.2 Modelos de evaluación.....	26
5.1.1.5.3 Instrumentos.....	27
5.1.2 Área académica.....	28
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	29
5.1.2.2. Competencia.....	30

5.1.2.3. Estrategias metodológicas para desarrollar la	30
Competencia.....	30
5.1.2.4. Clima escolar y de aula.....	31
5.2. Experiencia exitosa.....	33
6. Diseño de Plan de Acción	35
6.1 Objetivos.....	35
6.1.1 Objetivo general.....	34
6.1.2 Objetivos específicos.....	34
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	40
8. Presupuesto.....	45
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción.....	47
10. Lecciones aprendidas.....	49

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de problemas.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Análisis de resultados de diagnóstico.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.....</i>	<i>45</i>

Introducción

El presente trabajo académico denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en el Área de Comunicación del III Ciclo De Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80820 “Víctor Larco” - distrito de Víctor Larco – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad corresponde al producto final del proceso de formación sobre buenas prácticas y plan de acción del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, Ítem 04 – La Libertad.

El trabajo académico ha sido realizado porque expresa la finalidad de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico que es la de fortalecer competencias y desempeños de los directivos de IIEE públicas para incrementar su idoneidad y capacidad para evaluar y dar soporte a sus equipos docentes y mejorar las condiciones institucionales de la escuela que favorezcan la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, es un aprendizaje y una herramienta para implementar de manera complementaria los tres pilares de política del Sector: Modernizar la gestión de la Institución Educativa, Revalorar la carrera del directivo y Mejorar los aprendizajes y se ejecuta sobre las mismas competencias del directivo establecidas en el MBD Directivo.

El trabajo académico se elaboró respetando la secuencia de actividades para el logro de las competencias establecidas. Se priorizaron problemas a partir del análisis de la realidad de la institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente haciendo uso óptimo de los recursos como una manera efectiva de responsabilizarse por los resultados de los aprendizajes planificando alternativas de solución. Estas alternativas de solución se tomaron de manera informada y contextualizada, a partir de prioridades establecidas y evidencias recogidas en el entorno institucional, familiar y social.

La alternativa de solución priorizada (MAE) permite al directivo gestionar el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática, acompañar y evaluar el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.

El trabajo académico presenta diez acápites bien definidas y sustentadas. La primera parte corresponde a los acápites uno y dos que se refieren a la identificación de la problemática a partir de un análisis y caracterización del contexto socio – cultural de la institución educativa y la definitiva formulación del problema, sustentado en los resultados de la aplicación de los instrumentos cualitativos y cuantitativos del diagnóstico.

Una segunda parte, que corresponde a los acápites tres y cuatro, sustenta el accionar de los directores como parte de su rol de líderes pedagógicos y su preocupación por el mejoramiento de los aprendizajes que involucre el compromiso de toda la comunidad educativa. Esto se expresa en el planteamiento y sustentación de los alcances del monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógicos como alternativa de solución.

La tercera parte corresponde al acápite cinco, que presenta la sustentación teórica de la alternativa de solución priorizada. Es decir, la definición, estrategias de aplicación, tipos, métodos e instrumentos del monitoreo, acompañamiento y evaluación. Se hace referencia además, al área curricular involucrada, las estrategias metodológicas y recursos para desarrollar la competencia, culminando con la indicación de alguna experiencia exitosa.

Una cuarta parte toca los acápites seis y siete referidos al Diseño del Plan de Acción partiendo del Objetivo general y específicos y la presentación de la Matriz del Plan de Acción y el Plan de Monitoreo y Evaluación de dicho plan. Como parte última, correspondiente a los acápites ocho, nueve y diez, se presenta un cuadro general del Presupuesto requerido para la implementación del plan de acción con la descripción del proceso que comportó su elaboración. Se culmina esta parte con el enunciado de algunas lecciones aprendidas a lo largo de la elaboración del presente trabajo académico a modo de reflexión y auto evaluación final.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – cultural de la IE N° 80820 “Víctor Larco”

La Institución Educativa N° 80820 “Víctor Larco”, está ubicada en el Jirón Hipólito Unanue N° 300 de la urbanización de Vista alegre, distrito de Víctor Larco, provincia de Trujillo. Corresponde a la jurisdicción de la UGEL 03 Trujillo Nor Oeste de la Gerencia Regional de Educación de la Libertad. El distrito de Víctor Larco, se encuentra ubicado en la Región La Libertad, provincia de Trujillo, a 4 km. Al noreste de Trujillo, a una altitud de 8 m.s.n.m. Tiene una superficie de 18.02 km². Su clima, basado en el sistema de clasificación de Koppen y el Mapa Ecológico elaborado por ONERG se encuentra ubicado como un clima desértico costero cálido, con presencia de precipitaciones pluviales, con temperatura anual máxima media es de 23.3°C, con temperatura mínima 15.7 °C.

Se estima que su población actual supera los 70000 habitantes, conformadas por profesionales, científicos e intelectuales, trabajadores no calificados, obreros, vendedores y comerciantes. Las principales actividades económicas son la agricultura, el turismo, el comercio que gira fundamentalmente alrededor de ventas al por menor en almacenes no especializados, bodegas y mercados autorizados como el de Buenos Aires y Vista Alegre.

La Institución Educativa N°. 80820 Víctor Larco, funciona en un local moderno de dos pisos, bien implementado, que fue construido hace tres años por el Gobierno Regional de la Libertad. Cuenta con diez módulos separados por amplios pasadizos, en ellos están ubicados: 22 aulas, 06 talleres técnicos, 01 auditorio, 03 laboratorios, 01 biblioteca, 01 sala de innovación pedagógica, 02 Centros de cómputo, 04 ambientes administrativos, 02 de guardianía y una zona de estacionamiento vehicular. Existen 12 bloques de servicios higiénicos distribuidos en todo el local. Cuenta con amplias áreas verdes destinadas a jardines y biohuerto. Para la recreación y el deporte existe un amplio patio central y dos lozas deportivas

Actualmente la institución educativa atiende a estudiantes en dos niveles educativos. En Secundaria da formación integral a los estudiantes en 5 grados y 3

Ciclos de la EBR, contando para ello con Talleres Técnicos de Computación, industria alimentaria, industria del vestido, zapatería, electricidad y mecánica de producción. En Primaria atiende a niños comprendidos entre 6 y 12 años, en 6 grados y 3 Ciclos de la EBR. La matrícula escolar se ha incrementado progresivamente en los tres últimos años en un 40% aproximadamente, Contamos con 360 estudiantes distribuidos en 15 secciones de primaria y 365 estudiantes de secundaria en 13 secciones.

La institución educativa la dirigen dos Directivos Asignados en el concurso de directivos, demostrando su predisposición para el trabajo, innovación y actualización. En el Nivel Primario laboran quince docentes de aula y dos de Educación Física. Este año se han incrementado dos plazas para este nivel, una Docente Especialista en Formación Docente y una plaza de Educación Física. Los docentes son trabajadores que manifiestan su disposición para el aprendizaje e innovación.

La IE mantiene relación cordial y asertiva con instituciones de la comunidad mediante convenios con las Municipalidad, Comisaría de Buenos Aires, Hospital de Vista alegre, Universidades, Compañía de Bomberos, Club de Leones, Casa de Religiosas La Providencia. Logrando el apoyo en diferentes eventos programados como charlas, conferencias, talleres a docentes, padres de familia y estudiantes, así como, campañas de vacunación, despistaje de anemia, detección de la agudeza visual, establecimiento del departamento de psicología (atendido por Internas de la escuela de Psicología) y almuerzos para estudiantes más necesitados.

La IE cuenta con organizaciones internas como la APPAFA que coordinadamente, cubren algunas las necesidades y de servicio, el CONEI que promueven la participación activa de toda la comunidad educativa en el ámbito que les corresponde, el Comité de Qali Warma que verifica el buen estado y distribuye el desayuno escolar que brinda el MINEDU en el nivel primario. Estamos trabajando en la preservación ambiental, la prevención de enfermedades físicas y mentales a través del cultivo de biohuertos escolares, Con estas fortalezas y oportunidades estamos caminando hacia el logro de nuestras metas y alcanzar el objetivo fundamental que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

La problemática existente en la institución educativa se instala en los aprendizajes de los estudiantes que no progresan en relación las metas y objetivos propuestos en la IE priorizándose la siguiente problemática.

“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80820 “Víctor Larco” - Distrito de Víctor Larco - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste”.

Al analizar la documentación del tercer ciclo, registros de evaluación del SIAGIE de los años 2014; 2015 y 2016. Se observa un porcentaje significativo de estudiantes con bajos logros en el área de Comunicación y en otras áreas de desarrollo. Los resultados de la Evaluación Censal de los estudiantes de segundo grado del año 2016 y años anteriores, proyectan bajos niveles de logro en comprensión de textos. Este análisis muestra una situación que impiden avanzar en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La situación problemática en la IE ha sido analizada y representada a través de la técnica del árbol de problemas identificándose como primera causa el desconocimiento en la aplicación de estrategias de enseñanza y aprendizaje, por parte de los docentes de este ciclo, asociada al factor de gestión de currículo: capacidades profesionales del docente quienes no se han actualizado al respecto. Esto genera como consecuencia el desarrollo de sesiones tradicionales y descontextualizadas que interfieren en el aprendizaje de los estudiantes, presentándose un nivel insatisfactorio en la comprensión de textos escritos del área de Comunicación y en otras áreas de desarrollo.

Una segunda causa que interfiere en la fluidez del aprendizajes de los estudiantes de este ciclo, es el Inadecuado clima institucional que condicionan la convivencia escolar, asociada al factor gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, dando como consecuencia estudiantes indisciplinados y poco comprometidos en aprendizajes de Calidad, condicionando la convivencia escolar y generando un clima institucional inadecuado para el aprendizaje ya que para la generación de éste se necesita un clima armónico de motivación y bienestar en el aula y escuela.

Se observa también una tercera causa que incrementa la problemática identificada, el escaso monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes, relacionado al factor asociado a mejorar la motivación a realizar sus sesiones de aprendizaje como lo manifiesta Leith Wood y Beatty (2008) así como no hay motivación para capacitarse en estrategias para enseñar, generando como consecuencia, el desconocimiento de estrategias metodológicas en el área de Comunicación, cuya solución requiere de la asesoría crítico reflexivo y retroalimentación formativa del equipo directivo, que permitirá el desarrollo de capacidades para la mejora del desempeño docente y la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

La posible solución nos dirige a considerar la Planificación, organización y ejecución del monitoreo, acompañamiento y evaluación docente. Las técnicas, instrumentos y recursos del MAE facilitarán el recojo de información necesaria para aplicar estrategias de acompañamiento a la práctica docente. Además, permitirá fortalecer competencias y capacidades docentes relacionadas a los enfoques que alineen su desempeño. La planificación orientará el propósito y condiciones del aprendizaje y la adecuada aplicación de técnicas, instrumentos y recursos.

El análisis de la problemática, permite visualizar las causas, consecuencias que orientan la solución. Las causas y consecuencias son factibles de solucionar, con directivos comprometidos y docentes dispuestos al cambio. Las organizaciones internas, los convenios y la relación cordial y asertiva con instituciones de la comunidad, fortalecen las oportunidades para mayores cambios y transformaciones en la comunidad. A continuación se expone el árbol de problema, que visualiza el análisis de la realidad problemática de la IE.

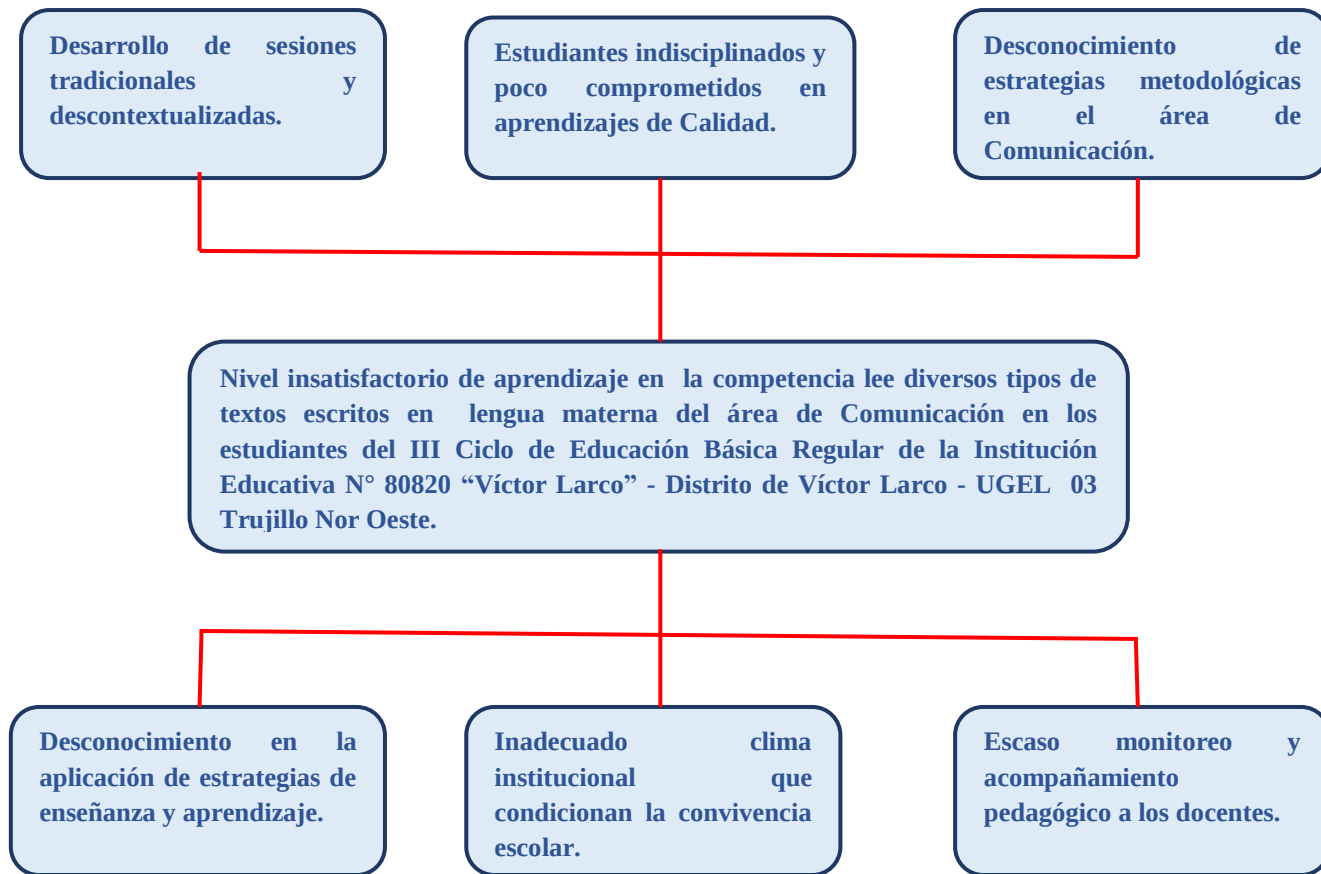


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para la realización del diagnóstico, se han utilizado los instrumentos de recolección de datos sea cuantitativos que cualitativos. Para obtener la información cuantitativa, se aplicó una ficha de información con aspectos e ítems definidos y, para la información cualitativa se aplicó una ficha técnica de grupo focal.

2.1.1 Resultados cuantitativos. En la investigación realizada y de acuerdo a las fuentes utilizadas por aspectos, se extraen las siguientes conclusiones: Con respecto al aspecto 1, Aplicación de Estrategias pedagógicas y didácticas, podemos mencionar que un 78% de docentes monitoreados de un total de 6, evidenciaron estar en el nivel de proceso. También se observa que un porcentaje de 11% de docentes se encuentran en inicio y que un porcentaje de 11% en nivel de logro del referido aspecto. Estos resultados nos permiten afirmar tan solo el 11% de docentes han logrado involucrar activamente, promover el razonamiento, la creatividad y realizan monitoreo activo, a sus estudiantes. Debido al escaso involucramiento, desconocimiento de estrategias, desmotivación e indiferencia ante el Enfoque de búsqueda de la excelencia.

Frente a estos resultados se sugiere invitar a los docentes a capacitaciones que permitan el incremento de sus logros, así como participar de reuniones de interaprendizaje y de trabajo colegiado que les permitirá compartir y mejorar sus estrategias de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, comprometer a la dirección de la IE a programar e incentivar estas actualizaciones profesionales y a la realización del monitoreo y acompañamiento continuo.

Con respecto al aspecto 3, Consenso de Normas de Convivencia, mencionamos, que un 12% de docentes monitoreados de un total de 6, evidenciaron estar en el nivel logrado. También se observa que un porcentaje de 67% se encuentran en proceso y no hay porcentaje para el nivel de inicio, del referido ítem. Estos resultados nos permiten afirmar que el 12% de docentes han logrado, promover el cumplimiento de Normas de Convivencia y se manifiestan eficaces al regular el comportamiento de los estudiantes. Los 21% en inicio y el 67 %

restantes, situados en el nivel de proceso, requieren el compromiso y la persistencia a trabajar dentro de los enfoques transversales de Derechos y del Bien común.

Estos resultados apuntan a la mayor participación del equipo directivo dentro de las aulas, al monitoreo y acompañamiento, a programar y ejecutar actualizaciones con la participación activa de todos los docente. Establecer y propagar las normas de convivencia en los diferentes ambientes de la escuela para el cumplimiento de todos los autores de la Institución Educativa.

2.1.2 Resultados cualitativos. Respecto a la planificación del monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo, los docentes entrevistados afirman que no se ha socializado apropiadamente, que este no se direcciona de manera específica al desarrollo de las capacidades de comprensión de textos de los estudiantes, sino en su conjunto para la planificación de la unidad de aprendizaje y al desempeño docente en general, utilizando herramientas del Minedu; al respecto en el MBD Directivo se precisa que en la Práctica de liderazgo Pedagógico, el docente ya no es un agente dedicado exclusivamente a impartir su asignatura, sino que pasa a conformar un equipo de trabajo que toma mayor conciencia de las áreas de mejora de la escuela, a la vez que decide cómo encarar dichos procesos de cambio.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es el bajo nivel de comprensión lectora en el área de Comunicación en los estudiantes del del III Ciclo De Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80820 Víctor Larco- Distrito de Víctor Larco - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste”.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades en la aplicación de estrategias adecuada de enseñanza aprendizaje en la comprensión de textos escritos. Asimismo, les cuesta controlar el comportamiento indisciplinados y poco comprometidos en aprendizajes de calidad de los

estudiantes. Por otro lado, el escaso monitoreo, el acompañamiento y la evaluación pedagógica, por parte del equipo directivo por lo que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente ni ha sido monitoreado permanentemente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1), PS01.2 Monitorear el desempeño y el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO05.1). De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del MBD Directivo. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión, como, el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como una espacio de asesoría. Sin embargo, no se realiza de manera frecuente debido a la recarga de tareas administrativas del cargo del directivo. Tampoco se han socializado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa. Por otro lado, los círculos de inter aprendizaje no se han realizado regularmente y muchas veces se han convertido en espacios de reuniones sobre temas ajenos a la intención del fortalecimiento de las capacidades del docente.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO03.3 El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con la competencias 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 del MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.

El principal desafío de la IE representa el elevar el nivel de comprensión lectora en el área de Comunicación en los estudiantes del del III Ciclo De Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80820 Víctor Larco- Distrito de Víctor Larco - UGEL 03 Trujillo

Nor Oeste, este desafío no puede ser cumplido sin antes lograr la aplicación de estrategias adecuadas de enseñanza aprendizaje, mejorar el clima institucional y realizar continuamente el monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes. Es importante lograr una buena convivencia escolar para dotar de un ambiente armónico que contribuya en la fluidez y mejora del aprendizaje de los estudiantes, monitorear continuamente estas mejoras y realizar el acompañamiento requerido en caso contrario.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos en lengua materna del área de Comunicación en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80820 “Víctor Larco” - Distrito de Víctor Larco - UGEL 03 Trujillo Nor oeste.	Resultados cuantitativos: La solución de esta problemática exige: - Capacitación y actualización permanente del 89% del personal de la IE en Planificación curricular, estrategias pedagógicas y didácticas de enseñanza y aprendizaje. - Fortalecer la convivencia escolar al lograr que el 67% de docentes trabajen dentro de los enfoques transversales de Derechos y del Bien común para promover el establecimiento consensuado y el cumplimiento de las Normas de Convivencia. - Realización permanente del Monitoreo, acompañamiento y Evaluación docente para lograr, el empoderamiento del nuevo currículo, dentro de un contexto armónico, respetuoso, inclusivo e integrador. Resultados cualitativos: El acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo requiere: - Estrategias de acompañamiento a la práctica docente, asesoría, retroalimentación, y Talleres de Fortalecimiento - Conformación de quipos de trabajo para la toma de conciencia de mejora de la escuela, y encarar los procesos de cambio.	- PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. - PO04.1 Monitoreo de las sesiones de aprendizaje. - PO02.1 referido a la realización de la programación curricular. - PO05.1 el proceso referido a promover la convivencia escolar. - PO03.3 realización del acompañamiento pedagógico.	Compromisos: - Progreso Anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. - Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica. - 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 - Gestión de la Convivencia Escolar. Normas de Convivencia consensuadas incluidas en el Reglamento Interno, publicadas en algún espacio visible de la IE.	- Competencia 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. - Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del rol como líder pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Viviane Robinson, citada en el módulo introductor (Ministerio de Educación, 2016). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda obtención y asignación de recursos de forma estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de Comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación. Es importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje para fomentar el

intercambio de ideas, acuerdos experiencias, de la labor docente, para fortalecer sus capacidades docentes y mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un entorno ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. Es necesario implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. El siguiente cuadro permite visualizar las relaciones de las dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson con la realidad problemática de la Institución Educativa N° 80820 Víctor Larco- Distrito de Víctor Larco - UGEL Trujillo Nor Oeste y justificar las alternativas de solución que se plantean.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
a. Establecimiento de metas y expectativas.	- Lograr la identificación de toda la Comunidad educativa, orientar los documentos de gestión, y realizar el monitoreo de inicio, progreso y salida al cumplimiento de las metas y expectativas de la IE.	- Para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de la IE se necesita implementar mecanismos institucionales que nos permitan dirigir las acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico. -
b. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	- Identificar las necesidades de capacitación de los docentes, a partir de un reconocimiento de las debilidades relacionadas a la planificación y la evaluación formativa - Monitorear y orientar la aplicación de la evaluación formativa	- Para lograr el trabajo pedagógico programado y organizado. - Para estimular en los docentes el recojo y utilización de los resultados de la evaluación para la retroalimentación y el refuerzo de los aprendizajes de los estudiantes.
c. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	- Identificar las necesidades de desarrollo profesional del equipo docentes, a partir de un reconocimiento de fortalezas y debilidades de su práctica. - Lograr que los docentes reflexionen sobre su propio desempeño pedagógico. - Estrategias de acompañamiento para la incorporar el aprendizaje colaborativo, en su práctica diaria	- Para la mejora del desempeño docente en relación a su práctica pedagógica diaria, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación docente, como elemento fundamental en el logro de aprendizajes de todas y todos los estudiantes.
d. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	- Establecer relaciones interpersonales positivas. Evitar cualquier tipo de discriminación. - Propiciar espacios de integración del personal de la institución educativa.	- Para fomentar un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente. Porque en la comunidad educativa se necesita altas expectativas en estudiantes, docentes, y equipo administrativo, en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes.
e. Obtención de recursos en forma estratégica	- Lograr la obtención y el reparto oportuno de los recursos educativos. - Controlar su uso adecuado en favor del aprendizaje escolar.	- Para el mejor soporte del aprendizaje y la mejora del desempeño docente en relación a su práctica pedagógica diaria.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la alternativa de solución

A partir del diagnóstico se ha determinado el Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos en lengua materna del área de Comunicación en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80820 “Víctor Larco” - Distrito de Víctor Larco - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste como problemática priorizada que requiere una intervención específica y adecuada de toda la comunidad educativa y que permita a través de su implementación, fortalecer el liderazgo del directivo y la mejora de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes de esta Institución Educativa.

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada, se propone como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular.

Asimismo, la alternativa de solución asume los dos grandes aspectos de los compromisos de gestión: el logro de los aprendizajes y la generación de condiciones básicas de aprendizaje, que hacen alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa y que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica.

El plan de monitoreo acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica responderá a la demandas y necesidades de los docentes del III ciclo en el área de comunicación; así mismo su contextualización apelará a las características y potencialidades donde se ubica la IE es decir, el distrito de Víctor Larco. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

El MAE permitirá además al directivo promover y orientar la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor

de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MMBDD). Los docentes deben planificar, ejecutar y evaluar de procesos y los resultados de la comprensión lectora, los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para colaborar a la mejora de la comprensión lectora. Además, el personal administrativo consolidará su función de soporte técnico y operativo al desarrollo de las actividades programadas como también el servicio de mantenimiento.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la comprensión lectora además considerando que la practica curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la y la gestión curricular.

Con su implementación, el plan MAE permitirá generar una serie de espacios de diálogo interactivo para la asesoría personalizada entre los directivos y docentes que permita recoger necesidades y demandas de la práctica pedagógica con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación. Estos espacios de participación democrática permitirán organizar mecanismos de coordinación y fomentarán la reflexión colectiva sobre la práctica pedagógica que conducirán a la toma de decisiones concertadas y de acuerdo a los canales establecidos. Estos acuerdos permitirán una mejor implementación del MAE en cuanto al cumplimiento de los roles y responsabilidades asumidos por todos los actores implicados. Asimismo, su implementación, permitirá crear oportunidades de aprendizaje de la

comunidad educativa, basadas en la creación y/o fortalecimiento de espacios de reflexión sobre la propia práctica pedagógica.

El rol como Líder Pedagógico interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes. Por ello, se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la I.E N° 80820 “Víctor Larco”, como también de asegurar y optimizar los recursos que existen en la institución educativa. El líder pedagógico debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables, al mismo tiempo debe consensuar actividades dirigidas a la implementación del monitoreo desde la sensibilización, elaboración de instrumentos, cronograma, la observación de sesiones de aprendizaje hasta el procesamiento y comunicación de los resultados.

El directivo fortalece su liderazgo pedagógico al encabezar las actividades de acompañamiento del docente, mediante la identificación de los puntos de mejora, de las estrategias de intervención y de encuentros formativos para el acompañamiento al docente que permitan la reflexión y mejora permanente de su práctica pedagógica que favorezcan al logro de los aprendizajes de los estudiantes. El líder pedagógico debe garantizar el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes lo cual permitirá la elaboración de informes de evaluación más propositivos y formativos en base a los informes de monitoreo y acompañamiento

Una de las ventajas de la aplicación del MAE es la continua retroalimentación de la práctica docente a partir del diseño y aplicación de instrumentos de evaluación, que permitan recoger información sobre el proceso de acompañamiento y la mejora del desempeño de los docentes. Se consideran diversas actividades que permitan la evaluación, heteroevaluación y coevaluación de la práctica docente y que evidencian el nivel de mejoramiento de los aprendizajes.

5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

5.1.1.1. *Monitoreo pedagógico.*

El monitoreo pedagógico facilita las acciones de la gestión educativa permitiendo el recojo de información, facilitando la toma de decisiones, el acondicionamiento y la mejora de los aprendizajes, por ello se ha considerado como parte del marco conceptual de este trabajo.

5.1.1.1.1. *Definición de Monitoreo Pedagógico.* El monitoreo pedagógico se define como el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones informadas (Educación, 2014) en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la comprensión lectora en el Área de Comunicación en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Radicando la importancia en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico,

“El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, 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, entre otros”. (Educación, 2014 p. 51)

5.1.1.1.2. *Características del monitoreo.* Para que el monitoreo sea efectivo debe reunir al menos cuatro características según el (Ministerio de Educación, 2017) las cuales son:

Sistemático y pertinente. Esto supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica.

- Flexible y gradual. El monitoreo debe proponer distintas alternativas para apoyar a los docentes desde lo más inmediato a lo más complejo.
- Formativo, motivador y participativo. El monitoreo debe promover el crecimiento profesional del docente como parte de un plan de formación permanente en la escuela. De manera complementaria, a través del asesoramiento y acompañamiento, necesita generar espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.
- Permanente e integral. El monitoreo permite recoger información durante el desarrollo de los diversos procesos pedagógicos: planificación, ejecución y evaluación.
- Positivo. Que se destaquen esencialmente los elementos que se realizan bien, y que ello sirva para reforzar el trabajo del profesorado. Todo docente realiza una mayoría de actividades bien y algunas mejorables. Siempre hay que destacar lo primero y dejar lo segundo como elementos para la reflexión. Un monitoreo que destaque solo lo negativo generará que los docentes rechacen este apoyo y, con ello, de nada servirá.
- Creíble. El monitoreo ha de generar un informe con datos objetivos sean creíbles para el docente, solo así posibilitará la toma de decisiones. Lo peor que puede ocurrir es que el docente implicado no esté de acuerdo con los resultados encontrados. Para ello, es muy importante que la recogida de datos sea de calidad, que sea transparente en la información recogida, que aporte datos objetivos, que las valoraciones estén convenientemente justificadas y fundamentadas.
- Útil. El monitoreo debe desembocar en ideas que permitan al docente mejorar su trabajo. De esta forma, la parte más interesante son las sugerencias, recomendaciones e ideas que pueden convertirse en acciones concretas. Si el informe de monitoreo es exclusivamente una relación de evidencias, sin pautas para la acción, de poco servirá (Ministerio de Educación, 2017a).

5.1.1.2. Estrategias de monitoreo. Existen diversas estrategias de monitoreo, según (Educación, Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente, 2017) que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del

contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

- Visita al aula. Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (Ministerio de Educación, 2014b).

- Autogestión. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica (Ministerio de Educación, 2014b).

5.1.1.3. Instrumentos de monitoreo. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes, de acuerdo al Ministerio de Educación, pueden ser: (Ministerio de Educación, 2014)

- Ficha de observación. Se utiliza para el recojo de información, sobre programación de aula, el uso efectivo del tiempo curricular, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje, uso de los recursos y materiales educativos y clima del aula. Este instrumento permite el registro de las acciones y representa de guía y orientación durante la visita de monitoreo al aula.

- Cuaderno de campo. Sirve hacer anotaciones escritas o gráficas de manera detallada, sobre los eventos ocurridos durante la visita de monitoreo al aula como observaciones, información y reflexiones sobre la evaluación, desempeño docente, relaciones interpersonales que se dan entre el actuar del docente y estudiantes, durante el tiempo que dure la visita.

5.1.1.4 Acompañamiento Pedagógico

5.1.1.4.1. Definición del Acompañamiento Pedagógico. El acompañamiento pedagógico, es el proceso mediante el cual se brinda soporte técnico y afectivo a los principales actores de la comunidad educativa, para generar en ellos los cambios necesarios para la mejora de su desempeño y su aprendizaje. Está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el

diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela (Molina, 2011)

El desarrollo del acompañamiento, como lo expresa Elizabeth Aponte, involucra a dos o más personas que asumen un compromiso con la ayuda, la transferencia de conocimientos, de vida, de experiencia entre los acompañantes y los sujetos acompañados. Según Garant, es un proceso que implica “utopía y pragmatismo”. Utopía que mantiene el proceso en permanente movilización y pragmatismo que pone énfasis en acciones significativas y pertinentes para los y las acompañadas. Como podemos ver, cualquier aproximación al concepto de acompañamiento nos va planteando su sentido humano y transformador, donde la comunicación y las emociones juegan un rol fundamental, la comunicación, al ser efectiva por parte del acompañante, determina los logros institucionales al integrar al ser humano al proceso de cambio y transformación.

Desde el planteamiento de Acompañamiento Pedagógico realizado en Elizabeth Aponte en “El Acompañamiento y la Educación popular (Riveros, Elizabeth) El acompañamiento pedagógico se enmarca como propuesta para generar en los docentes:

- Reflexión del trabajo realizado.
- Aporte de los elementos para un saber teórico – práctico.
- Organización para el trabajo en equipo y cooperativo.
- Construcción de propuestas pedagógicas acordes con la realidad de los estudiantes y de su entorno.

Este acompañamiento pedagógico se sustenta en la necesidad de contribuir y participar en los cambios de la práctica docente y con la revalorización del docente como protagonista de la acción educativa. En esta misma línea, en el foro Gestión descentralizada y calidad educativa, realizado en Lima en octubre 2008, se habló del acompañamiento como una herramienta que consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. Desde esta mirada, el acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.

El acompañamiento, por tanto, facilita que el docente pueda mejorar en su desempeño aprendiendo de su propia experiencia. Esto implica cumplir con él una función de espejo, evidenciando in situ, a través de una observación basada en criterios, sus aciertos y errores, sus fortalezas y debilidades, en el ejercicio de la enseñanza misma, así como ayudar al docente a crecer profesionalmente, dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía. Esto lo ayuda a avanzar en la medida de sus posibilidades al nivel inmediatamente superior de desempeño pedagógico normado por el Currículo Nacional y el Marco de Buen Desempeño Docente.

5.1.1.4.2. *Las dimensiones del acompañamiento.* Según Romero (2012) el proceso de acompañamiento a la práctica educativa presenta cuatro dimensiones: social, psicopedagógica, política y educativa – cultural. Dimensiones que son interdependientes, lo que le da al acompañamiento una mirada holística y multidimensional.

La dimensión social, dice la misma autora, hace de este proceso una experiencia de intercambio y de producción participativa. En este momento, el acompañamiento se convierte en un proceso de asesoramiento especializado y en continua rea-adecuación. Asimismo, la dimensión social hace que el acompañamiento parta de las problemáticas del centro educativo y de las necesidades de la comunidad y de los sujetos acompañados.

La dimensión psicopedagógica pone énfasis en la formación de actitudes y en el fortalecimiento de la motivación de los sujetos involucrados en el proceso de acompañamiento. Esta dimensión requiere del acompañante capacidad de acogida y valoración de la persona, formación actualizada y respecto a la diversidad.

La dimensión política del acompañamiento se expresa en el compromiso de los sujetos de este proceso con el cambio del contexto escolar y comunitario. Esta dimensión le aporta un sentido más inclusivo y solidario al proceso de acompañamiento. El mejoramiento de la acción educativa se convierte en el medio para hacer de los centros educativos, centros de calidad.

La dimensión educativa cultural subraya un marco de valores que le dan al acompañamiento una función educativa y contextualizada. Promueve el conocimiento y la apropiación de los valores y principios de la cultura institucional.

Estas cuatro dimensiones nos permiten considerar el acompañamiento como un proceso de deconstrucción y reconstrucción de las prácticas educativas en clave de calidad. (Romero, 2012, p. 28-35)

5.1.1.4.2. *Estrategias.* Según el Ministerio de Educación, el acompañamiento debe adecuarse a las necesidades de cada docente del IE., para dinamizar sus desempeños

de acuerdo a las necesidades o carencias del mismo y de acuerdo a las exigencias de Currículo, por lo tanto los procedimientos que se utilicen no deben ser los mismos para uno u otro docente. El directivo en su rol de acompañante necesita contar con un repertorio amplio de estrategias y medios que puede utilizar con buen criterio. En ese sentido, la visita al aula es la estrategia principal.

- Las visitas a aula. Es una estrategia principal que permite la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la escuela.

- Círculos de interaprendizaje. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes. Además, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. A través de la red que se teje, se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa.

- Pasantías. Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia. La observación es participante. Requiere que previamente se identifiquen buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia. Asimismo, requiere que se prevea quién atenderá el aula del docente que realizará la pasantía.

- Jornadas de autoformación docente. Fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente y de aprendizaje de los estudiantes.

- Comunicación virtual. Es una estrategia que permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica

educativa de personas e instituciones. Facilita el intercambio sobre el estado de situación de la práctica individual e institucional con diversas personas a la vez. El diálogo proactivo y orientador, a través de esta vía es una herramienta económica, innovadora y ágil. Estas características no afectan la calidad ni la oportunidad del proceso de acompañamiento. Requiere preparación y planificación previa criterios definidos para el desarrollo del trabajo. Resulta complementaria a los círculos de aprendizaje.

- Sistematización de la práctica. 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.

- Talleres de seguimiento. Se caracterizan 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.

5.1.1.4.3 *Las Funciones del acompañamiento*. El acompañamiento permite la mejora educativa, a continuación las funciones que cumple, según lo enuncia Elizabeth Aponte en “El Acompañamiento y la Educación Popular”. (Molina, 2011)

- Ayudar a que las personas alcancen el nivel máximo de desempeño. Sócrates, decía a sus discípulos “Yo no puedo enseñarles nada, sólo puedo ayudarles a buscar el conocimiento dentro de ustedes mismos”.

- Motivar para que cada persona aprenda, crezca y se desarrolle.

- Ofrecer orientación profesional sobre conocimientos, políticas, cultura organizacional, formas de hacer.

- Enfrentar las dificultades y debilidades planteadas en el centro educativo y en las personas, a través de una comunicación fluida, señalando las posibles complicaciones.

- Ayudar a las personas a entender mejor la situación que viven para que brinden respuestas a sus problemas.

- Evaluar el cumplimiento de lo planeado y plantear ajustes.

5.1.1.5 Evaluación.

5.1.1.5.1. *Definición.* 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, elevar la calidad de la institución en su conjunto. Efectivamente, que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades es un elemento fundamental para optimizar su desempeño, a la vez que es un elemento de motivación que contribuye a plantearse metas de superación profesional y evitar la autocomplacencia. La evaluación es el primer paso necesario para el desarrollo de un necesario plan de mejora personal. El reto no solo está en convertir la evaluación de la práctica docente en algo habitual y aceptado, sino en utilizar los resultados de dicha evaluación con el fin de promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes

Para que la evaluación docente forme parte de una práctica formativa se necesita que los docentes estén plenamente involucrados en todo el proceso de evaluación. Ellos deben conocer y comprender el ideal de docente que nuestro país demanda, en este caso reflejado en el Marco del Buen Desempeño Docente. También es importante que la evaluación y la autoevaluación formen parte de la evaluación institucional, es decir de una evaluación mayor, ya que solo así se podrá promover cambios en el sistema.

Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10)

5.1.1.3.2. *Modelos de Evaluación.* El Ministerio de Educación nos presenta diversos modelos de evaluación (Ministerio de Educación, 2017a) .

- Modelo centrado en el perfil docente, consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo con su grado de correlato con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un “profesor ideal”.

- Modelo centrado en los resultados obtenidos, para evaluar a los docentes no se debe atender a lo que estos hacen, sino mirar lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de lo que el profesor hace. Se evalúa sobre los resultados alcanzados por sus estudiantes.

- Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del

comportamiento docente, identificando los comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes y en relación con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje.

- Modelo basado en la opinión de los estudiantes, parte de la idea de que los estudiantes son una de las mejores fuentes de información sobre el proceso de enseñanza, aprendizaje y cumplimiento de objetivos académicos por parte del profesor. Es controvertido por la idea que los estudiantes no tienen la madurez suficiente para llevar a cabo juicios de valor objetivos sobre el desempeño de sus docentes.

- Modelo de evaluación a través de pares, es el procedimiento mediante el cual los docentes de una misma Institución Educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores, puede ser a través de comisiones encargadas de revisión de medios de verificación del desempeño del profesor, observando las clases y haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten (rúbricas o escalas gráficas, descriptivas y numéricas) u observaciones con juicios y sugerencias, o bien, a través de entrevistas (Educación, 2017) a.

- Modelo de autoevaluación del desempeño docente es generalmente utilizado como un complemento de otros modelos de evaluación, se basa en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permitirá una mejora en su desempeño, representa un ejercicio beneficioso para la mejora del docente y de las actividades que desarrolla. Pero si los objetivos de la evaluación no son claros o no se orientan a la formación, pueden limitar su uso

- El portafolio para la evaluación de la docencia, es un modelo, donde el docente es el informante de los productos relacionados con su ejercicio, recursos con los cuales el docente asume la enseñanza y las habilidades que no necesariamente se ven reflejadas en el aula, Permite, por un lado, dar cuenta de muchas de las dimensiones de la actividad docente, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases (Educación, 2017a).

5.1.1.5.2. *Instrumentos*. Es recomendable la aplicación de un instrumento que recoja información relevante en concordancia con el cuarto compromiso de gestión y que describa la acción educativa desarrollada por el docente en aula. La administración del instrumento de evaluación le dará objetividad al proceso de la evaluación así como

también le otorgará un nivel de confianza y calidad en la sistematización de sus resultados.

- *Guía de observación docente.* Instrumento estructurado con la finalidad de observar los procesos pedagógicos que el docente desarrolla en su sesión de aprendizaje, éstos aspectos se relacionan con la planificación, ejecución y evaluación del proceso aprendizaje enseñanza. Es difundida al personal docente del área a fin de tener conocimiento y consenso en los aspectos a ser observados en un ambiente de confianza, imparcialidad y respeto.

- *Rúbrica de observación de aula.* Evalúa el desenvolvimiento que tiene el docente en el aula durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje en un espacio de sesenta minutos. La sesión puede desarrollarse en un escenario o espacio elegido por el docente. La ejecuta el Comité de Evaluación liderado por el líder pedagógico de la entidad educativa. Previamente, se programa la visita en una fecha que al mismo tiempo es conocida por el docente. Se evalúa seis desempeños, el primero trata del involucramiento activo de los escolares en el aprendizaje, el segundo trata del uso efectivo del tiempo dedicado al aprendizaje, el tercero toma en cuenta la promoción del razonamiento, creatividad y la criticidad, el desempeño cuarto trata acerca del proceso de acompañamiento del docente a los escolares para el aprendizaje.

5.1.2 Área académica. El Ministerio de Educación (2017c) en el Currículo Nacional de Educación Básica estipula que la educación es un proceso que tiene como finalidad la formación integral de la persona. La Ley General de Educación señala que ella se da a lo largo de toda la vida y que se centra en la persona como agente fundamental de todo el proceso. Atender las diversas dimensiones del ser humano implica considerar el proceso evolutivo de su desarrollo y sus particularidades en lo físico, socioemocional y cognitivo desde el nacimiento.

Por ello que el Diseño Curricular Nacional está organizado en áreas que se complementan para garantizar una formación integral. Esta complementariedad obliga a asegurar en ellas una articulación y secuencialidad desde el nivel Inicial hasta el nivel Secundaria. La articulación entre las áreas significa que los aprendizajes desarrollados deben favorecer la formación integral, es por ello que han de asegurar coherencia pedagógica y curricular, graduación y secuencia, integralidad y continuidad. La articulación organiza la adquisición de competencias básicas que aseguren otras cada vez más complejas, favoreciendo el desarrollo integral y continuo.

Las áreas son organizadores del currículo, que se deben desarrollar considerando las características particulares de los estudiantes, sus necesidades, sus creencias, valores, cultura, lengua; en suma, la diversidad del ser humano, más aun en un país pluricultural y multilingüe como el nuestro

5.1.2.1 Enfoque del Área de Comunicación.

5.1.2.1.1. *Enfoque Comunicativo Textual.* Nuestro sistema educativo peruano, actualmente viene desarrollando en toda la EBR el enfoque comunicativo textual, el cual encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje.

Los estudiantes emplean su lenguaje día a día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos y en contextos específicos. En una comunicación real, en sus distintas variedades dialectales y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses. Asimismo, observamos que bajo la denominación del enfoque comunicativo-textual se planifican, desarrollan y evalúan en las aulas propuestas muy diversas, algunas incluso contradictorias con el enfoque propuesto. Se generan actividades para desarrollar el enfoque, cuatro destrezas comunicativas (escuchar-hablar-leer-escribir) sin tener en cuenta los procesos cognitivos que están detrás de estas destrezas. Se aplican técnicas para interactuar con contextos específicos en situaciones comunicativas concretas sin tener en cuenta que esas situaciones están enmarcadas en contextos sociales y culturales más amplios. Por eso podemos afirmar que dicho enfoque sin las perspectivas cognitiva y sociocultural queda reducido a una simple colección de técnicas y acumulación de actividades.

Según el Ministerio de Educación (2008) considera que el contexto es determinante en todo acto comunicativo, por lo tanto, la lengua se enseña y se aprende en pleno funcionamiento. El texto representa la unidad básica de comunicación es por eso que los textos que se utilizan y se producen en las actividades de la escuela deben responder a las necesidades e intereses de los alumnos. La enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los diferentes registros de uso lingüístico.

Entonces, debemos concebir este enfoque comunicativo de manera integral, considerando dos perspectivas:

- Una perspectiva cognitiva. El lenguaje en la escuela se convierte en el principal instrumento para la construcción del conocimiento. La lengua materna es fundamental para la estructuración de la experiencia de nuestros estudiantes y

contribuye a determinar su visión del mundo. Esa experiencia configurada por su lengua no alude solo al mundo físico y externo, sino también a la propia subjetividad, sus creencias e imaginaciones. Es un aspecto de la individualidad de nuestros estudiantes, un medio de investigación de la realidad, un instrumento para aprender y para reflexionar sobre lo aprendido. El gran valor pedagógico de la variedad materna de nuestros estudiantes: es justamente a partir de esos saberes previos lingüísticos y culturales encarnados en sus lenguas y variedades maternas que los estudiantes se acercan y exploran prácticas escolares del lenguaje con la finalidad de apropiarse de ellas.

- Una perspectiva sociocultural. A través de la comunicación nos relacionamos con los demás y creamos distintas identidades que conforman nuestra vida social. Los docentes tenemos una gran responsabilidad respecto de la democratización de los saberes comunicativos: “garantizar que todos nuestros estudiantes dominen de manera plena los discursos sociales” que les permitan al menos desentrañar lo mejor posible los usos lingüísticos cotidianos, y si es posible volverse actores de su propia vida, saberes que les darán la capacidad de pensar y por tanto transformarse ellos mismos y transformar la sociedad y la cultura (Ministerio de Educación, 2017c) .

5.1.2.2 Competencia. La competencia se define como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. El Ministerio de Educación en el Currículo Nacional en el área de Comunicación ha considerado la competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, esta competencia se desarrolla por el ejercicio de diferentes capacidades (Ministerio de Educación, 2017) c. A partir del árbol de problemas y del árbol de objetivos, podemos establecer algunos alcances que permitirán su ejecución. La alternativa de solución planteada aplicará estrategias, utilizará recursos y fortalecerá las relaciones en un clima de trabajo pedagógico favorable, donde se enfatizará el ejercicio de la mencionada competencia.

5.1.2.3 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia. Son recursos que aplica el lector para la mejora de su capacidad de comprensión lectora que le permita obtener un significado global de un determinado texto, puede ser a través de una lectura silenciosa, una lectura oral, lectura ortográfica, lectura escogida, lectura con apoyo, lectura y relectura, lectura comentada y, para promover con eficacia el

desarrollo de la lectura es necesario aplicar estrategias antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura.

- *Antes de la lectura.* Es necesario establecer el propósito o finalidad de la lectura que se va a realizar, considerar los saberes previos en relación a la lectura por parte del lector, y realizar el análisis de los componentes de la estructura del texto, escritura, extensión del texto. Es de gran ayuda la formulación de las siguientes interrogantes: ¿para qué vamos a leer este texto?, ¿qué sabemos de este texto?, ¿de qué trata este texto?, ¿qué nos dice su estructura?

- *Durante la lectura.* En este proceso, es importante la formulación de hipótesis, promover la predicción o anticipaciones acerca del texto, realizar preguntas del texto leído, aclarar algunas dudas que surjan a raíz de la lectura del texto, es importante promover la relectura de algunas partes que resulten confusas para el lector, realizar consultas al diccionario, para el aseguramiento de la comprensión del texto es conveniente pensar en voz alta, así como diseñar imágenes mentales para la visualización de ciertas descripciones.

- *Después de la lectura.* Se estila realizar un resumen y síntesis de la lectura indicando el tema y las principales ideas, plantear y dar respuesta a interrogantes literales, inferenciales y criteriosales así como emplear organizadores gráficos, generalizar el nuevo saber aplicando lo nuevo a situaciones diferentes. Es muy útil la realización de actividades que signifique la comprensión del tema a través de trabajos prácticos.

5.1.2.4. Clima escolar y de aula

El clima escolar está relacionado directamente la “convivencia escolar” alude en términos generales a la dimensión relacional de la vida escolar; es decir, a la manera como se construyen las relaciones interpersonales en la escuela como parte de su misión pedagógica. Se trata de un concepto propiamente pedagógico que destaca el valor formativo, preventivo y regulador que pueden tener las relaciones interpersonales en la escuela. De ahí que la dimensión relacional de la vida escolar es una construcción colectiva y, por tanto, responsabilidad del conjunto de miembros de la comunidad educativa. De ahí que deban estar en el centro de intereses de las directoras y directores.

Se fomenta y garantiza una participación efectiva de las niñas, niños, adolescentes y adultos en la consolidación de la escuela, con lo que se promueve la conformación de instancias participativas legítimas, con una representatividad real, capaces de un

diálogo intergeneracional y en las que esté garantizado el cumplimiento de los acuerdos orientados a lograr los aprendizajes y el bienestar común.

La convivencia escolar plantea una participación democrática, es decir una que promueve y cumple los derechos de todos los miembros de la comunidad educativa. Una participación que constituye una experiencia y un ejercicio de ciudadanía, en la que todos y cada uno de los miembros de la comunidad tienen también deberes que cumplir como agentes del bien común.

- *Normas de convivencia y medidas reguladoras.* Una adecuada convivencia requiere de pautas y normas que la favorezcan. Si estas no existen, no son claras, pueden surgir los conflictos, del mismo modo que si no existen consecuencias al incumplimiento de las normas.

El objetivo último de las normas de convivencia no es, entonces, el control, sino la formación integral y el bienestar de los estudiantes. El interés superior del niño y del adolescente debe orientar las diferentes acciones en la escuela, incluyendo, las relacionadas con la disciplina. Por ello, nunca una medida reguladora puede vulnerar los derechos de un estudiante, por ejemplo, cuando esta supone maltrato físico o psicológico, como en el caso de los golpes, insultos o demandas físicas extenuantes.

Lejos de ello, las medidas reguladoras deben más bien buscar que los estudiantes reflexionen sobre el comportamiento que han tenido, comprendan y asuman responsablemente sus consecuencias y se dispongan a cambiar lo necesario. Las medidas reguladoras apuntan a promover el desarrollo de la autonomía y la autorregulación de los estudiantes.

- *Buen clima de aula.* Si los docentes desarrollamos una actitud de escucha activa, un lenguaje asertivo, una actitud empática; y si reconocemos las características de aprendizaje de los niños, entonces facilitaremos los logros de nuestros estudiantes. Para crear y mantener un clima de aula adecuado requerimos

Planificar las situaciones de aprendizaje, para mantener el interés de los estudiantes y promover la participación y la reflexión. Establecer, junto con los estudiantes, normas para la interacción el fin de generar confianza y seguridad. Promover actividades de aprendizaje en el marco de situaciones comunicativas reales para el estudiante.

Orientar la reflexión de cada estudiante, para que tenga conciencia de lo que aprende, y de cómo puede controlar sus emociones y pensar antes de hablar. Iniciar el diálogo solo cuando haya silencio, atención y expectativa.

Plantear estrategias con actividades diversas (juegos lingüísticos, dinámicas de grupo con el docente, entre pares, con la comunidad educativa) que permitan la interacción dentro y fuera del aula, así como la elaboración e interpretación de información variada y el aprendizaje autónomo. En la medida de lo posible, apoyarnos en medios audiovisuales como un recurso para desarrollar la comprensión

5.2 Experiencia exitosa

La experiencia exitosa denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

El propósito de la experiencia fue explicitar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de monitoreo y acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La experiencia se organizó en cuatro fases. La primera estuvo relacionada a la organización del equipo de acompañamiento, la segunda a la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados; la tercera fase se desarrolló en dos momentos: la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y, el monitoreo a docentes en aula. La cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además también se destacó que los

especialistas de la Gerencia Regional de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Se pone énfasis en la práctica docente con el propósito de recoger información que permita identificar las debilidades pedagógicas que limitan el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes ya que el fin es siempre la mejora de los aprendizajes se ha determinado que la estrategia más adecuada es la aplicación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente. Por este motivo se plantean los siguientes objetivos.

6.1.1 Objetivo general. Se ha considerado el siguiente objetivo general:

- Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna de los estudiantes del III ciclo mediante la implementación de un Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes del Nivel Primario de la Institución Educativa N° 80820 “Víctor Larco” distrito de Víctor Larco - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste.

6.1.2 Objetivos específicos. Teniendo en cuenta la necesidad de operativizar el objetivo general se ha planteado los siguientes objetivos específicos:

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre las estrategias de enseñanza y aprendizaje y las normas de convivencia, en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.
- Evaluar la práctica docente a través del recojo de evidencias en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia leer diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación en aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula. A partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

Alternativa de solución priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias/ti pos	Actividades	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia de lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna de los estudiantes del III ciclo mediante la implementación de un Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes del Nivel Primario de la Institución Educativa N° 80820 Víctor Larco distrito de Víctor Larco, Distrito	Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre las estrategias de enseñanza y aprendizaje y las normas de convivencia, en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo.	X											
					1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo.	X											
					1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo.	X											
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo directivo.		X	X									
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo.		X	X									
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Equipo directivo.				X	X	X	X	X				

Alternativa de solución priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias/ti pos	Actividades	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
de Víctor Larco - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste.	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de lectura de diversos textos escritos.	Porcentaje de encuentros formativos de acompañamiento ejecutados.	100% de docentes es acompañado al menos en dos encuentros formativos.	Círculos de interaprendizaje.	2.1 Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Equipo directivo Docentes.	X											
					2.2 Análisis de debilidades y necesidades formativas de informe de monitoreo.	Equipo directivo.	X	X										
					2.3 Identificación estrategias de intervención círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo.		X										
					2.4 Preparación de materiales de soporte: instrumentos y material de soporte.	Equipo directivo.		X	X	X	X	X	X	X				
					2.5 Conformación de equipos de interaprendizaje por ciclos.	Equipo directivo Docentes.	X	X										
					2.6 Ejecución de los encuentros formativos.	Equipo directivo.		X	X	X	X	X	X	X				

Alternativa de solución priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias/ti pos	Actividades	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
	- Evaluar la práctica docente a través del recojo de evidencias en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación..	Porcentaje de docentes evaluados e informados de la evaluación de su proceso de monitoreo y acompañamiento .	100% de docentes monitoreados y evaluados informados de sus resultados.	Autoevaluación Heteroevaluación Coevaluación	3.1 Sensibilización sobre la importancia de la evaluación en el marco Monitoreo acompañamiento y evaluación.	Equipo directivo.	x											
					3.2 Aplicación de Ficha de Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación a los docentes.	Equipo directivo Docentes.	x	x										
					3.3 Elaboración del informe final de Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Equipo directivo.									x	x		
					3.4 Entrega del informe de final de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación a los docentes y retroalimentación	Equipo directivo.											x	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de monitoreo y evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información durante el proceso de implementación, con el fin de tomar decisiones que pueda identificar dificultades durante el proceso de implementación. Estas permitirán continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño.

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. Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

Evidencias e Instrumentos. Referidos a los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

Principales dificultades. Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

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.

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

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5				
- Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre las estrategias de enseñanza y aprendizaje y las normas de convivencia, en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo Docentes.				x			- Acta de asistencia - Panel de productos.	Guía de observación. Cuaderno de Campo.	Equipo informático. Papelotes Papel bond lapiceros Plumones Copias.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.
			1.2 Elaboración consensuada del Plan e instrumentos de Monitoreo.	Equipo directivo Docentes.			x				- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados			
			Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo Docentes.					x		- Plan de monitoreo.			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo Directivo.					x		- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo Directivo.					x		- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).	Comisión de evaluación.					x		- Informe de monitoreo. - Panel fotográfico			

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5				
Acompañar la práctica docente en el Área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de lectura de diversos textos escritos.	Número de encuentros formativos de acompañamiento ejecutados por docente.	Círculos (grupos) de aprendizaje	2.1 Revisión de los informes de monitoreo e identificación de los puntos de mejora a trabajar.	Equipo directivo.					x		Informes corregidos.	Lista de cotejos.	Equipo informático. Papelotes. Papel bond. Lapiceros. Plumones Copias.	100% de los docentes es acompañado al menos dos encuentros formativos.
			2.2 Identificación de las estrategias de intervención. 2.3 Diseño y elaboración del instrumento de acompañamiento. 2.4 Programación de la secuencia de encuentros formativos para el acompañamiento docente. 2.5 Ejecución de los encuentros formativos de acompañamiento.	Equipo directivo. Docentes.					x		Cronograma de círculo de interaprendizaje. Panel fotográfico.			
Evaluar la práctica docente a través del recojo de evidencias en el proceso de monitoreo y	Porcentaje de docentes evaluados e informados de los resultados del proceso de	Autoevaluación Heteroevaluación Coevaluación.	3.1 Sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, heteroevaluación y Coevaluación.	Equipo directivo.					x		- Acta de asistencia - Panel de productos.	Ficha de Autoevaluación.	Equipo informático. Papelotes. Papel bond. Lapiceros. Plumones.	100% de los docentes monitoreados y acompañados son evaluados e informados
			3.2 Aplicación de ficha de autoevaluación,	Equipo directivo Docentes.					x		Consolidado de fichas de autoevaluación	Ficha de observación.		

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5				
acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.	monitoreo y acompañamiento.		coevaluación y heteroevaluación a los docentes.								aplicadas.	Lista de cotejo.	Copias	de sus resultados
			3.3 Informe final de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación 3.4 Informe final de las evaluaciones aplicadas y retroalimentación.	Equipo directivo.					x		- Acta de asistencia - Panel de productos.			

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

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

A continuación, una descripción precisa sobre los objetivos específicos a lograr, los riesgos y medidas a adoptarse en el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente a implementarse en la institución educativa:

Objetivos específicos del plan de acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
- Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre las estrategias de enseñanza y aprendizaje y las normas de convivencia, en el aula.	- Rechazo o actitud negativa docente a ser monitoreados. - Ejecución no satisfactoria o limitada del plan de monitoreo por parte de equipo directivo debido a la sobrecarga de responsabilidades administrativas.	- Realización de adecuadas actividades de sensibilización docente. - Establecimiento de compromisos - Organización directiva, priorizando actividades a cumplir. - Delegación de responsabilidades - Rediseño de cronograma de monitoreo atendiendo las contingencias presentadas.
- Acompañar la práctica docente en el Área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua.	- Dificultades para concretar los encuentros de acompañamiento por razones de diversidad de tiempos. - Falta de disposición al acompañamiento y/o rechazo a la mejora de la práctica pedagógica por parte de algunos docentes. - Limitado manejo de estrategias de intervención de acompañamiento por parte del equipo directivo. - Falta de habilidades interpersonales para el acompañamiento por parte del equipo directivo. - Ejecución no satisfactoria o limitada del plan de acompañamiento por parte de equipo directivo debido a la sobrecarga de responsabilidades administrativas.	- Realización de adecuadas actividades de sensibilización docente y compromiso colegiado para el cumplimiento del acompañamiento pedagógico. - Capacitación pertinente del equipo directivo para una adecuada implementación del acompañamiento de los docentes. - Aplicación de estrategias de intervención de acompañamiento por parte del equipo directivo. - Mejora de las habilidades interpersonales para el acompañamiento por parte del equipo directivo. - Ejecución del plan de acompañamiento por parte de equipo directivo mediante el trabajo compartido de responsabilidades administrativas.
- Evaluar la práctica docente a través del recojo de evidencias en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.	- Recojo inadecuado de evidencias de monitoreo y acompañamiento que limitan la evaluación del plan del MAE implementado. - Dificultad del directivo para la valoración de las evidencias. - Confusión del directivo de la naturaleza de la evaluación del MAE con otros modelos valorativos.	- Atención específica al recojo de información sobre los procesos pedagógicos en el monitoreo y acompañamiento de los docentes. - Capacitación pertinente del equipo directivo para una adecuada valoración de la práctica de los docentes.

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

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por docente.	Recursos propios.
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por docente.	Recursos propios.
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo.	Ninguno	
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por docente.	Recursos propios.
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Tercera semana de abril.	Ninguno	
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Mayo –julio.	S/ 1.00 de fotocopia por docente.	Recursos propios.
2.1 Revisión de los informes de monitoreo e identificación de los puntos de mejora a trabajar	Mayo –julio.	Ninguno	
2.2 Identificación de las estrategias de intervención	Mayo –julio	Ninguno	
2.3 Diseño y elaboración del instrumento de acompañamiento	Mayo –julio.	Ninguno	
2.4 Programación de la secuencia de encuentros formativos para el acompañamiento docente	Marzo.	Ninguno	
2.5 Ejecución de los encuentros formativos de acompañamiento.	Mayo - Setiembre.	S/ 4.00 de refrigerio por docente	Recursos propios.
3.1 Sensibilización sobre la importancia de la evaluación en el marco del MAE	Abril.	S/ 4.00 de refrigerio por docente	Recursos propios.
3.2 Aplicación de ficha de autoevaluación a los docentes.	Abril.	S/ 1.00 de fotocopia por	Recursos propios.

		docente.	
3.3 Elaboración del informe final de evaluación en base a los informes de monitoreo y acompañamiento	Setiembre..	S/ 1.00 de fotocopia por docente.	Recursos propios.
3.4 Entrega del informe de evaluación final a los docentes y retroalimentación.	Setiembre.	Ninguno	

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución N° 80820 “Víctor Larco”.

El Módulo de introductorio brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de comprensión lectora en los estudiantes de la IE. N° 80820 Víctor Larco.

El Módulo Introductorio desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional. Además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de comprensión lectora. En relación al Módulo uno de Dirección Escolar se hizo referencia a los lineamientos para la elaboración y planteamiento de la visión institucional, como la selección de alternativa de solución pertinente al problema priorizado.

El Módulo dos de Planificación escolar, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor.

El Módulo tres referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática en lectura de diversos textos escritos y además se elaboró el informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área

de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos.

Por otra parte, en el Módulo cuatro desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico. Por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, en el Módulo cinco denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

10. Lecciones aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación me permitió identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, destacando lo siguiente:

- Es importante efectuar un pertinente diagnóstico o línea de base que permita identificar con precisión los problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido: la rigurosidad, el trabajo colaborativo y la participación de todos los agentes, es de vital importancia en la construcción, aplicación de los de instrumentos de diagnóstico que permitan recoger información relevante.

- La necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional orientado a promover la formación y realización docente, así como fomentar la cooperación y cohesión entre el profesorado, así como el diálogo permanente sobre las prácticas pedagógicas, haciendo de ello una práctica común en la cual el acceso a las aulas no sea restringido ni ajeno al directivo. Por lo tanto, es de suma importancia el promover comunidades de aprendizaje colaborativas sostenibles en el tiempo.

- El proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación debe estar orientado a fortalecer las capacidades de los docentes a fin de empoderarlos y establecer una cultura evaluativa, fomentando prácticas constantes y sistemáticas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

- La importancia de la elaboración participativa del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes.

- La gestión de un clima favorable es condición necesaria para favorecer un óptimo aprendizaje en nuestros estudiantes, para ello se debe promover las buenas relaciones personales en la comunidad educativa.

Referencias

- Educación, M. d. (2013). Marco del Buen Desempeño Directivo. En MINEDU, *Directivos Construyendo Escuela* (pág. 15). Lima: MINEDU.
- Educación, M. d. (2014a). Marco del Buen desempeño Directivo. Lima: Ministerio de Educación.
- Educación, M. d. (2017a) . *Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente*. Lima: Minedu.
- Evans Risco, E. (2008). *Orientaciones Metodológicas para la Investigación-Acción. Propuesta para la mejora de la práctica pedagógica*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2008). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014b). *Marco de Buen Desempeño Docente. Un buen maestro cambia tu vida*. Recuperado el 6 de enero de 2018, de www.minedu.gob.pe: http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736
- Ministerio de Educación. (2014c). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Recuperado el 8 de diciembre de 2017, de www.minedu.gob.pe: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (2014d) . *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Recuperado el 6 de enero de 2018, de www.minedu.gob.pe: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (2015). *Matriz Aplicativo para el monitoreo a los compromisos de gestión escolar*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017b). *Compromisos de gestión escolar y Plan anual de Trabajo 2017*. Recuperado el 7 de enero de 2018, de www.minedu.gob.pe: http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf
- Ministerio de Educación. (2017c). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima. Lima: Minedu. Obtenido de www.minedu.gob.pe.
- Ministerio de Educación. (2017d). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Texto del módulo 4 de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.

- Ministerio de Educación. (2017) e. *Módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu. Obtenido de www.minedu.gob.pe.
- Ministerio de Educación. (2017) f. *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante* (Vol. Tercer). Lima: Minedu.
- Molina, G. R. (2011). *Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>: <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a02.pdf>
- Otto, V. R. (s.f.). *Monitore e Indicadores*.
- Oviedo, D. (enero de 2004). *Manual de Procedimientos para el acompañamiento y seguimiento en los centros educativos*. Recuperado el 7 de enero de 2018, de www.monografias.com: <https://www.monografias.com/docs/Manual-de-procedimiento-para-el-acompa%C3%B1amiento-y-seguimiento-F3925QVPCDU2Y>
- Riveros, E. (Elizabeth Riveros). El acompañamiento y la Educación. En *El acompañamiento y la Educación* (pág. 22 a la 27).
- Romero, D. G. (2012). <https://www.clacso.org.ar>. (C. CulturalPoveda, Ed.) Obtenido de https://www.clacso.org.ar/libreria-latinoamericana-cm/libro_detalle_resultado.php?id_libro=530&campo=cm&texto=242
- Silva Peña, I. (2012). *Modelo de asesoría a escuelas centrado en el acompañamiento docente*. Chile: Universidad Arturo Prat.