

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80245 DEL DISTRITO DE CHARAT, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

RODRIGUEZ MORENO, Lupo Javier

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.....	4
2. Diagnóstico.....	7
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados.....	7
2.1.1. Resultados cuantitativos.....	7
2.1.2. Resultados cualitativos.....	7
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	8
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	20
5.1 Marco Conceptual.....	20
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	20
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.1. Definición.....	20
5.1.1.1.2. Importancia.....	20
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	21
5.1.1.2.1. Definición.....	21
5.1.1.2.2. Importancia.....	22
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.....	22
5.1.1.3.1. Definición.....	22
5.1.2 Área de Comunicación.....	23
5.1.2.1. Definición de comprensión lectora.....	23
5.1.2.2. Momentos de la comprensión lectora.....	23
5.1.2.2.1. Antes de la lectura.....	23
5.1.2.2.2. Durante la lectura.....	23
5.1.2.2.3. Después de la lectura.....	24

5.1.2.3. Niveles.....	24
5.1.2.3.1. Nivel literal.....	24
5.1.2.3.2. Nivel inferencial.....	24
5.1.2.3.3. Nivel crítico.....	24
5.1.2.3.4. Nivel apreciativo.....	25
5.1.2.4. Estrategias metodológicas para la comprensión de textos...	25
5.1.2.4.1. La mochila viejera.....	25
5.1.2.4.2. La chocita lectora.....	26
5.1.3 Clima del Aula.....	26
5.1.4 Recursos y Materiales.....	27
5.1.5 Participación de los Padres de Familia.....	27
5.1.6 Convivencia Escolar.....	28
5.2. Experiencia Exitosa.....	29
6. Diseño de Plan de Acción.....	31
6.1 Objetivos	31
6.1.1 Objetivo general.....	31
6.1.2 Objetivos específicos.....	31
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	31
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	34
8. Presupuesto	38
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	39
10. Lecciones Aprendidas.....	41
Referencias.....	42

Índice de Figura

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas	6
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	11
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	15
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	32
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	35
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.....	37
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	38

Introducción

El presente trabajo académico se realizó con el interés mejorar la problemática de la institución educativa cuyo problema identificado es el nivel insatisfactorio en el logro de aprendizajes de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80245 del distrito de Charat, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad. Básicamente, en los últimos dos años los resultados obtenidos en la prueba ECE no fueron satisfactorios los que motivaron al directivo a tomar decisiones de intervención para fortalecer las competencias de los docentes. Se decidió investigar las causas y motivos que originan este problema, realizando el análisis de las demandas del contexto, los escenarios de aprendizaje y el rol del directivo como líder pedagógico.

Para la elaboración del trabajo académico, se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de datos, como la observación directa y el grupo focal con sus respectivos instrumentos como fichas de observación de clase y la guía de entrevista del grupo focal que después de un análisis e interpretación, permitió identificar la problemática descrita en el presente estudio. Las fuentes de información fueron los docentes del III Ciclo.

El trabajo consta de diez acápite que a continuación se explican brevemente: El primer acápite se refiere a la identificación de la problemática, asimismo se fundamenta y contextualiza el problema. En el segundo acápite se refiere al diagnóstico donde se muestra los resultados cualitativos y cuantitativos de los instrumentos de recojo de información que se aplicaron a los docentes, se estableció la relación del problema con los procesos de la Institución Educativa, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo, priorizando el proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar.

En el tercer acápite se abordó la caracterización del rol como líder pedagógico según las dimensiones de liderazgo pedagógico de Viviane Robinson que indica la importancia del papel del directivo como agente de cambio en su Institución Educativa. En el cuarto acápite, se planteó la alternativa de solución describiendo el ejercicio de liderazgo pedagógico y su relación con los compromisos de gestión escolar; para que luego en el quinto apartado se desarrolló el marco conceptual

referido al monitoreo, acompañamiento y evaluación, así como las principales estrategias que se utilizaron para fortalecer la práctica pedagógica del docente.

En el acápite seis se abordan temas referentes al diseño de Plan de Acción, el objetivo general y los objetivos específicos que ayudarán a conseguir el propósito, así como la matriz del referido Plan. En el acápite siete, se tomó en cuenta el plan de monitoreo y evaluación que se elaboró a través de una matriz en el que consignó los indicadores, las estrategias, las actividades, los niveles de implementación, las evidencias y los porcentajes de logro de cada meta del referido Plan que permitirá conocer el nivel de implementación de cada una de las estrategias.

El octavo acápite se refiere al presupuesto que demandará la elaboración y desarrollo del Plan de Acción en el que se consignaron las actividades, el periodo de ejecución, los costos y las fuentes de financiamiento. En el noveno acápite se describen los procesos que permitieron la orientación para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos y finalmente en el décimo punto se asignaron las lecciones aprendidas durante el desarrollo, la asesoría y aplicación del Plan de Acción.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE 80245

La Institución Educativa N° 80245 ubicada en la avenida Merino, distrito Charat, Provincia de Otuzco, región La Libertad; lugar que se ubica en el valle interandino del río Charatino, afluente del río Chicama, en el que el relieve es accidentado y está conformado de laderas, lomas y quebradas con lluvias en los meses de enero a marzo periodo en el que aumenta los caudales de manantiales, quebradas y ríos; con lo cual abastece a la pequeña agricultura durante el año. Luego del periodo de lluvias Charat vive una etapa de paisaje primaveral coloreado en toda la amplitud de sus campos por la vegetación natural del medio, le sigue la etapa de estío con mucho sol durante el día y mucho frío en las noches, es el periodo más difícil en Charat.

Está a una distancia de 60 kilómetros de la ciudad de Otuzco, capital de la provincia. Charat cuenta con un aproximado de 80 familias, las principales actividades económicas son la ganadería (ovina, vacuno, porcino, otros), la agricultura para producir alimentos tradicionales (maíz, papa, hortalizas, etc.) y la fruticultura en la que se produce (palta, naranja, lima, rocoto, otros). Los servicios básicos con que se cuenta son: agua potable, desagüe, electricidad, telefonía móvil, señal de televisión e internet satelital; además el distrito cuenta con el servicio de Educación Inicial que lo brinda la Institución Educativa N° 265 la cual tiene su propio local, y en nivel secundaria independiente de los demás niveles.

La primaria tiene su local, está distribuido en tres pabellones construidos en diferentes etapas y distintos promotores, el pabellón más antiguo fue construido por la comunidad organizada a través del sistema de república, luego ante el crecimiento de la población escolar “Cooperación Popular” construye uno nuevo por los años 80, también de adobe pero con un criterio más técnico, sumando tres aulas a las cuatro ya existentes; en el tercer pabellón se ubica los servicios higiénicos en el primer piso, y en el segundo piso están los ambientes administrativos, todo de material noble. El 80245, como lo conoce la comunidad, hoy es multigrado cuenta con dos docentes de los cuales uno ejerce el cargo de director, con una población escolar de 45 estudiantes matriculados y distribuidos de primero a sexto grado.

Existe una buena relación con la comunidad, se cuenta con el apoyo de las organizaciones externas como la Policía Nacional del Perú que brinda seguridad a los estudiantes que caminan distancias, afrontan peligros como consecuencia de las lluvias. El puesto de salud hace un seguimiento del estado nutricional y brinda primeros auxilios en casos de emergencia. Las organizaciones internas, como la asociación de padres de familia (APAFA), cuenta con recursos económicos para apoyar y cautelar la participación de los estudiantes en todo el quehacer educativo, el consejo educativo institucional (CONEI) es un ente de control y vigilancia de la labor docente; QALI WARMA, vela por la asistencia alimentaria de los estudiantes y con ello la institución llegara a tener mejores aprendizajes en los estudiantes.

Charat es un lugar hermoso por cada detalle natural que nos ha brindado Dios, nuestros antepasados supieron adicionar a esta tierra, conductas sociales como la afición por el futbol, el teatro; con lo cual se recaudaba bienes económicos para atender carencias comunales, celebrar la navidad y una muestra de cristiandad. Pioneros en estas actividades a la vanguardia ante otros distritos de nuestra provincia; sin embargo, llegaremos al dos mil veinte, sin vías asfaltadas que nos comuniquen con la capital de la provincia y a Trujillo, carecemos de proyectos productivos sostenibles para la agricultura, ganadería y acuicultura que asegure el bienestar y la permanencia de nuestra población, demandan contar con una piscina, exigencia de muchas generaciones que permitan a nuestros niños y jóvenes cultivar este deporte.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego de haber revisado y analizado la documentación que contiene los resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2015 y 2016 y registros oficiales y actas de evaluación se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizajes de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80245 del distrito de Charat, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad.

El análisis de las siguientes causas permitirá que todos los docentes exploren la riqueza abundante de sus experiencias y apuntar a enriquecer la práctica docente diaria así, como la disposición de cada uno para ser explorado por sus pares y con ello

propiciar un aprendizaje entre iguales, que conllevaría a solucionar innumerables problemas y a la mejora del trabajo educativo en los estudiantes. Es necesario que los docentes trabajen en equipo cada vez más, para responder a los nuevos retos, que a partir de esta nueva estrategia el docente transite por un sendero de mejora continua a través de las comunidades profesionales de aprendizaje.

Una de las causas del problema es el poco dominio docente en el manejo de los procesos didácticos, a partir de ello se tiene una inadecuada planificación de sesiones que desmejora logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, esta causa está relacionada con el factor de la gestión del currículo específicamente con las capacidades profesionales docentes. Lo descrito conlleva a que los estudiantes no desarrollen aprendizajes significativos, con mucha dificultad identifiquen la idea principal o secundaria en un texto, que emita opiniones entre otras.

La segunda causa es el inadecuado uso pedagógico del tiempo en el desarrollo de las sesiones, existe la costumbre de pasar lista, revisar cuadernos, asignar trabajo al estudiante, docentes que realizan otras actividades ajenas al desarrollo de la sesión de aprendizaje (redactar documentos comunales), esta causa está asociada al factor de la gestión del currículo específicamente con las condiciones ocasionando bajo desarrollo de las capacidades comunicativas. Como lo menciona el MBDDirectivo el directivo planifica el uso adecuado del tiempo orienta a los docentes al cumplimiento de horas efectivas, horarios y calendarización del año escolar.

Una tercera causa, quizá la más importante entre todas las nombradas en el presente problema, es la dificultad para llevar a cabo el monitoreo docente, esta causa está relacionada al factor de gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación directamente con la planificación (propósito y condiciones), debido al desarrollo de actividades de aprendizaje y administrativas. El acompañamiento demanda del director espacios de tiempo para implementar las jornadas de reflexión y a la necesidad de ir actualizándose continuamente, esto ha ocasionado que los docentes continúen con prácticas tradicionales o tener sesiones de aprendizaje tradicionales, mal planificadas, que no responde a las expectativas de los estudiantes, “El monitoreo es un proceso organizado para identificar logros y debilidades a fin de optimizarla, posibilitando la toma de decisiones más objetiva” (MINEDU, 2014, p. 50)

Una cuarta causa del problema son las agresiones físicas y verbales entre estudiantes debido al maltrato emocional y físico de los padres a sus hijos y muchas veces de los docentes y hasta entre compañeros, lo cual es parte de nuestra cultura, en el falso creer que es la manera de formar ciudadanos buenos, responsables y respetuosos para el futuro esta causa está asociada al factor gestión de la convivencia directamente con la gestión de conflictos y medidas reguladoras que ocasiona limitaciones para desarrollar una comunicación horizontal, desconfianza y falta de afectividad, estudiantes con baja autoestima y por ende con bajo rendimiento académico. Para lo cual se debe desarrollar la autorregulación emocional basándose en el autocontrol, confiabilidad, integridad e adaptabilidad (Goleman, 1998)

La institución está inmersa en la comunidad de Charat, que al interno cuenta con equipos de cómputo, audiovisuales, internet, infraestructura propia, niños y niñas participativos, docentes nombrados con disposición al cambio, la población está convencida de los beneficios de la educación, sin embargo nos queda por fortalecer la labor comunitario como una forma de trabajo en equipo ancestral, promover la convivencia familiar de la comunidad, con niños en edad escolar que asisten a la escuela, necesitamos seguir viviendo sin delincuencia y preservando la variedad de nuestros recursos naturales que nos permita tener una vida medianamente tranquila.

A continuación presentamos el árbol de problemas que es un esquema que sistematiza la problemática de la institución educativa con las causas más relevantes y que a partir del mismo se implementara un tratamiento adecuado para dar por resuelto el problema. El árbol de problemas recoge y sistematiza la problemática de la institución.

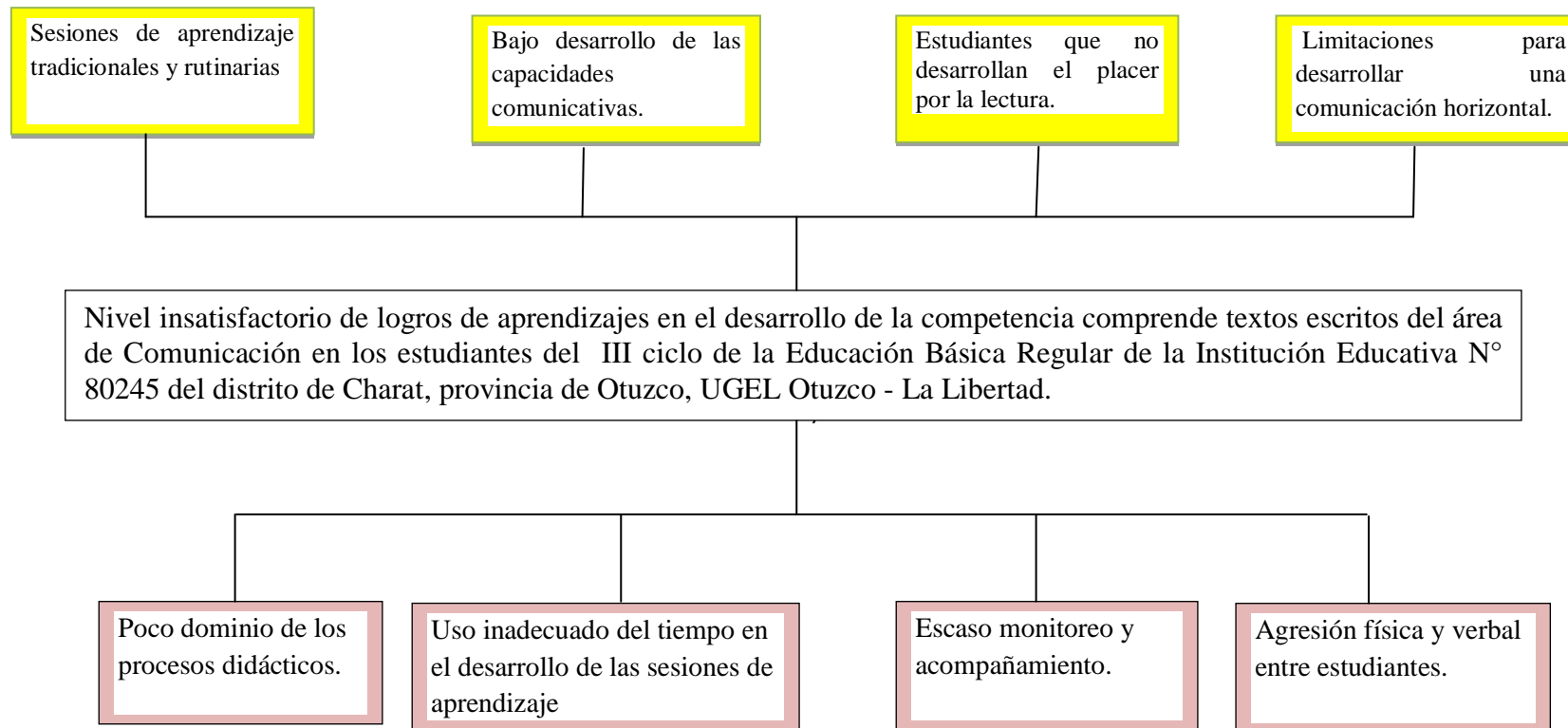


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

A partir de la aplicación de los diferentes instrumentos de recojo de información desarrollamos el siguiente análisis para determinar el nivel de dominio de los procesos didácticos por parte del docente, así como para verificar como se está llevando el uso del tiempo en la institución educativa, también está el aspecto del monitoreo y acompañamiento y por último lo relacionado con la convivencia escolar y todo lo relacionado con la agresión física y verbal entre estudiantes.

2.1.1 Resultados Cuantitativos. Los docentes en el aspecto manejo de los procesos didácticos, alcanza el 40 % de logro de los ítems propuestos, ubicándose en el nivel proceso, realidad que muestra una gran dificultad y desacierto a la hora de formular las sesiones de aprendizaje en las que se evidencie el antes, durante y después de la lectura tomando en cuenta el enfoque del área de Comunicación. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y queda demostrado el desconocimiento y la falta de solvencia técnica sobre los procesos didácticos del área, asimismo, no se han tenido el espacio apropiado y oportuno para reflexionar sobre tal deficiencia. Para revertir esta causa se realizarán círculos de interaprendizaje que permitan el intercambio entre los docentes sobre los procesos didácticos del área.

El docente en el aspecto uso efectivo del tiempo, alcanza el 60% de logro de los ítems propuestos, ubicándose en nivel proceso, lo que significa que hay pérdida de tiempo durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje a razón de que se retrasa el inicio de la de las sesiones, existiendo interrupciones prolongadas y actividades no programadas. El docente debe mejorar optimizando el uso del tiempo en el trabajo de las sesiones de aprendizaje, para lo cual se debe establecer un horario para la atención a los padres de familia y planificar el trabajo extracurricular del aula para un horario que interfiera con la atención a los estudiantes y así mejorar los aprendizajes de los estudiantes en el área de comunicación. Una posible solución es realizar pasantías en aulas donde el docente maneja adecuadamente los tiempos.

2.1.2 Resultados cualitativos. EL docente manifiesta que el monitoreo y acompañamiento ha sido limitado porque se recibió solo una visita al año, por lo

tanto ha sido poco efectiva en la atención a las necesidades docentes, es necesario promover la aplicación de estrategias de trabajo colaborativo, círculos de interaprendizaje y la formación de comunidades profesionales de aprendizaje para plantear estrategias que permitan atender estas demandas y mejorar el trabajo pedagógico.

Finalmente, sobre las agresiones físicas y verbales entre los estudiantes, afirman que tiene dificultades para gestionar la disciplina en el aula, con frecuencia se observa agresiones como formas aprendidas para resolver sus controversias, también se observa interrupciones por el incumplimiento de acuerdos de convivencia escolar, generando desconcentración en las actividades propuestas. Frente a estos resultados se sugiere que el docente fomente mecanismos de diálogo y participación para conocer las verdaderas necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes, así como pueda desarrollar las sesiones de tutoría y orientación educativa como espacios de diálogo para analizar situaciones de conflicto que se están presentando y poder tomar decisiones participativas para la mejora de la convivencia escolar.

2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo

El motivo del presente trabajo es atender la problemática identificada referida al nivel insatisfactorio en el logro de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80245 del distrito de Charat; provincia de Otuzco, situación que fue determinada mediante diversos estudios realizados a través de la aplicación de diferentes instrumentos y técnicas como es el caso del árbol de problemas.

Para determinar y priorizar el problema se ha realizado todo un diagnóstico del que se ha obtenido resultados cuantitativos los mismos que han sido analizados y sistematizados para enrumbar toda la temática y el tratamiento del mismo pasando por una serie de aspectos técnicos científicos el cual es temática del presente y que está íntimamente relacionado con el poco dominio de los procesos didácticos por parte del docente así como el mal uso del tiempo en la aplicación de las sesiones de aprendizaje,

Lo cual se relaciona con los procesos de la institución educativa como es; PE03: evalúa la gestión escolar, lo cual va a evidenciar la dinámica en el proceso; PO02:1 Realizar programación curricular PO04:1 desarrollar sesiones de aprendizaje. También está relacionado con el compromiso 1 de gestión escolar: Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa. Y a la vez se relacionado con la competencia 1 del MBDDirectivo que expresa; Conduce la Planificación institucional a partir de los procesos pedagógicos el clima escolar las características de los estudiantes y entorno orientándola hacia el logro de metas de aprendizajes.

Por otro lado, esta causa se relaciona con los procesos de gestión escolar siguientes; PO02:2 programar el tiempo para el aprendizaje.PS03: administrar los bienes, recursos y materiales educativos. Se relaciona con el compromiso de gestión 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa. Y con la competencia 3 del MBDDirectivo en el que se dice; Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

Respecto a los resultados cualitativos sobre falta de un monitoreo oportuno y el control positivo de los conflictos y agresiones que se presenta dentro del aula, la primera causa se puede ubicar en los siguientes procesos de gestión como el PE03: evalúa la gestión escolar PO02:1 Realizar programación curricular y PO04:1 desarrollar sesiones de aprendizaje. Compromiso 4 relacionado con el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes; pero también está relacionado con la competencia 5 que dice; promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua del docente.

Mientras que la segunda causa está relacionada PO05:1 promover la convivencia escolar y PO05:2 prevenir y resolver conflictos. PS01: Administrar recursos humanos y que está relacionado con el compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, así como con el MBDDirectivo, competencia 2 que dice; promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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.

La comunidad educativa, asumió el reto de elevar los niveles de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80245 el distrito de Charat, para ello asume los desafíos de manejar adecuadamente los procesos didácticos del área de Comunicación, utilizar óptimamente el tiempo durante las sesiones de aprendizaje, realizar de manera eficiente el monitoreo, acompañamiento y evaluación a los docentes y un adecuado manejo de relaciones interpersonales entre los estudiantes.

Para dar cumplimiento a los desafíos mencionados se realizarán círculos de interaprendizaje para intercambiar experiencias sobre los procesos didácticos entre los docentes de la institución, se efectuarán pasantías para observar y aprender de los compañeros que gestionan óptimamente el tiempo durante las clases, se elevará las frecuencias del monitoreo y acompañamiento mediante las visitas al aula, las que permitirán recoger información relevante de la práctica pedagógica de los docentes, específicamente en el área de comunicación, se establecerá talleres de seguimiento sobre el manejo de estrategias para favorecer la convivencia en el aula a través de los acuerdos de convivencia y la participación estudiantil.

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?
<p>Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación en estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80245 del distrito de Charat, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco-La Libertad.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>Los docentes en el aspecto manejo de los procesos didácticos, alcanza el 40 % de logro de los ítems propuestos, ubicándose en el nivel proceso realidad que muestra una gran dificultad y desacierto a la hora de formular las sesiones de aprendizaje en las que se evidencie el antes, durante y después de la lectura tomando en cuenta el enfoque del área de comunicación. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y queda demostrado el desconocimiento y la falta de solvencia técnica sobre los procesos didácticos del área, asimismo, no se han tenido el espacio apropiado y oportuno para reflexionar sobre tal deficiencia. Para revertir esta causa se realizarán círculos de interaprendizaje que permitan el intercambio entre los docentes sobre los procesos didácticos del área.</p> <p>El docente en el aspecto uso efectivo del tiempo, alcanza el 60% de logro de los ítems propuestos, ubicándose en nivel proceso, lo que significa que hay pérdida de tiempo durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje a razón de que se retrasa el inicio de la de las sesiones, permiten interrupciones prolongadas, actividades no programadas y descontextualizadas. El docente debe mejorar optimizando el uso pedagógico del tiempo en el trabajo de las sesiones de aprendizaje, para lo cual se debe reajustar los horarios de inicio de la jornada escolar, establecer un horario para la atención a los padres de familia y planificar el trabajo extracurricular del aula para un horario que interfiera con la atención a los estudiantes y así mejorar los aprendizajes de los estudiantes en el área de comunicación. Una posible solución es realizar pasantías en aulas donde el docente maneja adecuadamente los tiempos.</p>	<p>PE03: evalúa la gestión escolar</p> <p>PO02:1 Realizar programación curricular.</p> <p>PO04:1 desarrollar sesiones de aprendizaje.</p> <p>PO02:2 programar el tiempo para el aprendizaje.</p> <p>PS03: administrar los bienes, recursos y materiales educativos.</p>	<p>1 Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa.</p> <p>3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa</p>	<p>Competencia 1</p> <p>Conduce la Planificación institucional a partir de los procesos pedagógicos el clima escolar las características de los estudiantes y entorno orientándola hacia el logro de metas de aprendizajes.</p> <p>Competencia 3</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>

	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>Los docentes manifiestan que el monitoreo y acompañamiento al personal docente en la escuela a estado limitado a una visita al año, por lo tanto ha sido poco efectiva en la atención a las necesidades docentes, por lo tanto es necesario promover la aplicación de estrategias de trabajo colaborativo, círculos de interaprendizaje y la formación de comunidades profesionales de aprendizaje para plantear mejores estrategias que permitan atender estas demandas y mejorar el trabajo pedagógico.</p> <p>Respecto a las agresiones físicas y verbales entre los estudiantes, afirman que tiene dificultades para gestionar la disciplina en el aula, a menudo observa agresiones como formas aprendidas para resolver sus controversias, también se observa interrupciones por el incumplimiento de acuerdos de convivencia escolar, generando desconcentración en las actividades propuestas. Frente a estos resultados se sugiere que el docente fomente mecanismos de diálogo y participación para conocer las verdaderas necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes, así como pueda desarrollar las sesiones de tutoría y orientación educativa como espacios de diálogo para analizar situaciones de conflicto que se están presentando y poder tomar decisiones participativas para la mejora de la convivencia escolar.</p>	<p>PO03:3 Realizar monitoreo y acompañamiento pedagógico.</p> <p>PS01:Administrar recursos humanos</p> <p>PO05:1promover la convivencia escolar.</p> <p>PO05:2prevenir y resolver conflictos.</p> <p>PS01:Administrar recursos humanos</p>	<p>4Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.</p> <p>5 Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa</p>	<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su Institución educativa basado en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>Competencia 2</p> <p>promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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</p>
--	---	---	--	--

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Tomando en consideración las dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson, citado en el fascículo introductorio (Minedu, 2016) y en relación con la problemática identificada, podemos fortalecer nuestro liderazgo pedagógico a través del establecimiento de metas y expectativas, priorizando las demandas de la IE en los resultados de los y las estudiantes poniendo énfasis en el manejo de estrategias para la comprensión lectora, la cual debe impregnarse en todo el que hacer y procedimiento del desarrollo de sesiones de aprendizaje, buscando generar el consenso de los docentes y lo cual debe ser conocido y aplicado por todos. Por ello se requiere elevar el nivel de comprensión lectora de los estudiantes, para insertarlos y aplicarlos por los docentes en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y con ello lograr los propósitos del área implicada.

Obtención y asignación de recursos de forma estratégica, asegurando que los textos a utilizarse estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas por parte de los docentes, teniendo para ello una mirada sistemática del mejoramiento de la comprensión lectora en los estudiantes. Razón por la cual los textos existentes se encuentran descontextualizados y alejados de los intereses de los estudiantes que no propician el interés por la comprensión lectora, con la finalidad de trabajar actividades significativas que respondan a sus intereses y necesidades y propicien aprendizajes significativos.

Planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, coordinando y revisando el Diseño Curricular, Planificación Curricular con los profesores, buscando que los docentes se apoderen de estrategias para generar la comprensión lectora en los estudiantes, retroalimentando a los docentes en sus prácticas a través de observaciones de sesiones y monitoreando el progreso de los estudiantes para la mejora de los estudiantes y donde encuentran vinculados a los fines que persigue la educación actual y que requiere ser reorientados para responder a las exigencias de la sociedad del conocimiento en lo que respecta a la comprensión lectora y permita fomentar la formación de estudiantes competentes que puedan interactuar satisfactoriamente en su vida personal y social.

Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, participando en el desarrollo profesional de los docentes a través del fomento de comunidades de

aprendizaje que permitan establecer reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza. Siendo a su vez fuente de orientación a nivel pedagógico. Dado a que los docentes requieren mejorar sus capacidades en este mundo de cambios acelerados en relación a la aplicación de estrategias de comprensión lectora y permita su actuar de manera comprometida con el aprendizaje que sus estudiantes requieren y que la sociedad exige.

Garantizar un ambiente seguro y de soporte, Estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula, con normas claras y pertinentes y donde los docentes sientan el respaldo y valoración que repercute en la confianza de su trabajo y con el mejorar la comprensión lectora de los estudiantes. Por lo que los ambientes necesitan ser reestructurado para propiciar espacios motivadores que garanticen la adquisición de aprendizajes en la comprensión lectora en los estudiantes con las orientaciones pertinentes del directivo.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Priorizar las demandas de la IE. en los resultados de los y las estudiantes poniendo énfasis en el manejo de estrategias para la comprensión lectora, la cual debe impregnarse en todo el que hacer y procedimiento del desarrollo de sesiones de aprendizaje, buscando generar el consenso de los docentes y lo cual debe ser conocido y aplicado por todos.	Se requiere elevar el nivel de comprensión lectora de los estudiantes, para insertarlos y aplicarlos por los docentes en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y con ello lograr los propósitos del área implicada.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica.	Asegurar que los textos a utilizarse estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas por parte de los docentes, teniendo para ello una mirada sistemática del mejoramiento de la comprensión lectora en los estudiantes.	Los textos existentes se encuentran descontextualizados y alejados de los intereses de los estudiantes que no propician el interés por la comprensión lectora, con la finalidad de trabajar actividades significativas que respondan a sus intereses y necesidades y propicien aprendizajes significativos.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Coordinar y revisar el Diseño Curricular, Planificación Curricular con los profesores, buscando que los docentes se apoderen de estrategias para generar la comprensión lectora en los estudiantes, retroalimentando a los docentes en sus prácticas a través de observaciones de sesiones y monitoreando el progreso de los estudiantes para la mejora de los estudiantes.	Se encuentran desvinculados de los fines que persigue la educación actual y requiere ser reorientados para responder a las exigencias de la sociedad del conocimiento en lo que respecta a la comprensión lectora y permita fomentar la formación de estudiantes competentes que puedan interactuar satisfactoriamente en su vida personal y social
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Participar en el desarrollo profesional de los docentes a través del fomento de comunidades de aprendizaje que permitan establecer reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza. Siendo a su vez fuente de orientación a nivel pedagógico.	Los docentes requieren mejorar sus capacidades en este mundo de cambios acelerados en relación a la aplicación de estrategias de comprensión lectora y permita su actuar de manera comprometida con el aprendizaje que sus estudiantes requieren y que la sociedad exige.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Establecer un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula, con normas claras y pertinentes y donde los docentes sientan el respaldo y valoración que repercuta en la confianza de su trabajo y con el mejorar la comprensión lectora de los estudiantes.	Los ambientes necesitan ser reestructurado para propiciar espacios motivadores que garanticen la adquisición de aprendizajes en la comprensión lectora en los estudiantes con las orientaciones pertinentes del Directivo.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

El docente formado de manera tradicional, con una rutina laboral que dista mucho de las exigencias de hoy en día, las mismas que está determinado en el marco del Buen Desempeño Docente en el que aparece responsabilidades nuevas como los compromisos de gestión escolar, el establecimiento de metas, el nuevo enfoque de cada área y el cambio de enseñanza por aprendizaje; trae como consecuencia implementar nuevas políticas de trabajo y desarrollar en cada docente el entusiasmo y disponibilidad para participar de actividades que conlleven al fortalecimiento profesional de manera permanente.

El directivo debe ser consiente que en un mundo cambiante se hace necesario disponer de tiempo para participar de una tarea novedosa, por decir lo menos .consistente en el fortalecimiento profesional del docente, a desarrollarse en la institución en donde labora para convertirse en protagonista de su actualización, capacitación e implementación, promovida y dirigida por el director en un proceso permanente del Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico del nuevo rol de “líder pedagógico” de la institución basado en principios democráticos permanentes.

En la solución mediante el Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico se apunta a cumplir con el compromiso uno “progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE” implementando actividades pedagógicas cada vez más motivadoras, más dinámicas y sobre todo que apunten a la obtención de mejores logros de aprendizaje en los estudiantes, el cumplimiento de metas; al contar con personal docente que reflexiona sobre su trabajo diario y que innova su práctica docente y que se enriquece con la participación en un trabajo colegiado, que este fortalecido por el proceso de “acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE” descrito en el compromiso 4 que implicara poner en práctica todo el conocimiento y capacidad del liderazgo pedagógico por parte del director.

Desde otra perspectiva resulta importante todo el trabajo por que busca desarrollar la participación de todos los agentes de la comunidad educativa de la institución para cumplir con el compromiso cinco relacionado con “Gestión de la convivencia escolar en la IE” aprendizaje que nos permitirá ir avanzando en la conformación de una institución educativa en donde las buenas interrelaciones entre los agentes educativos son cada día mejor fortalecidas.

La vida cotidiana de la población y las costumbres propias de los modos de vida de las familias son conductas que desde el primer momento se refleja de forma contundente en la convivencia y el aprendizaje de los estudiantes los mismos que se muestran participativos en su mayoría, que asumen compromisos con mucha similitud a la forma y manera de proceder de los padres de familia, que incluso disfrutan practicando ocupaciones y trabajos propios del medio y que a los docentes falta relacionar con el aprendizaje de los estudiantes, para que en esa ruta se llegue al cambio esperado con trabajo más eficiente.

Somos una institución educativa que es parte de una comunidad que tiene baja incidencia de conflictos entre sus miembros pero que el problema mayor es la práctica docente por desarrollar una práctica pedagógica rutinaria, con poca participación de los estudiantes, basado en la enseñanza más que en el aprendizaje, que no tiene en cuenta el enfoque que orienta el aprendizaje en cada área. Especialmente en el área de comunicación, que es motivo del presente y como consecuencia se tiene niños con problemas en la comprensión de textos escritos; los hechos descritos no permiten que la institución haya avanzado en promover y desarrollar capacidades que fortalezcan la convivencia entre sus miembros, por otra parte no se relacionó con el logro de los aprendizajes en los estudiantes, mucho menos las metas de la institución.

Es importante manejar definiciones como el monitoreo proceso técnico de recojo de información en el aula que está estrechamente relacionado con la realidad, formulado indicadores claros y socializados con los docentes. El monitoreo no solo va a determinar los desaciertos de los docentes sino también las fortalezas de cada uno para nutrirse de ello e implementar a partir de ello a todos los docentes de la institución. Por otra parte el monitoreo toma en cuenta los insumos, también los procesos y finalmente los productos debiendo tomar decisiones en cada etapa; en relación a esto el MINEDU (2013) señala al monitoreo pedagógico como un proceso metódico y seguro de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos, así como de las estrategias didácticas que ocurren en el aula.

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

La evaluación es una estrategia que se usa para la toma de decisiones en relación al cumplimiento de los compromisos planteados en busca de la mejora de los aprendizajes. La evaluación de la práctica pedagógica es “una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente” (Valdez, 2000).

La gestión de liderazgo pedagógico debe estar orientada a generar una visión compartida del cambio educativo, estos procesos vitales apuntan a lograr eficiencia y autonomía en la gestión de una buena organización de la institución de manera articulada y participativa con un director inquieto por mantener activo la reflexión permanente en todos los actores de la comunidad educativa. El cambio exige docentes en autoformación constante con capacidad de replantear las experiencias de aprendizaje. Estudiantes que desarrollan sus aprendizajes en un ambiente cada vez más democrático y padres de familia que están presentes y participan en la formación de sus hijos brindándoles un ambiente de seguridad y física y emocional.

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 IE con la administración de recursos humanos (PS01) y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

La implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación como propuesta de solución promueve la participación de una escuela democrática participativa estrechamente relacionada con la colegialidad y trabajo cooperativo basado en la reflexión crítica a distintos niveles de la vida escolar: con participación activa de sus miembros en la toma de decisiones, relación horizontal y democrático entre profesores y directivos, definición compartida de finalidades, pautas organizativas claras, estudiantes cada vez más comprometidos en la planificación de actividades, abrir la escuela al entorno y a la familia y entre otros.

Así mismo, a través del acompañamiento y monitoreo el directivo el líder pedagógico promueve la participación activa de los docentes en trabajos colaborativos y crítico-reflexivos en las comunidades profesionales como los círculos de

interaprendizaje para intercambiar experiencias enriquecedoras en un clima emocional y motivador favorable. Además, el directivo fortalece las competencias de los docentes a través de trabajos colegiados, jornadas de sensibilización y una retroalimentación formativa para que asuman ciertos compromisos en relación a la mejora continua de los estudiantes en sus aprendizajes.

La implementación del MAE en relación a la gestión curricular como alternativa de solución garantiza un servicio educativo de calidad para obtener el logro de los aprendizajes. El líder pedagógico debe estar enfocado en empoderar y fortalecer a los docentes para generar metas y expectativas en los estudiantes. Por otro lado, es importante que el directivo solamente se centre en la práctica pedagógica que está orientado a los procesos pedagógicos y tenga una visión de cambio retroalimentado y monitoreando el desempeño docente con las visitas al aula, promoviendo estrategias cooperativas como los círculos de interaprendizaje y la visita de pares. Para obtener buenos resultados es necesario que se aplique una evaluación de entrada y de salida a los estudiantes para medir y contrastar con los resultados de la visita al aula.

La propuesta de solución del MAE de acuerdo a la realidad de la institución educativa ha determinado acciones de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, estrategias fundamentales que van a contribuir a fortalecer la práctica pedagógica del docente en el área de comunicación en el aula. La autoevaluación permite que el docente desarrolle el análisis reflexivo de su práctica y le permita mejorar en su desempeño. Dentro de la coevaluación resalta la observación de pares y en la heteroevaluación destaca la visita al aula. El líder pedagógico tiene que elaborar y socializar los instrumentos de evaluación, así como establecer el cronograma de manera consensuada con los docentes.

En concordancia a lo anterior descrito, se aplicará una evaluación estandarizada a los estudiantes del III ciclo, en el área de Comunicación, en la competencia comprende textos escritos, luego se analizará y socializará los resultados con la participación de la comunidad educativa con el fin de conocer el impacto generado en los aprendizajes de los estudiantes el MAE, permitirá asumir compromisos y la búsqueda de estrategias adecuadas.

El directivo de la institución educativa de la escuela primaria del distrito de Charat, en este momento presenta ciertas dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberá

asumir riesgos como el de realizar un buen acompañamiento y monitoreo al docente a desarrollar clase en aula tener exceso de trabajo administrativo y de contar con algunos docentes que son indiferentes en la asesoría personalizada, no asisten a talleres y círculos de interaprendizaje, no aplican los instrumentos de evaluación de manera formativa y no desarrollan la autoevaluación reflexiva en su práctica pedagógica.

Frente a estas situaciones, con la implementación del MAE se busca que los docentes reflexionen sobre estos riesgos. El líder pedagógico tiene que manejar ciertas estrategias motivadoras e instrumentos de monitoreo de manera consensuada en un ambiente cordial y armónico con el objetivo de que los estudiantes no se sientan perjudicados. Debe promover cambios que los docentes se sientan felices y motivados en su labor docente y mejoren asumiendo su responsabilidad dentro de la práctica pedagógica.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

El Presente trabajo necesita tener sustento científico para lo cual se implementa el correspondiente marco conceptual que permita desarrollar los referentes conceptuales en fuentes de investigación y pedagogos que han desarrollado trabajos de investigación afines al presente. La base de este marco conceptual es el problema priorizado: Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80245, del distrito de Charat, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad.

5.1.1 Monitoreo Acompañamiento y Evaluación. El MAE se vuelve imprescindible, elemental en la solución del problema que se presenta en la institución en la medida que se va implementando en un ciclo completo que parte del recojo de información, mediante el monitoreo para que a partir de ello se pase por un proceso de sistematización para luego analizar y reflexionar con todo el equipo docente y luego determinar el acompañamiento que es la ruta a seguir para la mejora continua del desempeño docente.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico enfocado en una visión que está enmarcada dentro del sistema educativo actual y tiene por finalidad mejorar la calidad de la educación en la práctica pedagógica de los docentes. El líder pedagógico dentro de su desempeño profesional monitorea al personal docente, recogiendo información mediante fichas de propuestas, analizadas y reformuladas para tal fin y dentro de la visita diagnóstica, al aula se da inicio a la mejora de la función docente y por tal tener mejores logros en las metas y en el aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. En el marco del proceso enseñanza aprendizaje relacionado a lo pedagógico, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos de la práctica docente para la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes (MINEDU, 2013) el monitoreo

pedagógico es el proceso de recojo y análisis de información del maestro en la sesión de aprendizaje con respecto a la práctica pedagógica en el aula.

El proceso de monitoreo permite el recojo, análisis y procesamiento de datos de la visita diagnóstica a los docentes para identificar a través de una ficha de observación las debilidades o fortalezas relacionada fundamentalmente con lo pedagógico. Según el (MINEDU, 2017) el Monitoreo es un elemento transversal al Marco del Buen Desempeño Directivo a través del cual se 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 con el objetivo de ofrecer soporte técnico en los aspectos que requiera mejorar, considerando la atención de las necesidades más específicas.

Esto nos hace afirmar que el monitoreo se enfoca en dos aspectos fundamentales: la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, como también la orientación de los procesos pedagógicos. La gestión de liderazgo pedagógico en las escuelas permite hoy en día, que el monitoreo se centre fundamentalmente en lo que realiza el docente en el aula para facilitar el aprendizaje de los estudiantes. El directivo para monitorear debe tener un manejo pedagógico de información profunda como para poder contribuir en el apoyo. Se requiere directivos con una capacidad de dominio en el campo curricular. Además, que sepa manejar liderazgo emocional en un clima de confianza para que se pueda compartir los aprendizajes.

5.1.1.1.2. Estrategias para el monitoreo pedagógico. Existen diferentes estrategias de monitoreo como la visita al aula y la autogestión.

-Visita al aula. Es una estrategia del monitoreo que consiste en el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente efectuar la asesoría y compromisos en correspondencia a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, conseguir información de primera fuente confiable y oportuna para brindar 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 competencia comprende textos escritos (MINEDU, 2014).

-Autogestión. Es una estrategia de monitoreo, como su nombre lo indica es el mismo docente quien efectúa 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.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo.* Entre los instrumentos más relevantes del monitoreo que va a permitir recolectar la información clave tenemos la ficha del monitoreo y el cuaderno del campo.

- *La ficha de monitoreo.* Es un instrumento de evaluación que permite recoger información relevante y mostrar el avance en la atención de la problemática de los docentes con el objetivo de contribuir a la toma de decisiones para enriquecer la práctica pedagógica.

- *El cuaderno de campo.* Es un instrumento de registro que se debe adecuar a los propósitos u objetivos de la información a requerir, para lo cual se debe registrar con exactitud los hechos y reflexiones que se suscitan a la hora del monitoreo.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. El acompañamiento es un proceso que se da como consecutivamente después del monitoreo, que en virtud de la información recabada se sistematiza para dar paso a un proceso complejo de análisis y reflexión, para implementar una serie de acciones técnicas y afectivas, que buscan atender la necesidad de mejora en un tiempo óptimo, hecho que redundará en bien de la mejora de los estudiantes.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* En el trabajo educativo el acompañamiento pedagógico es un proceso sistemático y permanente con la finalidad de formar al docente que se encuentra activo, y que intervenido por el acompañante promueve la mejora de la práctica pedagógica en el aula, partiendo de la revelación de las dificultades que se localiza detrás del trabajo, reflexionando y tomando conciencia sobre la necesidad de implementación de cambios que ayudara en forma progresiva y constante su profesionalismo, repercutiendo en el equipo institucional causando iniciativa de los demás docente y como consecuencia el resultado se plasma en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes (MINEDU,2017).

5.1.1.2.2. *Estrategias para el acompañamiento pedagógico.* Se conoce estrategias diversas para llevar adelante el proceso de acompañamiento y tener resultados positivos los mismos que se vienen poniendo en práctica en los diferentes ámbitos, se considera los siguientes:

-*Asesoría personalizada.* Es la estrategia básica del acompañamiento pedagógico y se da de modo continuado a la visita de monitoreo en un espacio físico y/o de tiempo distinto a la sesión observada en el aula. En el ocurre la reflexión compartida sobre la práctica docente apreciada y la asesoría y asistencia personalizada sobre la base de las observaciones. Es el espacio de dialogo reflexivo donde mentor y

acompañado interactúan sobre una situación real, analizan fortalezas y debilidades y asumen compromisos de mejora.

- *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.

- *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 determinadas estrategias. La observación es participante. Requiere que previamente se identifiquen buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente. A continuación se aborda el tema relacionado a la evaluación docente y todo el abanico de posibilidad positiva que se puede optar para determinar las debilidades, falencias o desconocimiento, así como las fortalezas que pueden apoyar al grupo de todos los docentes de la institución del cual se pueda nutrir a todos y todos con la disposición de aprender de los demás en aras de ir mejorando la práctica de manera permanente en la institución.

5.1.1.3.1. Definición de la evaluación del desempeño docente. La evaluación docente tiene una práctica diferente a la vieja escuela, siendo una aprobación mayoritaria por las organizaciones internacionales donde se manifiesta que la evaluación docente no debe ser el centro de vigilancia, control, punitivo, excluir, esta práctica es inadmisibles, mal vista, desfigurando y denigrando el trabajo pedagógico de un docente, quien debe tener buena autoestima como líder de jóvenes y niños, para poder demostrar en su actuar diario ante los estudiante; Todo esto debe ser lo contrario, sirviendo para el mejoramiento en pos de la superación docente, salvando las cualidades con que cuenta un buen docente, fortaleciéndolo y asumiendo otras que enriquecerá su perfil (Chaparro, Farfán, Rincón y otros,2008, p.172).

La evaluación formativa docente es un camino de valoración de la destreza pedagógica, tomada en el quehacer diario, basado en evidencias que viene demostrando el docente demostrado con los alumnos, compañeros de trabajo y padres de familia, así como su figura ante la comunidad que rodea a la institución educativa, esto atenúa la indagación en el docente la meditación sobre su desempeño y la

responsabilidad que tiene ante la calidad educativa, así como debe identificar las limitaciones de aprendizaje que tiene y el perfeccionamiento de competencias para la docencia. (MINEDU, 2008, p. 10)

5.1.1.3.2. Tipos de evaluación de la práctica docente. La evaluación de la práctica docente se mide a través de la heteroevaluación, coevaluación y la autoevaluación, según Millan y Darling-Hammond (1997) señala que la evaluación del profesorado va por dos propósitos: responsabilidad y desarrollo profesional. En el primer propósito se puede decir que corresponde al carácter administrativo, donde el docente tiene que cumplir con lo solicitado por el Ministerio de Educación y poder mantenerse en la carrera pública magisterial, en el segundo propósito está referido a la evaluación formativa, la misma que se basa en las evidencias que muestra como debilidades y fortalezas, las que se mejoran en un desarrollo profesional eficiente. Esto se evalúa en la institución educativa, espacio donde muestra su trabajo educativo.

Consideramos los siguientes modelos de evaluación:

- *Modelo centrado en el perfil docente.* El perfil determinado del profesor ideal es elaborado en consenso de los actores educativos, realizada mediante cuestionarios entre el entrevistado y entrevistador. (heteroevaluación).

- *Modelo centrado en los resultados obtenidos.* Se evalúa de acuerdo a los resultados obtenidos en el aprendizaje, tasa de graduación, repitencia. (heteroevaluación).

- *Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.* Permite la identificación del comportamiento del docente en el aula evaluando la capacidad del docente para crear ambiente favorable para el aprendizaje (heteroevaluación).

- *Modelo basada en la opinión de los estudiantes.* Los docentes son evaluados por los estudiantes que son las mejores fuentes de información del proceso enseñanza aprendizaje. (heteroevaluación).

- *Modelo de evaluación entre pares.* El docente es evaluado por su par, experto en la materia área o nivel, las observaciones están acompañadas de juicios y sugerencias de mejora, siendo formativa tiene retroalimentación (coevaluación).

- *Modelo de autoevaluación.* Sirve de complemento para los otros modelos, busca la autoevaluación y evaluación de la práctica docente para mejorar su desempeño, los docentes se convierten en jueces de su propio desempeño. (autoevaluación).

- *Modelo de formación a través del portafolio.* Es una herramienta que contiene evidencias reflexiones, recursos, habilidades del trabajo docentes, donde el docente se convierte en el informante de su propio ejercicio laboral.

5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación. Los instrumentos tienen por finalidad medir el desempeño pedagógico de la práctica profesional del docente, ya que permite obtener resultados negativos o positivos de los diversos aspectos establecidos en las fichas de evaluación que han sido detectados y se verifique teniendo en cuenta los objetivos planteados en la planificación. Dentro de los instrumentos que son vitales para el presente trabajo académico son:

a. Autoevaluación. Este instrumento permite que el profesor se evalúe tomando en cuenta su propio autorreflexión como líder responsable en el desempeño profesional de sus funciones desarrollando las competencias requeridas para el bienestar de los estudiantes. Dentro de la autoevaluación se presentan ciertos indicadores en referencia a las rúbricas del desempeño como son: el involucramiento activo a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el desarrollo de las habilidades de orden superior, evaluar el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad, regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

b. Portafolio de evidencias. Es un instrumento que permite la colección de los trabajos realizados en relación a actividades relevantes del profesor con los estudiantes que sirve para testimoniar una parte de su desempeño profesional. Este instrumento es importante porque permite monitorear el desempeño del maestro en relación al análisis y reflexión de sus actividades resaltantes y significativas permitiendo identificar las capacidades y competencias que han desarrollado.

5.1.2 Área de Comunicación. El área de Comunicación tiene como propósito que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad, y representar el mundo de forma real o imaginaria. Este desarrollo se da mediante el uso del lenguaje, una herramienta fundamental para la formación de las personas, pues permite tomar conciencia de nosotros mismos al organizar y dar sentido a nuestras vivencias y saberes. Los aprendizajes que propicia el área contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida.

Los estudiantes deben lograr el manejo óptimo y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. Por ello, se busca el desarrollo de capacidades para hablar, escuchar, leer y escribir con el propósito de que los estudiantes interactúen críticos, reflexivos y creativamente en diversas situaciones de comunicación, tanto en su vida escolar, familiar, como en otros contextos donde se desenvuelva. El área se sustenta en una perspectiva intercultural a partir de la cual busca que los estudiantes aprendan a leer y escribir desde su propio contexto cultural, recuperen y desarrollen su lengua materna, así como otras lenguas y formas de expresión. También toma en cuenta sus concepciones sobre la realidad, la visión particular del mundo y las propias formas de organización social.

5.1.2.1. El enfoque comunicativo textual. El enfoque comunicativo textual se define como el enfoque que orienta a que los estudiantes desarrollen competencias y saberes comunicativos reales dentro de su contexto socio cultural, permitiendo el desarrollo de su lengua materna, así como otras lenguas y formas de expresión. El desarrollo de las capacidades comunicativas permite en los estudiantes interactuar crítica, reflexiva y creativamente en diversas situaciones de comunicación.

Según el (MINEDU, 2015) los estudiantes hacen uso de su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos 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. Sin embargo, a veces se planifican, desarrollan y evalúan en las aulas propuestas muy diversas, algunas incluso contradictorias con el enfoque asumido.

El (MINEDU, 2015) menciona en las rutas de aprendizaje que el enfoque comunicativo se debe percibir de manera integral, sin perder de vista dos perspectivas: una perspectiva cognitiva, un aspecto fundamental del lenguaje en las escuelas es que, por su naturaleza, se convierte en un instrumento para la construcción de conocimientos. La lengua materna es importante para la estructuración de la experiencia de nuestros estudiantes y contribuye a determinar su visión del mundo, que está relacionado a sus convenciones culturales. La otra perspectiva está enfocada a establecer mediante la comunicación diferentes tipos de relaciones con los otros y crear distintas identidades que conforman nuestra vida social.

5.1.2.2. La Competencia comprende textos escritos. El (MINEDU, 2015) en las Rutas de Aprendizaje define a la competencia comprende textos escritos cuando el

estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído.

Por lo general, cuando los estudiantes leen un texto, nos damos por satisfecho si comprende aquello que intentó decir el autor. La lectura no termina ahí; es necesario que lo analicen, interpreten y lo reflexione acerca de lo comprendido. Para que se dé una adecuada forma de comprender el texto es necesario que el lector este dedicado a construir significados mientras lee, asimismo interprete sus propias ideas mientras lee. Los estudiantes deben desarrollar lecturas que promuevan las habilidades de analizar, interpretar, deducir, sintetizar argumentar, opinar, criticar y valorar. Los docentes del área de Comunicación deben desarrollar estrategias de comprensión lectora para que los estudiantes tengan pasión por el hábito de la lectura y desarrollen la competencia comprende textos escritos.

5.1.2.2.1. Procesos didácticos para desarrollar la competencia comprende textos escritos. Mencionaremos los procesos didácticos de comprensión de textos escritos de la capacitación de didáctica realizada por el Ministerio de Educación. Los procesos establecidos por Solé son tomados ahora como los procesos didácticos de la lectura establecidos por el Ministerio de Educación. Plantea estrategias para activar el proceso de lectura. Lo divide en tres momentos: antes, durante y después de la lectura.

-Antes de la lectura. Como en todo proceso interactivo, primero deben crearse las condiciones necesarias, el encuentro anímico de los interlocutores, cada cual con lo suyo: uno que expone sus ideas (el texto) y el otro que aporta su conocimiento previo motivado por interés propio. En este proceso se inicia la formulación de hipótesis, predicciones sobre el contenido del texto, planteamiento del objetivo de la lectura, activación de saberes previos y el propósito lector, ya que si el niño no conoce su propósito no podrá construir la idea de que trató.

-Durante la lectura. Es necesario que en este momento los estudiantes hagan una lectura de reconocimiento, en forma individual, para familiarizarse con el contenido general del texto. Seguidamente, pueden leer en pares o pequeños grupos, y luego intercambiar opiniones y conocimientos en función al propósito de la actividad

lectora. En este proceso se realiza la contrastación de predicciones, hipótesis, preguntas, deducción del significado de palabras, extracción de la idea principal. Otras propuestas son el subrayado, el parafraseo, la técnica de Cloze, los patrones de textos y las reglas.

-Después de la lectura. En esta etapa todavía está vigente la interacción y el uso del lenguaje, cuando se les propone a los estudiantes la elaboración de esquemas, resúmenes, comentarios, etc. Aquí el trabajo es más reflexivo, crítico, generalizador, meta cognitivo, metalingüístico. (MINEDU, 2016).

5.1.2.2.2. Uso efectivo del tiempo para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Según el (MINEDU, 2015) hace mención que, en el uso pedagógico del tiempo durante la sesión de aprendizaje, el directivo acompaña y monitorea la práctica pedagógica para verificar el tiempo efectivo dedicado a las actividades de aprendizaje priorizando las que exigen alta demanda cognitiva. Las actividades con alta demanda cognitiva son consideradas actividades que permiten movilizar procesos mentales en los estudiantes con la intención de generar desafíos por encontrar una alternativa de solución o el planteamiento de una propuesta fruto del interés generado de las sesiones de aprendizaje desarrollado.

Hacer uso óptimo del tiempo en la sesión de aprendizaje es centrar las actividades pedagógicas en la promoción y desarrollo de capacidades y actitudes de los estudiantes para fortalecer los aprendizajes, evitando aquellas que no tienen sentido y razón de ser. Precisar con intencionalidad todas aquellas actividades que realmente le van a servir al estudiante a construir sus aprendizajes. Para que la correlación entre uso del tiempo y logros de aprendizaje sea positiva, los docentes y estudiantes se deben encontrar involucrados en actividades académicas centradas en los estudiantes, y estas deben ser activas y significativas.

5.1.2.2.3. Estrategias de convivencia en el aula para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. La gestión de la convivencia constituye un factor fundamental en una institución educativa porque va permitir que se brinde un servicio de calidad con la participación democrática de los actores educativos en un ambiente favorable de respeto y armonía que posibilite las condiciones de los aprendizajes en los estudiantes. “La convivencia debe fomentar un ambiente de relaciones fundamentado en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad”. (MINEDU, 2017).

Por otro lado, las estrategias que van a contribuir a resolver la problemática en una buena gestión de la convivencia son los siguientes: implementar el plan de tutoría, establecer acuerdos de convivencia de manera consensuada y talleres de sensibilización a los padres de familia en un ambiente agradable y respetuoso, gestionar actividades de aprendizaje donde se involucren a los estudiantes en un ambiente de seguridad, confianza y respeto desarrollar las habilidades interpersonales: la escucha activa, la empatía y la asertividad.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Acompañamiento Pedagógico y su incidencia en el Desempeño Docente en el Centro Escolar “Enmanuel Mongalo y Rubio” departamento de Managua Distrito III, Turno Vespertino, En El II Semestre Del Año 2014”, se realizó en la región Managua- Nicaragua, con 1 directora, 7 docentes y 45 estudiantes. Fue desarrollada por Ruth del Carmen Ortiz Hernández y Miurel Guissel Soza Téllez.

El objetivo central de la experiencia fue valorar las formas de acompañamiento pedagógico que realiza el equipo de dirección y su influencia en el desempeño de los docentes del Centro Escolar “Enmanuel Mongalo y Rubio”, explica así mismo que la importancia del estudio radica, en que el director como acompañante pedagógico en su labor diaria, debe promover también la actualización de sus conocimientos sobre el nuevo currículo lo que le permitirá actuar con corrección en cada campo que se desea acompañar , brindando una asesoría pertinente y oportuna al docente sobre las técnicas y los métodos.

Entre las conclusiones está que el acompañamiento que es brindado por la directora y el inspector, ha tenido efectos positivos en el proceso de enseñanza aprendizaje, con relación al aspecto metodológico, relaciones humanas afectivas, retroalimentación y rendimiento académico de los estudiantes. Una segunda conclusión es que la mayoría tienen un desempeño docente en un rango de muy bueno y bueno, debido a que cumplen con la planificación de sus clases, lo programado por el MINEDU, hacen uso de técnicas y estrategias de enseñanza pertinente.

Otra conclusión es que existe una relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño del docente ya que hay una muy buena y buena percepción del desempeño docente por la directora y estudiantes, esto se debe a que los docentes tienen un desempeño bueno en relación a los parámetros que ha establecido el MINEDU. Finalmente expresa que el acompañamiento no sistemático no permite mejoras sustanciales en el aprendizaje de los estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Los objetivos del Plan de Acción responden a la problemática planteada ya que a través de la implementación de Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación se pretende mejorar la práctica pedagógica fortaleciendo las capacidades de los docentes del área de Comunicación, lo que permitirá propiciar actividades motivadoras, lúdicas y retadoras que garanticen la participación activa de los estudiantes dentro de un marco de la generación de una convivencia democrática y armoniosa.

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para la mejora de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80245 del distrito de Charat, provincia de Otuzco, región La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, el uso adecuado del tiempo y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente para fortalecer el manejo de los procesos didácticos en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer la capacidad docente en el desarrollo de la comprensión textos escritos.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias de la comprensión textos escritos del área Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La Matriz de Plan de Acción, permite de manera técnica y organizada establecer los correspondientes indicadores, metas definidas, diseñar estrategias, actividades, responsables en cada actividad y cronograma para establecer los tiempos en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta; así como planificar los materiales que se necesita para cada actividad a desarrollar.

La tarea de monitoreo, acompañamiento y evaluación tiene diversos impactos en los docentes de la institución educativa positivas como el unificar criterios de trabajo para poder emplear estrategias diversas en el proceso pedagógico de acuerdo a los resultados encontrados en el recojo de información a través del monitoreo el que fue analizado e implementado en el proceso de acompañamiento, como tenemos docentes donde el impacto no es el mejor por la incomodidad que muestran cuando aplicamos la ejecución del MAE, al no querer salir de la comodidad del trabajo rutinario.

En el proceso del trabajo pedagógico los gestores pedagógico tienen la responsabilidad de ejecutar su plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, para ello el Ministerio de Educación respalda con normas que indican el proceso de su aplicación, contando ahora con la RM N° 657-2017-MINEDU, orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en esta norma establece compromisos de gestión para el año 2018, en el compromiso cuatro indica que se debe ejecutar monitoreo, acompañamiento y evaluación en el proceso pedagógico del presente año, teniendo por lograr alto porcentaje de avance al termino del año escolar.

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	ESTRATEGIA/ TIPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA														
							M	A	M	J	J	A	S	O	N						
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación	Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, el uso adecuado del tiempo y la convivencia en el aula.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información	6 visitas al aula	1.Visitas al aula	1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Directivo	x														
					1.2Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directivo	x	x													
					1.3Aplicación de la ficha de monitoreo y cuaderno de campo visita 1, 2 y 3.	Directivo		x		x		x									
					1.4Procesamiento y comunicación de resultados de la 1, 2 y 3 visita.	Directivo			X		x		x								
					1.5.Obsevacionde la sesión en aula	Directivo		x													
	Acompañar la práctica docente para fortalecer el manejo de los procesos didácticos en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer la capacidad docente en el desarrollo de la comprensión textos escritos.	Número de círculos de interaprendizaje	6 reuniones de círculos de interaprendizaje	2.Círculos de interaprendizaje	2.1 Realización de las sesiones colegiadas en los círculos de inter aprendizaje.	Directivo		x													
					2.2 Seguimiento de las actividades programadas.	Directivo Docentes				X											
					2.3 Evaluación de los círculos de inter aprendizaje.	Directivo Docentes									x						

Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias de la comprensión textos escritos del área Comunicación.	Número de autoevaluación a partir del monitoreo y acompañamiento	3 autoevaluaciones a los docentes	3.Autoevaluación : autogestión.	3.1 Retroalimentación formativa a los docentes	Directivo						X					
				3.2 Seguimiento al cumplimiento de compromisos	Directivo						x					
	Número de heteroevaluación a partir del monitoreo.	6 heteroevaluaciones a los docentes	4.Heteroevaluación: visita al aula.	4.1 Análisis de la información recogida y dar a conocer los resultados.	Directivo							X				
				4.2 Retroalimentación formativa entre pares	Directivo						x					
	Número de coevaluaciones a partir del monitoreo y acompañamiento.	2 coevaluaciones entre docentes	5.Coevaluación : observación entre pares	5.1 Análisis y Retroalimentación.	Directivo								X			
				5.2 Elaboración del compromiso de mejora del desempeño docente en la práctica pedagógica.	Directivo								x			
	Número de Evaluaciones a los estudiantes	2 Evaluaciones a los estudiantes.	6. Evaluación a los estudiantes	6.1 Elaboración y aplicación de la prueba de entrada y salida.	Directivo			x								
				6.2 Sistematizar la información recogida	Directivo											X
				6.3. Información de los resultados	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 establecer una plataforma cimentada de evidencia para evaluar las actividades que se muestran en el Plan de Acción y específicamente en el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. A nivel general, es un instrumento que permitirá identificar y evidenciar conocimientos y enfoques exitosos en la práctica docente y hacer un seguimiento de su adelanto para elaborar indicadores comunes del plan de monitoreo. El Plan de Monitoreo y Evaluación representa la base para mejorar los logros de aprendizaje en la resolución de problemas de cantidad en el área de Matemática ello se forma a través de una matriz que contiene lo siguiente:

- Objetivos específicos: hacia donde se apunta y a los que se van a dar cuenta del desempeño a través de una serie de estrategias planteadas en el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.
- Indicadores: permite ir evaluando el avance y cumplimiento de las actividades programadas.
- Estrategias: Medio que permite cumplir con los objetivos para llegar a las metas en porcentajes.
- Actividades: conjunto de acciones que se realizan para el cumplimiento de las metas del Plan de Monitoreo, consistente en la ejecución de ciertas tareas. (recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado.
- Evidencias: demostraciones veraces de los conocimientos realizados en el Plan de Acción que manifiestan el avance de las metas propuestas.
- Porcentaje de logro de la meta: Resultados deseados que se espera alcanzar de forma cuantitativa representados en porcentajes 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:

OBJETIVOS ESPECÍFICO	INDICADORES	ESTRATEGIAS/ TIPOS	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 los procesos pedagógicos, el uso adecuado del tiempo y la convivencia en el aula.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información	1. Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Personal docente, directivo y personal especializado						X	- Acta de asistencia - Panel de productos.	Lista de cotejo de actividades	Multimedia Material impreso Computadora	75 %
			1.2 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Docentes y directivos					X	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados				
			1.3 Aplicación de la ficha de monitoreo y cuaderno de campo visita 1, 2 y 3.	Docentes y directivos				X		- Plan de monitoreo.				
			1.4 Procesamiento y comunicación de resultados de la 1, 2 y 3 visita.	Directivos				X		- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			1.5 Obsevación de la sesión en aula	Directivos				X		- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento				
Acompañar la práctica docente para fortalecer el manejo de los procesos didácticos en el área de Comunicación mediante una intervención	Número de círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprend	2.1 Realización de las sesiones colegiadas en los círculos de interaprendizaje.	Docentes y directivos					X	Portafolio docente Ficha de planificación del evento	Lista de cotejo de actividades	Multimedia Material	95 %	

contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer la capacidad docente en el desarrollo de la comprensión textos escritos.			2.2 Seguimiento de las actividades programadas.	Directivos					X		Informe monitoreo de		impreso		
			2.3 Evaluación de los círculos de inter aprendizaje.	Directivos					X		Cuaderno de campo				
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias de la comprensión textos escritos del área Comunicación.	Número de autoevaluaciones	Autoevaluación: autogestión	3.1 Retroalimentación formativa a los docentes	Directivo					X		Ficha monitoreo de	Lista de cotejo de actividades	Material escritorio Material impreso	98%	
			3.2 Seguimiento al cumplimiento de compromisos	Directivo					X		Ficha monitoreo de				
	Número de heteroevaluación a partir del monitoreo.	Heteroevaluación: visita al aula	4.1 Análisis de la información recogida y dar a conocer los resultados.	Directivo						X		Ficha monitoreo de	Lista de cotejo de actividades	Material impreso bolígrafos	95%
				Directivos							X				
		4.2 Retroalimentación formativa entre pares	Docentes						X		Informe monitoreo de				
	Número de coevaluaciones a partir del monitoreo y acompañamiento	Coevaluación: observación entre pares	5.1 Análisis y Retroalimentación.	Directivo					X		Portafolio	Lista de cotejo de actividades	Material impreso	95 %	

	to.		5.2 Elaboración del compromiso de mejora del desempeño docente en la práctica pedagógica.	Directivo-docentes						X		Portafolio			
	Número de Evaluaciones a los estudiantes	Evaluación a los estudiantes	6.1 Elaboración y aplicación de la prueba de entrada y salida.	Directivo						X		Cuaderno de campo	Lista de cotejo de actividades Material impreso		95 %
6.2 Sistematizar la información recogida			Directivo						X		Pruebas estandarizadas				
6.3. Información de los resultados			Directivo						X		Pruebas estandarizadas				

Figura 5. Matriz 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%)

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica puede presentar algunos riesgos frente a esa posibilidad se ha elaborado un cuadro en el que se plantean algunas medidas a ser adoptadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
<p>Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, el uso adecuado del tiempo y la convivencia en el aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Algunos docentes acatan huelga -El directivo cuenta con horas clase y exceso trabajo administrativo. - Docentes con licencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Reprogramar la calendarización de las horas efectivas de recuperación. -Determinar estrategias que están determinadas en el MAE. -Convencer al docente con licencia para que recupere las horas perdidas.
<p>Acompañar la práctica docente para fortalecer el manejo de los procesos didácticos en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer la capacidad docente en el desarrollo de la comprensión textos escritos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Algunos docentes son reacios a recibir asesoría personalizada - Algunos docentes no asisten a talleres y círculos de interaprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar estrategias motivadoras de liderazgo para que los docentes asuman su responsabilidad en el acompañamiento. -Desarrollar estrategias de negociación con horarios flexibles para que asistan a los talleres
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias de la comprensión textos escritos del área Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Algunos docentes no aplican los instrumentos de evaluación de manera formativa. -Algunos docentes no desarrollan la autoevaluación reflexiva en su práctica pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los docentes en instrumentos de evaluación. - El directivo debe evaluar la práctica docente a través de evidencias que busquen promover la reflexión sobre su desempeño. - Realizar trabajo colegiado para hacer una buena sistematización de la autoevaluación.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse.

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 los costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas en el 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 que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Segunda semana de marzo.	S/ 1.50 de fotocopia por número de docentes	Autofinanciado.
1.2. Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo.	S/. 1.00 impresión de cronograma de monitoreo	Autofinanciado
1.3. Aplicación de la ficha de monitoreo y cuaderno de campo visita 1, 2 y 3.	Abril- junio – agosto	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes	Autofinanciado.
1.4. Procesamiento y comunicación de resultados de la 1, 2 y 3 visita.	Mayo- julio- setiembre	S/.4.00 impresión de resultados	Autofinanciado
1.5. Observación de la sesión en aula.	Mayo- junio – agosto.	S/. 4.00 impresión de fichas de monitoreo.	Autofinanciado
2.1 Realización de las sesiones colegiadas en los círculos de inter aprendizaje.	Mayo – junio- setiembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Autofinanciado
2.2 Seguimiento de las actividades programadas.	De marzo a noviembre	S/ 6.00 fotocopia por número de docentes	Autofinanciado
2.3 Evaluación de los círculos de inter aprendizaje.	Junio-agosto- octubre	S/.10.00 compra de papelógrafos.	Autofinanciado
3.1 Retroalimentación formativa a los docentes.	Junio-agosto- octubre	S/ 8.00 compra de tizas y papel bon.	Autofinanciado
3.2 Seguimiento al cumplimiento de compromisos	Mayo – junio- setiembre	S/ 2.00 para fotocopia de fichas de registro	Autofinanciado

4.1 Análisis de la información recogida y dar a conocer los resultados.	Mayo – junio-setiembre	Ninguno	Autofinanciado
4.2 Retroalimentación formativa entre pares.	Junio-agosto-octubre	S/ 2.00 para fotocopias, papel,etc.	Autofinanciado
5.1 Análisis y Retroalimentación.	Junio-agosto-octubre	S/ 4.00 fotocopias e impresiones.	Autofinanciado
5.2 Elaboración del compromiso de mejora del desempeño docente en la práctica pedagógica.	Marzo	S/ 8.00 folder, fotocopia.	Autofinanciado
6.1 Elaboración y aplicación de la prueba de entrada y salida.	Marzo-noviembre	S/ 2.00 para fotocopia.	Autofinanciado
6.2 Sistematizar la información recogida	Junio-agosto-octubre	S/ 2.00 para fotocopia e impresiones.	Autofinanciado
6.3. Información de los resultados	Junio-agosto-octubre	S/ 2.00 impresión.	Autofinanciado

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 logro en la competencia comprende textos escritos y optar por la decisión estratégica de una alternativa de solución que conlleve a la participación de diversos actores de la Institución Educativa primaria de Charat.

El Módulo de Inducción 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 nivel de comprensión lectora en los estudiantes.

El Módulo 1 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 2, 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 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; 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 4 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 5 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

Es imprescindible que toda la comunidad educativa participe y se comprometa en la construcción del plan de acción, de tal suerte que surja con conocimiento y aporte de todos a fin de establecer acciones y compromisos comunes, donde todo agente educativo tiene un rol o tarea dentro del que hacer educativo, para ello se debe vincular familia - escuela, comunidad – escuela, fortalecer la autoridad del Líder pedagógico y docente, en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes.

Gestionar la convivencia escolar asegura las condiciones óptimas para mejorar el aprendizaje en los estudiantes; progresar en este aspecto relacionado al clima institucional, comprende optimizar progresiva y permanentemente las relaciones sociales, personales y grupales, que permitan generar en la comunidad educativa el buen trato entre todos los integrantes, así como la participación y la toma de decisiones en un marco de respeto por las diferencias, propiciar el bien común en todo momento y direccionar todas estas ventajas sociales a la mejora de la sociedad, a obtener mejores logros de aprendizaje en los estudiantes. El reto grande en la educación actual.

Acompañar la práctica pedagógica brindando soporte técnico y afectivo, para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los primeros actores de la comunidad educativa. Teniendo en cuenta que el acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el dialogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica en la escuela, de ahí la importancia y relevancia de implementar el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en la institución en forma consensuada y permanente vinculándola a la Convivencia Escolar para asegurar mejores logros de aprendizaje.

Gestionar el currículo es una responsabilidad de todo docente, pero velar por la buena gestión que se haga de él es responsabilidad del líder pedagógico y para ello debe estar empoderado de temas técnico pedagógico, que le permita acompañar.

Referencias

- Daniel Goleman (1998) *La práctica de la inteligencia emocional*.
- Guillermo Rodríguez Molina (2011) *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*.
- Ministerio de Educación (2008) *Diseño Curricular Nacional*
- Ministerio de Educación (2013) *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*
- Ministerio de Educación (2014) *Guía para la formulación del plan de monitoreo*.
- Ministerio de Educación (2015a) *Marco del Buen Desempeño del Directivo*.
- Ministerio de Educación (2015b) *Rutas de aprendizaje*.
- Ministerio de Educación (2016). *Propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar*.
- Ministerio de Educación (2017) *Currículo Nacional de la Educación Básica*.