

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA DE LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN SU LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL V CICLO DE EDUCACION BÁSICA REGULAR DE LA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81759 “CIRO ALEGRÍA BAZÁN” DEL DISTRITO DE SINSICAP, PROVINCIA DE OTUZCO - UGEL 01 EL PORVENIR – LA LIBERTAD.

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

RAMIREZ SANCHEZ, Daniel

La Libertad - Perú

2018

## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 81759 “Ciro Alegría Bazán” .....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de instrumentos aplicados.....	9
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	9
2.1.2 Resultados cualitativos.....	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
5. Sustentación de las Alternativas de Solución Priorizadas.....	21
5.1. Marco Conceptual.....	21
5.1.1 Monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.2. Los Instrumentos del monitoreo.....	21
5.1.1.3. Técnicas del monitoreo.....	22
5.1.1.3.1. Técnicas directas.....	22
5.1.1.3.2. Técnica indirectas.....	22
5.1.2 Acompañamiento Pedagógico.....	22
5.1.2.1. Concepto.....	22
5.1.2.2. Características del acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.2.3. Estrategias del acompañamiento pedagógico .....	23
5.1.2.3.1. Visita al aula con asesoría personalizada.....	23
5.1.2.3.2. Círculos de interaprendizaje.....	23
5.1.3. Evaluación.....	24
5.1.3.1 Evaluación del Desempeño Docente.....	24
5.1.3.2. Definición de desempeño docente.....	24
5.1.3.3. Estrategias del desempeño docente .....	24
5.1.3.3.1. Autoevaluación.....	24
5.1.3.3.2. Heteroevaluación .....	24
5.1.3.3.3. Coevaluación.....	24
5.1.3.3.4. Portafolio.....	24



## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	08
<i>Figura 2.</i>	Análisis del resultado del diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	35
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 6.</i>	Riesgo y medidas a adoptar.....	44
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	45

## Introducción

El presente Plan de Acción se elaboró considerando el diagnóstico en base al análisis de resultados luego de aplicar los instrumentos validados como son las Pruebas ECE del 2016 y las fichas de monitoreo y entrevistas a los docentes, durante el ejercicio del año 2017 según el Plan de Monitoreo, para solucionar el problema identificado en la institución como es el bajo nivel de logro de los aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en los estudiantes del V ciclo de EBR la IE N° 81759 “Ciro Alegría Bazán” que pertenece a la UGEL N° 01 El Porvenir.

Se elaboró el presente Plan de Acción por la necesidad imperiosa de buscar nuevas estrategias y acciones de un modo más sistemático científico y pedagógico ahondando en los orígenes de esta problemática, que es casi común y que está referida a los bajos índices de comprensión lectora, de tal manera, que se pueda visualizar y poder sensibilizar a la comunidad educativa siguiendo un criterio académico, sistemático y reflexivo, consistente en realizar un diagnóstico e identificar el problema mencionado: y por consiguiente de proveerles a los estudiantes el uso de estrategias innovadoras para la comprensión lectora así como el apoyo y todo esto coadyuvando a su formación integral académica a la que tienen derecho los estudiantes del ande rural y se utilizó la técnica de la observación de desempeño docente en el aula.

El primer acápite está referida a la identificación de la problemática con caracterización del contexto socio cultural de la institución educativa y la formulación del problema identificado. En el segundo acápite se hace énfasis sobre el diagnóstico de la problemática, esto en base a los resultados cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados en base al problema y esto motivo a elaborar este trabajo académico porque necesitábamos un documento sistemático y planificado para hacer frente a la problemática del bajo nivel de comprensión lectora y de cómo enfrentarlo con diferentes estrategias y con carácter pedagógico y científico dentro de la gestión de los aprendizajes por parte de los directores como líderes.

En el acápite tres se precisa las características del rol y responsabilidades de lo que implica ser un buen líder pedagógico considerando que si quiere tener mayores logros de aprendizaje y resultados en su gestión tiene que gestionar responsablemente en el actuar del proceso de enseñanza y aprendizaje bajo su perspectiva de líder pedagógico y no solo en su función administrativa, esto en relación al Marco del Buen

Desempeño del Directivo propiciando espacios de reflexión, brindando información eficiente y oportuna aspirando cada vez a un mejor desempeño de su función.

En lo concerniente en el acápite cuatro, se presenta el planteamiento de la alternativa de solución como en este caso apelar al uso del monitoreo y acompañamiento pedagógico con sus instrumentos a aplicar y con la alternativa más apropiada y pertinente para lograr los resultados esperados y en el acápite cinco correspondiente al Marco Conceptual, la alternativa presenta el deslinde terminológico y pedagógico de todos los conceptos relacionadas al presente Plan de Acción.

En el sexto acápite se explica el diseño del Plan de Acción en la que se expone el objetivo general y los específicos a lograr en la aplicación del mismo, todo esto acompañado de la matriz del presente Plan de Acción. En el acápite siete se presenta en forma argumentativa y explícita el Plan de Monitoreo y Evaluación a implementar especificando las dificultades presentadas, así como la reformulación de actividades a fin de mejorar los niveles de logros obtenidos, presentándose la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación.

En el acápite ocho se presenta el presupuesto planificado para la ejecución del Plan de Acción detallando las actividades, periodo de tiempo, costos y fuentes de financiamiento, también en la parte nueve se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción desde el inicio de acuerdo a cada módulo desarrollado, estudiado y trabajado que permitieron sensibilizar y cambiar paradigmas del accionar directivo a tener en cuenta para transformarse en verdadero líder pedagógico. Para concluir en el acápite diez se presenta reflexivamente las lecciones aprendidas durante las diversas experiencias compartidas en todos los módulos y clases que coadyuvaron a la elaboración del presente Plan de Acción. Se concluye el presente trabajo presentando las referencias bibliográficas mencionadas.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 81759 “Ciro Alegría Bazán”**

La Institución Educativa N° 81759 “Ciro Alegría Bazán” está ubicada en el caserío de Maymall, a 3400 m.s.n.m. en el distrito de Sinsicap, Provincia de Otuzco en el ande liberteño, departamento de La Libertad. Está ubicada a 4 horas de Trujillo. Maymall se encuentra entre el centro poblado de Purrupampa y el Pueblo menor de San Ignacio, solo va una agencia de transporte hasta el caserío de Purrupampa y de ahí se tiene que caminar 45 minutos hasta Maymall. La población de Maymall cuenta con una población aproximadamente de 400 personas dedicados en su totalidad a la agricultura al sembrado de papa principalmente, trigo, habas, maíz, etc. estos productos son vendidos a los camiones de comerciantes intermediarios que van los jueves a comprarles sus sacos de papas para ser vendidos en los mercados de Trujillo.

También se dedican en menor proporción a la crianza de ovinos, bueyes, asnos, cuyes y aves Las personas son gente trabajadora pero con un acendrado machismo, los alumnos de los grados superiores en las mañanas estudian y en las tardes se dedican a ayudar a sus padres en el campo y el pastoreo. La población no cuenta con servicios básicos de agua potable y desagüe, el agua es de un estanque en las alturas y cuenta con telefonía móvil con una sola operadora y no se cuenta con telefonía fija. En canales de señal abierta solo capta un canal nítido y no hay servicio de internet. La población en su mayoría ha terminado la Primaria y algunos son analfabetos. La fiesta que celebran es “La fiesta de las Cruces” el primero de mayo en donde participan la mayoría de pobladores.

Asimismo, dentro de las demandas territoriales se puede observar el deseo de superación comunal y familiar por salir de la pobreza, del abandono. De contar con asesoramiento, asistencia y tecnología para la agricultura de la papa y otros productos, igualmente de poder contar con nuevas vías de acceso más seguras a las comunidades, así como también de mejorar los servicios de salud y seguridad policial y aquí la escuela brinda el apoyo y en coordinación conjunta con las autoridades y comunidad educativa, solicitan permanentemente acciones de charlas, asesoramiento y petitorios a las

autoridades de las diferentes entidades públicas a fin de solucionar o amenguar los problemas comunales.

La IE se encuentra en un terreno de cerca de dos mil quinientos metros cuadrados, sin cerco perimétrico en falda de cerro en dos niveles, contando con un pabellón de material noble de dos pisos construido en el 2010 que integra a seis aulas, tres del nivel primaria, una de inicial, un ambiente de la Dirección y otra de aula de innovación, un patio escolar que sirve para la formación, recién construido en el 2016 por el Municipio distrital de Sinsicap y a su costado dos ambientes de adobe y techo de calamina que sirven de almacén y de aula de psicomotricidad, también contamos con dos ambientes modernos implementados desde el 2016 de cocina y servicios higiénicos construido por Foncodes en la parte alta a los costados del comedor escolar un ambiente para el desayuno brindado por el programa Qali Warma.

Se necesita más ambientes como laboratorios para química y física, sala para profesores. Actualmente la IE brinda servicios a los niveles de inicial y Primaria, es de característica de multigrado. En Inicial hay una docente y 23 alumnos de tres, cuatro y cinco años. En primaria hay un aula por cada ciclo, se cuenta con 3 docentes incluido el director, y con 60 alumnos, cada docente enseña a dos grados. Los alumnos provienen del caserío de Maymall, Hay 45 padres de familia agrupados en una APAFA.

La IE cuenta con fortalezas internas como: APAFA, CONEI, el Programa de Alimentación escolar Qali Warma, el Programa de vaso de leche a cargo del Municipio de Sinsicap. A nivel de la IE se cuenta más comprometido en la mejora de los aprendizajes con el apoyo de los padres de familia, se cuenta también con un buen clima institucional basado en el respeto, la amistad, la confianza y el diálogo. La IE cabe mencionar que se han realizado coordinaciones de actividades con la Posta Médica de San Ignacio que brinda ayuda a los estudiantes a través de programas de vacunación, control de talla y peso y niveles de hemoglobina. También brinda a los padres charlas de orientación sobre la salud de sus hijos.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado.**

Después de haber analizado los documentos de la ECE 2016 y las actas de evaluación, registros oficiales se formuló el siguiente problema: “Bajo nivel de logro en la competencia “lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna “en el área de Comunicación en los estudiantes de V Ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81759 “Ciro Alegría Bazán” del distrito de Sinsicap- UGEL 1 01 El Porvenir”

En el árbol de problemas podemos vislumbrar que el problema priorizado es los bajos niveles de logros de aprendizaje en comprensión lectora debido a la siguiente causa, como se puede observar: El escaso monitoreo y acompañamiento al desempeño docente en los últimos años, lo cual origino que el docente no se preocupe en sus responsabilidades inherentes a su desempeño y no planifique o use materiales de carácter tecnológico y por consiguiente bajos niveles de aprendizaje en todas las áreas.

Asimismo, otra causa es el desconocimiento en la planificación curricular basado en un enfoque por competencias para la comprensión lectora en los respectivos procesos pedagógicos y didácticos para aplicarlos en la comprensión de textos escritos y en la educación rural no se le ha dado la respectiva importancia en los últimos años trayendo como consecuencia aprendizajes rutinarios y memorísticos en los estudiante ante la negligencia de los docentes por aprender y aplicar dichos conocimientos en los alumnos. De igual manera, otra causal, es la falta de estrategias metodológicas para comprensión de textos esto se vislumbra desde la planificación de las unidades didácticas lo cual produce un desempeño pedagógico deficiente en la ejecución de las sesiones de cen todos los aspectos del área pedagógica.

También, es una causa el desconocimiento en el tratamiento de los docentes para la solucionar conflictos entre los los padres que no están unidos para la consecución de objetivos institucionales porque existen pequeños conflictos y grupos entre los padres lo que dificulta el trabajo unitario por el bien común de la institución afectando en cierto modo el clima institucional y contraviniendo al establecimiento y cumplimiento de las normas de convivencia.

Otra de las causas es que los docentes hacen escaso uso de materiales didácticos o tecnológicos en las sesiones de aprendizaje por desconocimiento o indiferencia hacia la formación profesional docente. Esto se relaciona con el factor de gestión curricular, el cual tiene que ver con las condiciones para el desarrollo de los aprendizajes a fin de

brindar una educación de calidad, esto trae como consecuencia sesiones tradicionales, rutinarias en que los estudiantes participan mecánicamente. Otra de las causas es que los docentes hacen escaso uso de materiales didácticos o tecnológicos en las sesiones de aprendizaje por desconocimiento o indiferencia hacia la formación profesional docente y de una educación de calidad de sus alumnos trayendo como consecuencia el incumplimiento de metas de logros.

Una de las causas es el escaso monitoreo y acompañamiento al desempeño docente, el cual está relacionado directamente con el factor del MAE, debido a que no se está realizando la asesoría con la reflexión crítica, motivo por el cual origina que las prácticas pedagógicas sean descontextualizadas. Así mismo otra causa es el desconocimiento en la planificación curricular basado en un enfoque por competencias para la comprensión lectora, este se relaciona con el factor de Gestión Curricular, el cual se debe fortalecer las capacidades pedagógicas de los docentes, puesto que el efecto se evidencia en el desarrollo de sesiones que no consideran procesos pedagógicos y didácticos

De igual manera otra causal es la falta de estrategias metodológicas para la comprensión de textos, este también se relaciona con el factor de Gestión Curricular puesto que el efecto provocado se refleja en estudiantes desmotivados que no comprenden lo que leen. La cuarta causal se refiere al desconocimiento de estrategias para resolver conflictos lo mismo que se relaciona con el factor de gestión de la convivencia bajo la dirección del modelo de resolución de conflictos, los efectos que ha provocado esta causa es que en las reuniones con los padres de familia se evidencian problemas como formación de pequeños grupos que murmuran, discusiones agresivas, lo cual dificulta el trabajo afectando el clima institucional.

Por todo esto, se originan los problemas como son los bajos niveles de logros de aprendizajes en comprensión de textos escritos. Lectora de los estudiantes en las pruebas ECE, así como también, las sesiones de aprendizajes se tornan memorísticas, cayendo en una práctica docente obsoleta y aburrida, a esto se suma el deficiente desempeño docente aduciendo que ignora la práctica de dichos procesos y por último, esto trae como consecuencia el incumplimiento de los objetivos y metas planificadas en el PAT, PEI y PCEI sobre la el logro y aumento en los niveles satisfactorios en comprensión de textos escritos en la institución educativa, lo cual implica que no se está brindando una educación de calidad acorde a las nuevas exigencias curriculares.

A pesar de tener esta gran problemática de bajo nivel de logros de aprendizaje en la comprensión de textos escritos, aunado a la deficiente planificación y ejecución de las sesiones de aprendizaje, se cuenta con fortalezas institucionales, siendo necesario considerar algunas como el buen clima entre los miembros de la comunidad y por otra parte la buena predisposición de los docentes, todo esto aunado con el acompañamiento rural que tenemos, lo cual permite todos los meses estar acompañados en el desempeño docente y a su vez compartir experiencias pedagógicas en las GIAS lo cual ha servido de mucha ayuda profesional. En la figura 1 se puede observar la problemática priorizada con sus causas y efectos en el denominado árbol de problema.

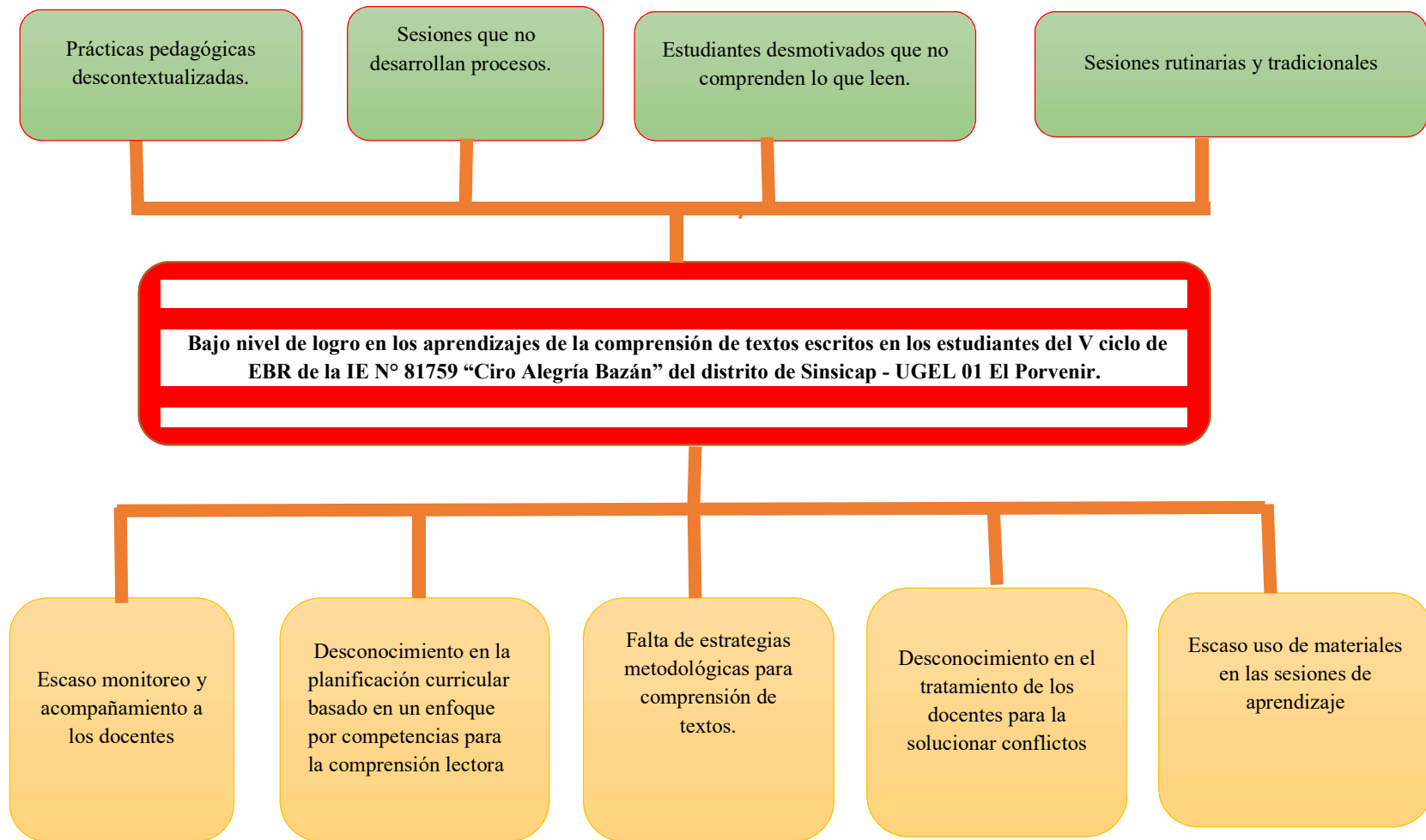


Figura 1. Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Se aplicó la ficha de monitoreo para evaluar la práctica docente en la que se puede apreciar que el 75% se encuentra en el nivel inicio, por cuanto tiene dificultades para elaborar y usar los materiales de su contexto de manera pertinente, no retroalimenta a los estudiantes, no elabora materiales que respondan a las características y necesidades de los estudiantes. Así en un 80% de ítems el docente se encuentra en inicio con las dificultades recurrentes como es para realizar sus programaciones curriculares de larga, mediana y corta duración teniendo en cuenta el enfoque por competencias a desarrollar y la puesta en práctica de los procesos pedagógicos y didácticos del área de comunicación con una gestión del tiempo mejorada.

Asimismo, el 84% de ítems de la ficha de observación está en el nivel de inicio y se permite afirmar que el docente aún tiene dificultades para dialogar con una escucha activa con los estudiantes y por consiguiente, le cuesta reconocer el esfuerzo individual y grupal para dar un oportuno acompañamiento y monitoreo con atención diferenciada a cada alumno. Todo esto aunado a promover un buen clima institucional con respeto, solidaridad y participativo entre los estudiantes.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Se aplicó la guía de entrevista para evaluar la opinión del docente, quien considera que el Plan de Monitoreo y Acompañamiento se debe dar en forma consensuada con estrategias y con un cronograma para todo el año por bimestres. Así como también ha aceptado la aplicación en cada visita de la ficha la ficha de monitoreo oficial. Por consiguiente, el docente concuerda con que el monitoreo se debe realizar con mayor frecuencia y que el enfoque crítico reflexivo del mismo, muchas veces por la renuencia del docente a no aceptar sus debilidades no permite registrar la información exacta para poder retroalimentar en las sucesivas visitas. El acompañamiento es un proceso sistemático y recurrente, ejecutado por el directivo acompañante, con el objeto de interactuar personalmente con el docente para promover la reflexión y mejora de su práctica profesional.

Por lo que para solucionar estos inconvenientes se debe realizar una reestructuración del Plan de Monitoreo pedagógico lo cual permitirá el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de los docentes con una ayuda y asesoramiento técnico pedagógico oportuno y de calidad para la mejora de la calidad de los aprendizajes y del fortalecimiento del desempeño profesional docente. Al respecto en el MBD Directivo se precisa que el liderazgo pedagógico del directivo es el segundo factor de influencia de los logros de aprendizaje después de la acción del docente, es decir su actuar tiene una gran influencia en el logro de los aprendizajes de los alumnos.

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

El problema que da origen a este trabajo de investigación es el bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación en los estudiantes del V ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81759 “Ciro Alegría Bazán” del caserío de Maymall, Distrito de Sinsicap- UGEL 01 El Porvenir. Esta situación se debe revertir a fin de alcanzar el logro de los aprendizajes planteados en la visión de cambio en la IE.

En cuanto a los indicadores de la ficha de monitoreo aplicada al docente se concluye que el docente de comunicación tiene dificultades para elaborar y usar los materiales de su contexto de manera pertinente, no retroalimenta a los estudiantes, no elabora materiales que respondan a las características y necesidades de los estudiantes. Todo esto sumado a que no ha comprendido aun a utilizar los materiales como medio para generar aprendizajes significativos. El docente tiene dificultades recurrentes para realizar sus programaciones curriculares de larga, mediana y corta duración teniendo en cuenta el enfoque por competencias a desarrollar y la puesta en práctica de los procesos pedagógicos y didácticos de cada área con una gestión del tiempo mejorada.

Asimismo, el docente tiene dificultades para dialogar con una escucha activa con los estudiantes. Y por consiguiente, le cuesta reconocer el esfuerzo individual y grupal para dar un oportuno acompañamiento y monitoreo con atención diferenciada a cada alumno. Todo esto aunado a promover un buen clima institucional con respeto, solidaridad y participativo entre los estudiantes. Y por último se puede concluir que aún

el monitoreo y acompañamiento no se ha estado realizando de manera efectiva y oportuna.

Cualitativamente, el docente de la institución considera que el plan de monitoreo se debe dar en consenso con estrategias y cronograma para todo el año por bimestres Así como también ha aceptado la aplicación en cada visita de la ficha la ficha de monitoreo oficial. Por consiguiente, el docente asiente que el monitoreo se debe realizar con mayor frecuencia y que con el enfoque crítico reflexivo, el mismo en muchas veces no acepta sus debilidades no permitiendo registrar la información exacta.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos se tiene el referido al proceso de gestión PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje, PO02 subproceso realizar la programación curricular, PO05.1 Promover la convivencia escolar. De la misma manera se relacionan con, la competencia cinco Promueve y lidera una comunidad de aprendizajes con las y los docentes de su Institución Educativa del MBDD finalmente se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión Progreso anual de los estudiantes y convivencia escolar.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión de realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3). De la misma manera se relacionan con la competencia seis del MBD Directivo, gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través de acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje propuesto, finalmente se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión monitoreo y acompañamiento.

El reto que se tiene para solucionar el problema priorizado es elevar el nivel satisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación en los estudiantes del V grado de EBR de la Institución Educativa. Entre los desafíos que se tienen para alcanzar el reto están en hacer uso constante de los materiales de la biblioteca escolar por los docentes y estudiantes, elaborar a planificación de sesiones de aprendizaje con los procesos didácticos adecuados, tratar afectuosamente a los estudiantes y realizar permanentemente el monitoreo y acompañamiento a los docentes y tiene todo esto relación entre el problema, los procesos de gestión, las competencias del MBD Directivo y los compromisos de gestión. A continuación, se presenta la figura 2 con el análisis del resultado de diagnóstico.

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 implicados?
<p>Bajo nivel de logro de los aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del V Ciclo del nivel primaria de EBR de la Institución Educativa N° 81759 “Ciro Alegría Bazán” del distrito de Sinsicap – UGEL 01 El Porvenir.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>Los resultados cuantitativos nos permite afirmar que:</p> <p>Los docentes en su mayoría se encuentran en inicio, por cuanto tienen dificultades para elaborar y usar los materiales de su contexto de manera pertinente, no retroalimenta a los estudiantes, no elabora materiales que respondan a las características y necesidades de los estudiantes. Todo esto sumado a que no ha comprendido aun a utilizar los materiales como medio para generar aprendizajes significativos.</p> <p>Así en un 90% de indicadores los docentes se encuentran en inicio con las dificultades recurrentes como es para realizar sus programaciones curriculares de larga, mediana y corta duración teniendo en cuenta el enfoque por competencias a desarrollar y la puesta en práctica de los procesos pedagógicos y didácticos de cada área con una gestión del tiempo mejorada.</p> <p>Asimismo, el 84 % de indicadores los docentes están ubicados en el nivel de inicio y nos permite afirmar que el aún tiene dificultades para dialogar con una escucha activa con los estudiantes y por consiguiente, le cuesta reconocer el esfuerzo individual y grupal para dar una oportuno acompañamiento y monitoreo con atención diferenciada a cada alumno. Todo esto aunado a promover un buen clima institucional con respeto, solidaridad y participativo entre los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PO02.1 Articular proyectos y programas.</li> <li>- PO02.2 Promover alianzas Interinstitucionales.</li> <li>- PO03.3 Realizar el acompañamiento pedagógico.</li> <li>- PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje</li> <li>- PO04.2 Reforzar los aprendizajes.</li> <li>- PO05.1 Promover la convivencia escolar.</li> <li>- PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.</li> <li>- PO03.3 Realizar el acompañamiento pedagógico.</li> <li>- PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje.</li> <li>- PO04.2 Reforzar los aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progreso anual de aprendizaje de los estudiantes de la Institución Educativa debido al problema identificado.</li> <li>- Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa, por cuanto el director tiene aula a cargo</li> <li>- Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa debido a las pugnas entre padres de familia.</li> </ul>	<p><b>COMPETENCIA 1</b></p> <p>Conduce la planificación Institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolo hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p><b>COMPETENCIA 2</b></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> <p><b>COMPETENCIA 5</b></p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su Institución Educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua orientada a</p>

	<p>Aquí nos ayudara bastante a los directores las sesiones recibidas en clase de habilidades interpersonales. Y por último podemos concluir que aun el monitoreo y acompañamiento no se ha estado realizando de manera efectiva y oportuna.</p>	<p>- P003.1 Desarrollar trabajo colegiado</p>		<p>mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p>Resultados cualitativos: Los resultados cualitativos nos permite afirmar que:</p> <p>Los docentes de la institución consideran que el plan de monitoreo y acompañamiento se debe dar en forma consensuada con estrategias y un cronograma para todo el año por bimestres, Así como también han aceptado la aplicación en cada visita de la ficha la ficha de monitoreo oficial. Por consiguiente, los docentes asienten que el monitoreo se debe realizar con mayor frecuencia y que el enfoque critico reflexivo del mismo, muchas veces por la renuencia del docente a no aceptar sus debilidades no permite registrar la información exacta para poder retroalimentar en las sucesivas visitas.</p> <p>El acompañamiento es un proceso sistemático y recurrente, ejecutado por el en este caso por el directivo acompañante, con el objeto de interactuar personalmente con el docente para promover la reflexión sobre su práctica profesional, es decir para incentivar un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica y que garantice el logro de aprendizajes.</p> <p>Por lo que para solucionar estos inconvenientes se debe realizar una reestructuración del Plan de Monitoreo pedagógico lo cual nos permitirá el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progreso anual de aprendizaje de los estudiantes de la Institución Educativa.</li> <li>- Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa.</li> <li>- Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa.</li> </ul>	<p><b>COMPETENCIA 5</b></p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su Institución Educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p><b>COMPETENCIA 6</b></p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

	los docentes con una ayuda y asesoramiento técnico pedagógico oportuno y de calidad para la mejora de la calidad de los aprendizajes y del fortalecimiento del desempeño profesional docente.			
--	---	--	--	--

*Figura 2.* Análisis de resultados del diagnóstico.

### 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Es indiscutible la importancia que el director de una institución educativa tiene en el devenir del mismo. Un tipo de liderazgo u otro condiciona el que las culturas, políticas y prácticas de una institución sean inclusivas y con buenos logros de aprendizaje en sus estudiantes con una visión amplia de atender no solo requerimientos y necesidades de los alumnos sino de toda la comunidad educativa y por lo que se precisan de docentes proactivos que sepan gestionar el cambio; docentes eclécticos, conciliadores que actúen de mediadores ante la nueva sociedad global, docentes curiosos con ganas de aprender y desaprender, de innovar, de transformar; pero sobre todo, docentes éticos, firmes defensores de los valores inclusivos

Una de las dimensiones del liderazgo pedagógico según Viviane Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (Minedu, 2016) es el Establecimiento de metas y expectativas. Para ello debe marcar una ruta de cambio conocida por toda la comunidad educativa, planificada y de acorde en sus documentos de gestión como PEI, PAT y PCCE, con actividades y estrategias relacionadas principalmente con uno de los compromisos de gestión como es el Progreso anual de los estudiantes. Es importante hacerlo porque la Comunidad Educativa debe estar informado de las metas y expectativas de aprendizaje la institución educativa, para que se sienta involucrado a fin de lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes.

La segunda dimensión del liderazgo pedagógico es la obtención de recursos estratégicos por lo que se debe utilizar recursos de la zona y adquirir material educativo para coadyuvar hacia una educación de calidad. Un líder es capaz de guiar en momentos de crisis. Elabora planes alternativos y utiliza la proactividad para ello y es capaz de adaptarse a nuevos entornos, nuevas situaciones promoviendo situaciones sinérgicas con otras instituciones para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La tercera dimensión del liderazgo pedagógico es la planificación coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo en donde debe realizar la planificación curricular contextualizada y diversificada, revisando unidades didácticas y contar con un Plan de Monitoreo y Acompañamiento para tener en cuenta las características y necesidades de los alumnos y es aquí donde entra a sobresalir una de las funciones más trascendentales en la gestión directiva hacia los aprendizaje a través del monitoreo y acompañamiento al docente in situ, en pleno desempeño profesional de tal manera que

bajo el enfoque crítico reflexivo potenciar su práctica pedagógica, identificando sus fortalezas y debilidades y a partir de ello realizar la retroalimentación y reflexión en las próximas visitas hasta lograr que el docente logre una autonomía pedagógica y profesional y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

La cuarta dimensión del liderazgo pedagógico es Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. Estos aprendizajes pueden ser formales (cursos o grados) o informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza. Un líder con esta práctica es visto por sus docentes como fuente de orientación, de guía a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento. Para ello se realizarán talleres de interaprendizaje aprovechando docentes fortalecidos u acompañantes que va a permitir fortalecer las capacidades pedagógicas del docente con el fin de mejorar su práctica pedagógica.

La quinta dimensión del liderazgo pedagógico es Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo tanto dentro como fuera del aula. Para esto es necesario tener e implementar normas claras y pertinentes. Los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas con una actitud positiva ante sus estudiantes. En la siguiente figura 3 se presenta las actividades a realizar según las dimensiones de Robinson. A continuación, se presenta la figura 3 con la caracterización del rol como líder pedagógico.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
El establecimiento de metas y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el nivel de comprensión lectora de los estudiantes de todo el nivel.</li> <li>- Fortalecer las capacidades profesionales docentes.</li> <li>- Optimizar el proceso de Monitoreo y Acompañamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque es necesario contar con objetivos claros, para tener una meta común.</li> <li>-Para optimizar el logro de los compromisos de gestión especialmente la mejora de los aprendizajes.</li> </ul>
La obtención de recursos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar recursos de la zona para la elaboración de materiales educativos no estructurados.</li> <li>- Adquisición de materiales educativos de acuerdo al grado y diversidad de los estudiantes solventando con mantenimiento educativo y padres de familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque debemos tener en cuenta los recursos con cual contamos para realizar una buena optimización de los recursos humanos y de materiales que coadyuven hacia la adquisición de una educación de calidad.</li> </ul>
La planificación coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la planificación curricular contextualizada y diversificada con todos los docentes.</li> <li>- Revisión de las unidades didácticas de larga y corta duración.</li> <li>- Contar con un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque es necesario contar con una planificación contextualizada y diversificada de acuerdo a las características y necesidades de los alumnos y con un plan de monitoreo y acompañamiento eficiente para lograr la mejorar de los aprendizajes de los estudiantes.</li> </ul>
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de profesores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar círculos de interaprendizaje y pasantías, para fortalecer las capacidades docentes en la utilización de estrategias innovadoras de enseñanza-aprendizaje de comprensión lectora.</li> <li>-Promover talleres de socialización para mejorar la convivencia - Gestionar talleres vivenciales o con clases compartidas para usar adecuadamente los medios y recursos educativos existentes en la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque es necesario que el docente esté actualizado con nuevas estrategias, enfoques, metodologías y teorías acorde a las nuevas exigencias para fortalecer su práctica pedagógica.</li> </ul>
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teniendo aulas ambientadas y pertinentes para la enseñanza-aprendizaje.</li> <li>- Promover actividades de interrelaciones personales desarrollando habilidades comunicativas hacia la solución de conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porque es necesario contar con un ambiente adecuado, de respeto, solidaridad, buenas relaciones y así lograr gestar un buen clima convivencial para el logro de los aprendizajes.</li> </ul>

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

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

Habiendo efectuado el análisis de las alternativas de solución a la problemática priorizada: bajo nivel de aprendizaje en la capacidad de comprender textos escritos en el área de comunicación, en los estudiantes del V ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81759 “Ciro Alegría Bazán” de Maymall del distrito de Sinsicap - UGEL 01 El Porvenir se ha determinado como alternativa más adecuada y factible, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica al docente del V Ciclo de EBR.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación; igualmente su contextualización recurrirá a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, en el caserío de Maymall, distrito de Sinsicap zona dedicada en su gran mayoría a la siembra y venta de papa. Como caserío viene presentando una serie de problemas sociales como existencia de familias disfuncionales, así mismos problemas de desnutrición infantil, pobreza. Este contexto será considerado, por ejemplo, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

Actualmente el sistema educativo peruano (Ministerio de Educación, 2013), señala que el Monitoreo pedagógico es proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que suceden en el aula precisamente para evidenciar debilidades y fortalecer las competencias y desempeños pedagógicos del docente. Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A. (2012, p.41) aceptan que el acompañamiento es un proceso que debe sustentarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes nuevos como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores.

Por otra parte, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son indicadores que contribuyen en la implementación del Plan antes indicado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo -Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015.

De ahí la importancia de nuestro rol como líder pedagógico que permite' que' avizoremos el futuro y podamos' trazarnos' metas para generar' expectativas para el logro de aprendizajes, por esto es' importante' y' necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la IE N° 81759 "Ciro Alegría Bazán". También se debe asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y directivos. El liderazgo debe impulsar un ambiente ordenado y saludable para docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica mantiene estrecha relación valorando a todos los procesos de la gestión escolar que se encuentran inmersos. 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 y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Es importante mencionar que la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es primordial. La finalidad del MAE es la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la comprensión lectora de textos escritos; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Todo esto permite la cristalización del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace referencia al Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica.

El directivo, además de lo que se ha mencionado anteriormente, debe promover y sostener la participación democrática de todos los actores que se encuentran en la institución educativa y la comunidad en favor de los aprendizajes, así como un clima

escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDDirectivo). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Pinzás, J. (2004), se encuentran asociados y comprometidos con la tarea primordial que le ha sido asignada a la escuela: para generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica, como es una educación de calidad como propugna nuestro sistema.

Aunque esta situación en el ande y la selva peruana no se da por más disposición y profesionalismo tengan los profesores, por la gran brecha de olvido, de infraestructura que no tienen las instituciones de estos lugares. Para ello los docentes tienen que diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar cada uno de los procesos y sus resultados de la resolución de problemas; los padres de familia deben trabajar en colaboración con los docentes, personal de la escuela y otros padres para ayudar a la mejora de comprender textos escritos.

El directivo de la Institución Educativa N° 81759 “Ciro Alegría Bazán”, tiene dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, por cuanto tiene aula a cargo por ser la institución de característica multigrado, para esto deberán asumir riesgos como el no contar con espacios para realizar la asesoría personalizada y situaciones que se confrontarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes considerando que el director tiene aula a cargo por ser la institución de característica multigrado.

Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes, que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente, con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación teniendo en cuenta que la alternativa propuesta considera la evaluación del impacto del MAE en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y para ello se va aplicar pruebas estandarizadas al inicio, durante el proceso y al final para sistematizar los avances y logros propuestos.

## 5. Sustentación de las Alternativas de Solución Priorizados

### 5.1 Marco Conceptual

#### 5.1.1 Monitoreo pedagógico.

**5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.** En el texto “Fascículo de Gestión Centrada en los Aprendizajes” considera al monitoreo pedagógico como algo imprescindible en la gestión escolar definiéndola como el recojo de análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50) en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la comprensión lectora de textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes de educación primaria para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción.

Por lo que se entiende que, el monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en sus dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». O sea monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014, p.51)

**5.1.1.2. Los Instrumentos de monitoreo.** Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y deficiencias, así como las fortalezas a utilizar son como siguen:

- *Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

- *Cuaderno de campo*. Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula, permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. De igual manera es posible incluir dibujos o esquemas.

**5.1.1.3. Técnicas del monitoreo.** Según Minedu (2013) las técnicas del monitoreo pedagógico se clasifican:

**5.1.1.3.1. Técnicas directas.** Permiten recoger la información de modo sistemático, a la vez que posibilitan mantener un contacto directo con los docentes en el aula para las acciones de asesoramiento, orientación y perfeccionamiento docente, estas son: la observación, entrevista, visitas, demostraciones, reuniones de docentes, trabajos grupales, entrevistas, exposiciones, diálogos, círculos de estudios, cursos, foros, seminarios, talleres, conferencias

**5.1.1.3.2. Técnicas indirectas.** Permiten obtener información útil mediante vías distintas al contacto personal e intencionado. Entre los que están por ejemplo el análisis de documentos, esto para recolectar y estudiar los documentos manejados por el docente como el registro, actas y demás documentos donde están anotados las evaluaciones de los estudiantes.

## **5.1.2 Acompañamiento Pedagógico.**

**5.1.2.1. Concepto.** El acompañamiento es una de las mejores estrategias del fortalecimiento de capacidades pedagógicas en el desempeño pedagógico en la que se ofrece asesoría técnica, especializada, continua, interactiva y respetuosa orientando para la mejora del desempeño profesional y la calidad de la enseñanza dentro del enfoque crítico reflexivo.

Según Dean (2002), el acompañamiento pedagógico es una actividad permanente que tiene por objeto brindar de manera oportuna apoyo al docente en estrategias y contenidos diferenciados de acuerdo a los distintos programas y servicios educativos, y siempre en procura de mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos, evidenciados en sus resultados. Es quiere decir, que la función del acompañamiento consiste en el recojo, análisis y procesamiento de datos que, interpretados, se convierten en información útil para la toma de decisiones oportunas y pertinentes de carácter técnico, para la mejora de los procesos pedagógicos a nivel del aula y la obtención de resultados en la gestión pedagógica.

De lo referido se infiere que el acompañamiento pedagógico del docente seguridad, confianza y una oportuna orientación y afianzamiento de las prácticas pedagógicas que impulse su desarrollo profesional y personal.

**5.1.2.2. Características del acompañamiento pedagógico.** Según Minedu (2012) el acompañamiento pedagógico debe tener las siguientes características como son el de ser permanente y continuo, sistemático por cuanto debe mantener concordancia y relación entre sus etapas, técnicas, procedimientos e instrumentos; en procura de una mayor objetividad, planificando, verificando, analizando y evaluando con imparcialidad. Asimismo, debe ser integral y armónico proporcionar información confiable para la toma de decisiones y ofreciendo orientación y asesoría para fortalecer su práctica pedagógica generando espacios de reflexión y compromisos sobre el desempeño docente dentro de un trato humano con todos los actores educativos, fortaleciendo las relaciones de las instancias de gestión educativa.

**5.1.2.3. Estrategias del acompañamiento pedagógico.** Según el Minedu (2012) entre las estrategias de acompañamiento tenemos a las siguientes: visita al aula con asesoría, observación entre pares, círculos de interaprendizaje y aulas abiertas. Para la presente investigación se aplicará la estrategia de visita al aula con asesoría que permite recoger la información in situ de forma pertinente y a la vez la aplicación del enfoque crítico reflexivo para que el propio docente identifique por sí mismo sus fortalezas y debilidades en el desarrollo de su práctica pedagógica, permitiendo de esta manera que cada día se auto capacite.

Para comprender mejor esta estrategia a utilizar, a continuación se explica detalladamente:

**5.1.2.3.1. Visita al aula con asesoría personalizada.** Esta estrategia tiene como objetivo principal identificar las fortalezas y debilidades objetivas del desarrollo del desempeño docente y asistir con ayuda pedagógica oportuna de tal manera que coadyuve al mejoramiento de su desempeño pedagógico. Así, esta estrategia permitirá solucionar las dificultades de la práctica pedagógica con una participación y compromiso abiertos al docente en un ambiente de respeto, responsabilidad, honestidad y de reflexión crítica a su desempeño.

**5.1.2.3.2. Círculos de interaprendizaje.** Favorece la socialización, valoración a través de espacios de discusión y reflexión de la construcción de propuestas de innovación pedagógica e investigación acción en aula de las prácticas docentes exitosas.

Las estrategias empleadas por el acompañamiento pedagógico permiten superar las dificultades de la práctica pedagógica en diferentes espacios en la que se da oportunidad la participación de los actores educativos para mejorar los aprendizajes ya que cada uno de ellos asume responsabilidad en el desarrollo de las capacidades de los estudiantes.

### **5.1.3 Evaluación.**

**5.1.3.1. Evaluación de Desempeño Docente (EDD).** Busca reformar y mejorar las prácticas de los docentes en sus aulas y escuelas en beneficio de los estudiantes atendidos por el sistema educativo público; por ello, su principal característica es que tiene carácter formativo.

Según Minedu (2016) La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece anticipadamente lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

**5.1.3.2. Definición de desempeño docente.** Esta evaluación pretende tener una apreciación clara y muy objetiva del desempeño docente in situ para de esta manera poder recabar una información verídica y exacta de su performance y poder asistir eficientemente en sus debilidades y desaciertos y así fortalecer sus competencias pedagógicas.

**5.1.3.3. Estrategias de evaluación del desempeño docente.** El líder pedagógico en este aspecto debe hacer uso de un conjunto de prácticas o estrategias para poder evaluar eficientemente y de forma exacta el desempeño de los docentes. Así se conceptúa como “el conjunto de métodos, técnicos y recursos que utiliza el docente para valorar el aprendizaje de del alumno”. (Díaz y Hernández, 2006. p. 561) Así entre los principales tipos de evaluación aplicados al docente para la evaluación de su desempeño docente tenemos:

**5.1.3.3.1. Autoevaluación.** Se define a esta estrategia como el proceso intrínseco evaluativo mediante el cual el mismo docente se evalúa o emite una opinión sobre su

propio desempeño identificando sus fortalezas y debilidades dentro de un ambiente de respeto, confianza, empatía y reflexión crítica, de tal manera nuestro sistema lo define que “la autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar como otras cuestiones (Minedu, 2017a, p.61). En conclusión, podemos definir la autoevaluación como un acto valorativo, objetivo, responsable y muy honesto y veraz que se hace el docente sobre su propio desempeño profesional y pedagógico.

*5.1.3.3.2 Heteroevaluación.* Se le define como el proceso de evaluación realizado por personas distintas al estudiante, docente o sus iguales, aun más pueden ser las familias pudiéndose dar tanto en la clase o en la institución.

*5.1.3.3.3. Coevaluación.* Es una actividad educativa destinada a regular el desempeño docente, solucionar problemas y ayudar en las dificultades en ese sentido los compañeros y compañeras pueden ser muy buenos aliados si se dan las condiciones adecuadas de trabajo colaborativo evaluándose entre sí.

*5.1.3.3.4. Portafolio.* Es una forma de evaluación que permite monitorear y direccionar el trabajo de los docentes evidenciando su mejora continua respecto a su desempeño pedagógico, mediante la recopilación de diferentes documentos evidenciables durante el año escolar.

De tal manera que, se recomienda actualmente a los docentes en ejercicio, el uso del portafolio para evaluar su desempeño y dar cuenta de muchas de las dimensiones de la actividad docente, ya que en un portafolio se reúnen distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo diario, a la vez por las evidencias fotográficas se puede apreciar los recursos y materiales que el docente utiliza y la habilidad y creatividad al utilizarlas en sus sesiones. (Minedu, 2016, p.61) Concluyendo podemos afirmar que el uso del portafolio permite visualizar y demostrar documentariamente en forma ordenada el desempeño profesional del docente con una permanente mejora continua de su labor en el aula en los diferentes aspectos y competencias pedagógicas del docente.

*5.1.3.4 Instrumentos de Evaluación.* Los instrumentos no son fines en sí mismos, pero constituyen una ayuda para obtener datos e informaciones respecto del docente, por ello el líder pedagógico debe poner mucha atención en la calidad de éstos ya que un instrumento inadecuado provoca una distorsión de la realidad. Por lo que se definen a estos como herramientas y experiencias elaboradas para que el director pueda

obtener información acertada y precisa sobre la calidad del trabajo de los docentes, esto supone hacer uso de diversos instrumentos que permitan obtener información sobre diferentes aspectos del desempeño y los resultados alcanzados por los evaluados.

#### **5.1.4 Área de Comunicación.**

**5.1.4.1. Enfoque de Área.** El enfoque que sustenta el desarrollo de las competencias en el área de Comunicación según el Ministerio de Educación para la enseñanza y aprendizaje en esta área es el enfoque comunicativo. Según Minedu (2016), el enfoque comunicativo desarrolla competencias comunicativas a partir de usos y prácticas sociales del lenguaje en diferentes contextos socioculturales del estudiante: Es comunicativo, porque parte del uso de lenguaje para comunicarse con otro ser humano, así, desde su nacimiento se comunica en diferentes formas. En estas interacciones se enfatiza el aspecto sociocultural, porque estos usos y prácticas del lenguaje se sitúan en contextos sociales y culturales específicos. Por lo tanto los lenguajes orales y escritos adoptan características propias en cada uno de esos contextos y generan identidades individuales y colectivas.

**5.1.4.2. Competencia.** Una persona es competente cuando sabe hacer las cosas, cuando puede resolver lo que encuentra. Por eso una competencia responde a las demandas del entorno con cierto nivel de adecuación a lo que se le solicita, no porque exista un estímulo, (tal como señalaba el conductismo) sino porque dicha demanda exige de uno el pensar y poner en práctica todo lo que sabe para responder. El Currículo Nacional de la Educación Básica aprobado por R.M. N° 281-2016-Minedu, presenta la definición de competencia como sigue:

La competencia se define como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. Ser competente supone comprender la situación que se debe afrontar y evaluar las posibilidades que se tiene para resolverla. Esto significa identificar los conocimientos y habilidades que uno posee o que están disponibles en el entorno, analizar las combinaciones más pertinentes a la situación y al propósito, para luego tomar decisiones; y ejecutar o poner en acción la combinación seleccionada. Asimismo, ser competente es combinar también determinadas características personales con habilidades socioemocionales que hagan más eficaz su interacción con otros. Esto le va a exigir al individuo mantenerse alerta respecto a las disposiciones subjetivas, valoraciones o estados emocionales

personales y de los otros, pues estas dimensiones influirán tanto en la evaluación y selección de alternativas, como también en su desempeño mismo a la hora de actuar

Entonces en una competencia podemos distinguir tres características: que es adaptativa cognitiva y conductual, las cuales se ponen de manifiesto frente a demandas del entorno. Es adaptativa porque el sujeto que la tiene se modifica asimismo frente a las necesidades que observa del entorno, es decir lo que hace se modifica de acuerdo a la exigencia que identifica, lo que no implica someterse sino transformar continuamente lo que nos rodea. Es cognitiva porque utiliza el saber y el pensar para resolver lo que enfrenta. Es conductual porque hace algo concreto que responde a lo que quiere llevar a cabo frente a la demanda que identifica. Por lo tanto una competencia es un saber pensar para hacer frente a diversas situaciones, no solo es un comportamiento ni una conducta que se ejecuta sin motivo, es un producto.

**5.1.4.3. Competencia del área de Comunicación.** Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Esta competencia se define como una interacción dinámica entre el lector, el texto y el contexto donde se enmarca la lectura. Por lo que supone para el estudiante es un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee, sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición, crítica o reflexión sobre ella.

**5.1.4.3.1. Estrategias antes, durante y después en la lectura de textos escritos.** Dentro de los procesos didácticos del área de comunicación y en esta competencia específicamente son el antes, el durante y el después de la lectura en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje de manera pertinentes lo cual coadyuvara al docente a lograr mejores expectativas y logros de aprendizajes.

De esta manera, según Coll (1990) la estrategia es entendida como una ayuda que se le proporciona al alumno para que pueda construir sus aprendizajes. Esto supone que las estrategias orientan al estudiante a construir su conocimiento hacia el logro de los objetivos de aprendizaje trazados en cada sesión, así se debe tener en cuenta desde la planificación de las sesiones estos momentos o estrategias a tener en cuenta, que el no hacerlo es una de las causas del fracaso estudiantil y de igual manera el uso y elaboración de recursos y materiales educativos en cada uno de estos procesos didácticos.

O sea que las estrategias o procesos didácticos de antes, durante y después de la lectura, les permite crear hábitos de lectura para incentivar la lectura autónoma

aumentando las capacidades de aprender nuevos conocimientos a partir de los textos. Por consiguiente, quien lee debe ser capaz de reflexionar sobre su propia capacidad comprensiva lectora, cuestionando su conocimiento, estableciendo generalizaciones que permitan transferir lo aprendido a otros contextos distintos.

Antes de la lectura, según Solé (2009) se recomienda que se debe fijar específicamente los propósitos, el por qué y para qué se va a leerlo cual permitirá tomar la lectura de una manera más significativa al tener claro la finalidad de la misma. También sugiere hacer predicciones previas a la lectura las cuales se corroborará al final de la lectura. Estas predicciones deben estar íntimamente relacionadas con los saberes previos del estudiante logrando una mayor motivación del estudiante por cuanto lo mantendrá en expectativa si acertó o cuán cerca o lejos estuvo de lo predicho.

Durante la lectura. En el segundo proceso didáctico (Solé, 2009) expreso que se deben valorar la enseñanza de comprender el significado de las palabras; las claves contextuales, el análisis estructural y el uso del diccionario. La primera de ellas, las claves contextuales son aquellas en el lector se apoya para comprender el significado de una palabra que le son familiares. Las claves contextuales que suelen aparecer en las lecturas son de cuatro tipos: definición directa, yuxtaposición, sinónimos o antónimos y frases adyacentes, lo cual mejorara su léxico y universo vocabular por lo que se considera muy importante este proceso en la comprensión textual.

Después de la lectura. Como tercera y último proceso didáctico, según Solé (2009) permite verificar el grado de comprensión lectora haciendo uso de ciertos procesos cognitivos como son el resumir, clarificar, resolver los problemas que afecten a la comprensión – y formular preguntas sobre el texto. Esto quiere decir que en esta última fase se debe de hacer reflexionar al lector elaborando organizadores gráficos, resúmenes, escenificaciones, debates y exposiciones para fortalecer y afirmar lo comprendido en la lectura

Para desarrollar estas competencias se debe enfrentar al alumno con experiencias comunicativas auténticas al interactuar con sus pares o con usuarios competentes del lenguaje para que puedan tener oportunidades reales de aprendizaje

La psicología cognitiva y los educadores afirman que solo se aprende cuando se integra la información nueva dentro de un esquema o estructura cognitiva ya existente y los conocimientos previos inciden sobre la construcción del significado de los textos. Así los lectores que poseen conocimientos más avanzados sobre un tema, son capaces de inferir a partir de él e incorporan mejor los nuevos conocimientos, esto se efectúa

con la activación y desarrollo de los conocimientos previos, esto es importante cuando se lee un texto que requiere del conocimiento de determinados conceptos para entenderlo y ciertos alumnos necesitan más conocimientos previos para entender mejor lo que se está leyendo.

Se recomienda elaborar preguntas previas y formulación de propósitos, todo esto con asociaciones de conceptos y una mirada preliminar y predicciones basadas en la estructura de los textos para poder generar discusiones y comentarios a través de lluvia de ideas y puedan plasmarlo en un mapa semántico y al final realizar una lectura en voz alta con los estudiantes. Entre las estrategias utilizadas por los lectores expertos, estos recomiendan realizar inferencias de distinto tipo al plantear preguntas sobre el texto para que ellos mismos puedan revisar y comprobar su propia comprensión, esto desarrollara su autonomía al tomar decisiones adecuadas ante los errores o “lagunas” en la comprensión.

Por lo tanto el papel del maestro debe ser de plantear actividades de lectura compartida y vaya ofreciendo “andamiajes” para una mejor comprensión y su control utilizando estrategias y promoviendo actividades de lectura independiente, por ejemplo realizar predicciones sobre lo que se lee, detectar errores o incoherencias en un texto así de esta manera también se recomienda y sugiere que al leer el texto a los alumnos les formulemos preguntas inferenciales a fin de estimularles para formular hipótesis y encontrar por descarte, la respuesta más acertada y por ultimo confeccionar fichas de inferencia y siempre promoviendo y generando la gestión del conflicto cognitivo en el estudiante a fin de llevarlo a la reflexión y al pensamiento crítico.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

Por otra parte, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son indicadores que contribuyen en la implementación del Plan antes indicado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015.

En el año 2013 cuando se inició el trabajo por el mejoramiento de la calidad educativa tenía en total 718 estudiantes: 92 en inicial, 448 en primaria y 178 en secundaria; más del 70% de estudiantes tenían problemas de aprendizaje, esto se reflejaba en las bajas calificaciones, en el alto índice de reprobación y de deserción escolar, además era notable el marcado desinterés de los chicos y chicas por el estudio; pero, sin embargo, mostraban entusiasmo y buena predisposición por las actividades artísticas y deportivas, lo que siempre hemos considerado como una de nuestras fortalezas.

La implementación del Sistema de Mejoramiento Continuo de los Estudiantes se llevó a cabo por fases: en la primera fase se logró realizar un diagnóstico del centro educativo tanto interna como externamente; la segunda un plan de monitoreo y acompañamiento, la tercera la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y la última la evaluación de los resultados. El diagnóstico fue realizado por un equipo de Fe y Alegría, además el conjunto de docentes de la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” en las siguientes dimensiones del contexto de la Institución: socio- familiar, educativa-pedagógica, cultural, económico y medio ambiental.

En el diagnóstico realizado se encontró que la mayoría de docentes de la institución educativa no elaboraban ni usan materiales didácticos en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, además se identificó que muy pocas veces se elaboran y aplican instrumentos de evaluación para recoger información que refleja el real avance en la adquisición de capacidades por los estudiantes, a pesar que los maestros utilizan los textos enviados por el Ministerio de Educación. También un alto porcentaje de los estudiantes manifestaron que en casa sus padres no les prestan atención.

Los resultados del diagnóstico y las evaluaciones hechas a la institución educativa fueron analizados por docentes, padres de familia y estudiantes; organizados por equipos y en varias jornadas de reflexión, donde se determinó que los problemas centrales en la Institución eran “Las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje que generan bajo rendimiento académico”. Dando respuesta a este problema se elaboró un Plan de Mejora que planteó como Meta: “Contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso de enseñanza -aprendizaje y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes”.

Para el tratamiento de dicho problema se marcaron cuatro líneas de acción: a) Sensibilización a la comunidad educativa con respecto al problema del bajo

rendimiento académico) Formación y capacitación a la comunidad educativa. c) Fortalecimiento del consejo académico. d) Enriquecimiento del centro de recursos tecnológicos e incentivar su uso adecuado.

Entre las conclusiones a que se llegaron fueron: Se debe implementar e institucionalizar un sistema de mejora para experimentar un cambio y avance significativo en el aprendizaje de los alumnos, reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica, tener una propuesta pedagógica institucional y realizar evaluaciones cíclicas permite tener una visión más clara de donde nos encontramos.

El rol como líder pedagógico permite que podamos trazarnos metas y generar expectativas para el logro de aprendizajes, por esto es importante y necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la I.E N° 81759 “Ciro Alegría Bazán”. También se debe asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y directivos. Es importante la participación en las horas planificación colegiada cual permitirá orientar la labor docente difundiendo y promoviendo las actualizaciones que permitan la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe impulsar un ambiente ordenado y saludable para docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables.

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

Es importante mencionar que la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es coincidente. La finalidad del MAE es la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la comprensión lectora de textos escritos; además considerando que la gestión curricular

debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Todo esto permite la cristalización del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace referencia al Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica.

## 6 Diseño de Plan de Acción

### 6.1 Objetivos.

El trabajo académico persigue como fin el de mejorar los logros de aprendizaje de todos los estudiantes y por ende fortalecer la mejora del desempeño docente a través del monitoreo, acompañamiento y evaluación del mismo. Por todo esto, se ha elaborado el siguiente objetivo general.

**6.1.1 Objetivo general.** Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia de leer diversos tipos de textos en su lengua materna 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° 81759 “Ciro Alegría Bazán” del distrito de Sinsicap, provincia de Otuzco - UGEL 01 – La Libertad.

**6.1.2 Objetivos específicos.** Y con respecto a los objetivos específicos, estos se centran en lo que implica el accionar y desempeño docente relacionado con el monitoreo y acompañamiento de los mismos. Así son los siguientes.

- Monitorear y acompañar en la práctica docente en el V ciclo en la competencia de leer diversos tipos de textos en su lengua materna del área de comunicación a través de las visitas al aula para recabar información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, uso de material educativo y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación mediante una intervención personalizada y contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades profesionales del docente en el desarrollo de procesos pedagógicos, el uso de material educativo y la convivencia en el aula.

- Evaluar la práctica docente en el desarrollo de la competencia del área de comunicación a través de evidencias recogidas en los procesos de autoevaluación y coevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas del docente.

## 6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es por consiguiente la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica al docente del nivel primaria del V ciclo en el área de comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de leer diversos tipos de textos escritos. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención personalizada y contextualizada por parte del directivo con el fin de brindar el soporte técnico eficiente, oportuno requerido al docente para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

De esta manera, la elaboración del Plan de Acción tiene su marco normativo que es respaldada y relacionado con uno de los cinco compromisos de gestión más importantes en el desempeño directivo, como es el monitoreo de los docentes en su práctica pedagógica. Con este plan de acción se espera lograr un cambio en la cultura y organización escolar, así como la retroalimentación formativa desde la evaluación logrando tener un gran impacto en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes movilizando para ello a la mayor cantidad de actores de la comunidad educativa.

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

Alternativa de Solución Priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias / Técnicas / Procesos	Actividades	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
La Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de comunicación	Monitorear el desempeño docente en el V ciclo de Educación Primaria en la competencia del área de Comunicación a través de visitas de observación al aula para recabar información sobre los procesos pedagógico y didácticos el uso de material didáctico creativo y la convivencia en el aula.	Número de docentes visitados en aula para el recojo de información	01 docente visitados del V ciclo del a IE.	Visitas al aula con énfasis en procesos pedagógicos y didácticos, planificación y convivencia y uso de materiales.	Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Director	x											
					Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Director	x	x										
					Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Director		x										
					Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Director			x									
					Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3, 4, ...)	Director				x								
					Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Director							x	x	x			
Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia del área de comunicación mediante una intervención	Número de talleres realizados	6 talleres realizados	6 Talleres de seguimiento en estrategias metodológicas para el desarrollo de competencias en el área de comunicación	Preparación del taller: Temas, horarios, participantes	Director		x											
				Ejecución del taller: "Estrategias metodológicas para el desarrollo de competencias de comprensión lectora.	Director		x						x					
				Ejecución del taller: "Elaboración de material	Director				x									

contextualizada y consensuada con liderazgo pedagógico para fortalecer las competencias profesionales docentes en procesos pedagógicos y didácticos, uso de material didáctico creativo y la convivencia en el aula.	Número de reuniones de grupos de inter aprendizaje.	3 reuniones de grupos de inter aprendizaje	y elaboración de material didáctico para Comunicación. Grupos de inter aprendizaje con énfasis en procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje y elaboración de material didáctico para comprensión lectora.	didáctico para comprensión lectora.																	
				Evaluación de los talleres.	Director		x		x					x							
				Planificación de las GIAs.	Director				x												
				Ejecución del círculo de inter aprendizaje con énfasis en procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje.	Director						x							x			
				Ejecución del círculo de inter aprendizaje con énfasis en procesos pedagógicos en la elaboración de material educativo.														x			
				Socialización de las experiencias en la comprensión lectora compartida de las dificultades.	Director													x			x
				Evaluación y toma de decisiones.	Director													x			x
Evaluar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación a través de evidencias recogidas en el proceso de hetero evaluación,	Número de docentes a evaluar	1 docente evaluado.	Hetero Evaluación.	Elaboración del instrumento de evaluación.	Director																
				Aplicación de la ficha de evaluación.	Director															x	
				Sistematización de resultados.	Director																x
				Establecimiento de compromisos de mejora.	Director																x
				Docente																	
				Elaboración de cronograma de visitas.	Director																

evaluación y autoevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas.				Coevaluación: Visita al aula en pares.	Registro en cuaderno de campo sobre el uso de materiales educativos	Director y docentes				x											
					Registro en el cuaderno de campo sobre la aplicación de procesos didácticos.	Director y docentes					x										
					Socialización de resultados	Director y docentes					x										
				Autoevaluación	Diseño de la guía de autoevaluación	Director									x						
					Aplicación de la guía de autoevaluación	Director y docentes									x						
					Análisis de los datos recogidos en la guía de autoevaluación	Director y docentes									x						
					Formulación de compromisos de los docentes.	Docente									x						
				Evaluación a estudiantes.	Planificación de la evaluación a los estudiantes	Director y Docentes	x														
					Elaboración de la prueba	Director y docente	x														
					Aplicación de la prueba de entrada y salida a los estudiantes.	Docente	x														x
					Sistematización de resultados de la evaluación de estudiantes	Docente							x								
					Compromisos de mejora	Docente							x								
					Elaboración del plan de mejora	Director y docente							x								

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

## **7. Plan de Monitoreo y Evaluación**

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño.

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

**Nivel de implementación de las actividades:** Esto implica una escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

**Evidencias e Instrumentos:** Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa, pudiendo ser fotográficas, documentarias o filmicas.

**Porcentaje de logro de la meta:** Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

En seguida, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción que ha sido elaborada para el primer semestre:

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de Implementación al Primer Semestre						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta		
					0	1	2	3	4	5						
Monitorear la práctica docente en el V ciclo de Educación Primaria en la competencia del área de Comunicación a través de visitas de observación al aula para recabar información sobre los procesos pedagógicos y didácticos el uso de material didáctico creativo y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información para elaborar el diagnóstico situacional del docente	Visita al aula	Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E	Director Docente							x	- Acta de asistencia - Panel de productos - Acta de compromiso	Ficha de Monitoreo	Proyector Video PC Copias	04 visitas ejecutadas: 100% de promedio.	
			Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo ...	Director								x	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	Laptop Proyector		
			Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Director									x	- Plan de monitoreo		
			Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Director y docente									x	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Ficha de evaluación diagnóstica Lista de cotejos
			Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Director y docente									x	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento		Ficha de evaluación diagnóstica Ficha de monitoreo
			Observación de sesiones de aprendizaje	Director y docente							x			- Informe de monitoreo.		

			...(Visitas 1, 2, 3 ...)								- Acta de compromiso	Cuaderno de campo				
Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia del área de comunicación mediante una intervención contextualizada y consensuada con liderazgo pedagógico para fortalecer las competencias profesionales docentes en procesos pedagógicos y didácticos, uso de material didáctico creativo y la convivencia en el aula.	Porcentaje de docentes acompañados actualizados.	Talleres de seguimiento en estrategias metodológicas para el desarrollo de competencias de comprensión lectora y elaboración de material didáctico.	Preparación del taller: Temas, horarios, participantes.	Director							x	Acta de asistencia	Cuestionario	Proyector Videos Laptop Fotocopias	100%	
			Ejecución del taller: "Estrategias metodológicas para el desarrollo de competencias e comprensión lectora.	Director y docente					x				Acta de compromiso Fotografías	Cuestionario		Proyector Videos Laptop Fotocopias
			Ejecución del taller: "Elaboración de material didáctico para Comunicación."	Director y docente							x		Acta de compromiso Fotografías	Cuestionario		Fotocopias Libros Proyector Laptop
			Evaluación de los talleres.	Director y docente						x			Ficha de evaluación	Cuestionario		Fotocopias
			Círculos de inter aprendizaje con énfasis en procesos pedagógicos en	Planificación.	Director							x		Cuestionario		
			Ejecución del círculo de inter aprendizaje con énfasis en									Acta de compromiso Fotografías	Cuaderno de observación. Lista de cotejos	Fotocopias Libros Proyector Laptop		



autoevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógica	Coevaluación: Visita al aula en pares	Elaboración de cronograma de visitas.	Director							x	Cronograma de monitoreo	Cronograma de visitas.	Fotocopias	
		Registro en cuaderno de campo sobre el uso de materiales educativos.	Director								x	Cuaderno de campo	Cuaderno de campo	Copias
		Registro en cuaderno de campo sobre los procesos didácticos de la comprensión lectora.									x	Cuaderno de campo	Cuaderno de campo	
		Socialización de resultados.	Director y docente								x	Registro de resultados	Registro de resultados	Proyector PC
	Autoevaluación	Diseño de la guía de autoevaluación	Docente								x	Rubrica de evaluación	Ficha de autoevaluación	Guía de auto evaluación
	Aplicación de la guía de autoevaluación	Docente									x	Cronograma de evaluación	Guía de autoevaluación	Fotocopias
	Análisis de los datos recogidos en la guía de autoevaluación										x	Registro de sistematización de resultados	Ficha de autoevaluación	Fotocopias
	Formulación de compromisos de mejora	Director y docente									x	Cuaderno de acta de Compromisos	Acta de compromiso	Fotocopias

		Evaluación a los estudiantes	Planificación de la evaluación de los estudiantes.								x	Cronograma de evaluación estudiantil	Ficha de evaluación	Fotocopias	100% estudiantes	
			Elaboración de la prueba.									x	Prueba de entrada	Ficha de evaluación	Fotocopias	
			Aplicación de la prueba de entrada y salida a los estudiantes.									x	Prueba de entrada y prueba de salida	Prueba de entrada y salida	Fotocopias	Al 100%
			Sistematización de los resultados de la evaluación de los estudiantes.									x	Registro de resultados de evaluación estudiantil	Registros de evaluación	Cuaderno, folletos, copias	Al 100%
			Compromisos de mejora.									x	Actas de compromiso	Copias de actas	Fotocopias	Al 100%
			Elaboración del plan de mejora									x	Plan de mejora	Plan de mejora	Copias, Laptop	Al 100%

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

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

En el presente cuadro podemos observar los objetivos específicos, así como los riesgos y las medidas adoptadas a tomar en cuenta al aplicar la alternativa de solución como es el monitoreo y acompañamiento.

Objetivo específico	Riesgo	Medidas adoptadas
<p>Monitorear el desempeño docente en el V Ciclo en la competencia de leer textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación a través de las visitas al aula para recabar eficientemente la información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, uso de material educativo y la convivencia en el aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con espacios apropiados para brindar el acompañamiento.</li> <li>- El docente es reactivo e indispuesto a ser monitoreado.</li> <li>- El director tiene aula a cargo por ser la institución multigrado.</li> </ul>	<p>Buscar espacios y tiempo apropiados Jornadas de sensibilización.</p>
<p>Acompañamiento al desempeño docente en el desarrollo de la competencia de leer textos escritos en su lengua materna del área de comunicación mediante una intervención contextualizada y consensuada con liderazgo pedagógico para fortalecer las competencias docentes en el desarrollo de procesos pedagógicos, didácticos, uso de material educativo y la convivencia en el aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docente poco críticos reflexivos</li> <li>- Indisposición de tiempo para realizar círculos de interaprendizaje en contra horario.</li> <li>Indisponibilidad de tiempo del director por tener aula a cargo.</li> </ul>	<p>Jornadas de integración y reconocimiento a la labor de docente, Establecer horarios adecuados y consensuados.</p>
<p>Evaluar el desempeño docente in situ en la competencia de leer textos escritos en su lengua materna del área de comunicación a través de evidencias recogidas en los procesos de autoevaluación y evaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intransigencia y oposición de docentes a ser evaluados.</li> <li>- No cuenta con un instrumento que se pueda observar de manera precisa el desempeño del docente en el área de comunicación.</li> </ul>	<p>Jornadas de sensibilización. Elaborar un instrumento adecuado.</p>

Figura 6. Riesgo y medidas a adoptarse.

## 8. Presupuesto

En este acápite, declararemos los recursos financieros que se requieran para el desarrollo de las diferentes actividades del Plan de Acción. Estas actividades son las mismas que se programaron en el Plan de Acción, incluyendo las actividades del Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción. En la columna denominada periodo se debe considerar el intervalo de tiempo destinado para el desarrollo de cada actividad (días, semana y/o meses). En la columna denominada costos, se precisa también el monto en soles, el monto a invertir en forma estimada de cada actividad programada y finalmente, en las fuentes de financiamiento se especifica el origen del financiamiento de dichas actividades.

Finalmente, en este apartado se sugiere explicar los componentes o elementos de la estructura del cuadro presupuesto; la redacción debe ser breve y clara incidiendo en la importancia de presupuestar todas las actividades. Terminar el párrafo presentando el cuadro propiamente dicho. A continuación, se presenta la figura 7 del: Presupuesto del Plan de Acción.

Actividades	Periodo	Costos	Fuente de Financiamiento
Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Primera semana de marzo	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos de Apafa
Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos de Apafa
Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos de Apafa
Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Primera semana julio, agosto y setiembre	S/. 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos de Apafa
Ejecución del taller: “Estrategias metodológicas para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora.	Cuarta semana de abril. Cuarta semana de setiembre.	S./ 2.00 para copias por cada docente	Recursos de Apafa
Ejecución del taller: “Elaboración de material didáctico para la comprensión lectora”	Cuarta semana de junio.	S/. 5.00 por docente para material educativo	Recursos de Apafa

Ejecución del círculo de inter aprendizaje con énfasis en procesos pedagógicos en las sesiones de aprendizaje.	Cuarta semana de mayo y cuarta semana de setiembre	S/. 2.00 por docente para copias.	Recursos de Apafa
Ejecución del círculo de inter aprendizaje con énfasis elaboración de material educativo.	Cuarta semana de julio	S/. 2.00 por docente para copias	Recursos de Apafa
Elaboración del instrumento de monitoreo para la coevaluación	Primera semana de abril	S/. 1.00 por docente para copias	Recursos de Apafa
Aplicación de la ficha de monitoreo	Primera semana de abril	Ninguno	
Sistematización de resultados	Primera semana de mayo	S./ 1.00 para copias por docente	Recursos de Apafa
Diseño de la guía de autoevaluación	Primera semana de julio.	S./10.00 para copias	Recursos de Apafa
Aplicación de la guía de autoevaluación	Cuarta semana de agosto	S/.10.00 para copias	Recursos de Apafa
Elaboración de la prueba	Tercera semana de marzo	S/.15 .00	Recursos de Apafa
Aplicación de la prueba de entrada y salida a los estudiantes.	Tercera semana de marzo y noviembre	S/. 2.00 por estudiantes.	Recursos de Apafa
Sistematización de los resultados de la evaluación de los estudiantes	Cuarta semana de marzo y noviembre	S/. 20.00	Recursos de Apafa
Elaboración del plan de mejora	Tercera semana de abril	S/. 5.00	Recursos de Apafa

.Figura 6. Presupuesto de Plan de Acción.

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

Desde el inicio, cuando se desarrolló el Módulo 0, se inició el cambio y transformación de la concepción que se tenía para el directivo y, por consiguiente, la ruta de cambio con implicancia de todos los ámbitos de su gestión directiva, esto permitió reflexionar sobre cómo se había venido gestionando la escuela en el aspecto técnico (normativa, curricular y administrativa), emocional (relaciones, habilidades, ética) y organizacional (planificación, organización de la escuela, y cultura organizacional) dándole una nueva connotación al director sobre su gestión denominándole Líder Pedagógico hacia una educación de calidad como lo propugna del actual sistema educativo y al mismo tiempo este módulo formativo permitió plantear desafíos tanto personales y profesionales como a nivel de comunidad educativa orientado a lograr la escuela que queremos y todo esto íntimamente relacionado con el Marco del Buen Desempeño Docente y del Director.

El Módulo 1 denominado, Dirección Escolar, indica que la dirección escolar de la IE se gestiona utilizando la chakana en sus cinco campos principales de gestión, lo cual permitió identificar a través del árbol de problemas, cual es el problema principal, sus causas y sus efectos y en forma conjunta se construyó la chakana que permitió identificar los problemas y potencialidades en los cinco campos Así el problema identificado en la IE es el bajo nivel en la competencia de leer textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del V Ciclo de EBR de la IE N° 81759 “Ciro Alegría Bazán” del distrito de Sinsicap – UGEL 01 – El Porvenir; del mismo modo se identificaron sus causas consecuencias, las mismas que se convirtieron en retos y desafíos a través de la elaboración del árbol de objetivos, que fue concretizado través de un trabajo monográfico comprometiéndonos a solucionar estas dificultades institucionales

En lo concerniente al Módulo 2, de Planificación Escolar, teniendo en cuenta el enfoque por procesos y dando prioridad al área de comunicación a través del árbol de problemas, se trabajó posteriormente el árbol de objetivos para dar solución y resolver el problema identificado, teniendo en cuenta las alternativas de solución y dentro de estas consideramos una importantísima herramienta para gestionar el liderazgo como es el monitoreo y acompañamiento con sus diversas formas de intervención, como CIAG, lo que permitió intercambiar experiencias y apreciaciones al fortalecimiento de

las competencias de los docentes. Así, este módulo permitió aprender que la IE debe estar enfocada en diversas actividades como procesos estratégicos (planificación y documentos de gestión), misionales (monitoreo y acompañamiento,) y de soporte (asegurando condiciones para que el docente cumpla con su labor pedagógica)

En lo referido al Módulo 3, Convivencia y clima escolar, buscó que el director pueda reflexionar sobre la importancia del trabajo de la convivencia en sus tres aspectos: La promoción, la prevención y la atención a los casos que puedan ocurrir en la escuela y haciendo uso de la chakana acerca de la importancia que tiene la buena convivencia escolar en el logro de buenos aprendizajes y con ello mejorar el nivel insatisfactorio de los estudiantes en el área de comunicación respecto a la competencia de leer textos escritos. Así también facilitó el trabajo colaborativo y permitió elaborar los acuerdos de convivencia a nivel institucional como de aula, lo que contribuyó de forma positiva que los maestros y padres de familia puedan superar el problema detectado en el Plan de Acción.

En el Módulo 4, Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, ilustró sobre el nuevo Currículo Nacional de Educación Básica y con ello nos permitió conocer y absolver dudas y dificultades de los docentes para su implementación y ejecución; nos propugnó de la importancia de empezar a formar la comunidad profesional de aprendizaje con la asistencia y liderazgo del directivo. Y es aquí que se dieron las orientaciones para la formulación del plan de acción con el procesamiento de resultados recabados a través de fichas o instrumentos de aplicación a los docentes y padres de familia. Los pilares de un líder pedagógico para la gestión curricular deben ser el emocional (soporte de los docentes) organizacional (manejo del tiempo, documentos de gestión) y técnico (dominio de las áreas y nivel educativo)

Con respecto al Módulo 5, Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, se clarificó las ideas y la importancia pedagógica el cual se refleja en la calidad sobre el monitoreo y acompañamiento, de esta manera empoderó a los directivos para aplicar de manera oportuna y efectiva el monitoreo y acompañamiento pedagógico a fin de lograr la reflexión del docente para mejorar su práctica docente. Este aspecto es muy importante en el desarrollo del Plan de Acción, cuánto más el directivo maneje la parte técnica, afectiva y crítica reflexiva logrará fortalecer a los docentes en su práctica diaria y conseguirá mejorar los aprendizajes.

## 10. Lecciones Aprendidas

Al haber realizado este trabajo, compartido experiencias y conocimientos nuevos en este programa académico, se ha logrado obtener lecciones aprendidas útiles para nuestra formación y desarrollo profesional docente, durante el desarrollo de los módulos se vislumbró el sustento científico y teórico para abordar de manera oportuna, adecuada y eficiente el problema detectado y priorizado a nivel institucional, para lo cual participaron de manera conjunta y colaborativa el director, docentes, alumnos y padres de familia.

También aprendimos que toda situación problemática debe iniciarse de un diagnóstico luego de identificar los problemas, priorizarlo, identificar sus causas y consecuencias, pero al mismo tiempo buscar las alternativas de solución y lo más importante, no hacerlo solo, se debe involucrar a toda la comunidad educativa a fin de que ellos conozcan el problema, sean parte de él y se puedan sentir más comprometidos hacia la solución a partir del trabajo en equipo. Tenemos que asignarles ciertas responsabilidades para que puedan adquirir confianza de su trabajo y se conviertan en fortalezas para la escuela y logro de los aprendizajes de calidad.

Otro punto importante que se adquirió fue la necesidad e importancia de implementar y ejecutar el Plan de Monitoreo y Acompañamiento en la gestión del directivo actualmente, esto bajo la connotación de líder pedagógico como se le denomina ahora, por lo cual se debe de elaborar un plan de visitas y contextualizar las fichas de observación con todos los docentes de manera consensuada, para que ellos participen y conozcan lo que se les va a observar. De igual manera para el acompañamiento docente, se debe partir de la ficha y cuaderno de campo trabajado en el monitoreo, asimismo el directivo debe de estar preparado científicamente, debe estar preparado, practicar la reflexión crítica para hacer reflexionar a sus docentes de alguna práctica que aún le falta dominar y lograr que elabore su plan de mejora personal. Si queremos que el docente tenga confianza en el directivo, ésta se debe propiciar un ambiente de confianza y colaboración y la asesoría debe ser técnica y afectiva, teniendo un dialogo permanente y de manera asertiva así podrá ayudar a los docentes fortaleciendo su desempeño en la práctica pedagógica y lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

## Referencias

- Ministerio de Educación. (2014). *Rutas de aprendizaje V Ciclo Comunicación*. Perú. Editorial Metrocolor S.A.C.
- Ministerio de Educación. (2013). *Planificación Escolar*. Perú. 1ª Edición. Perú. Inversiones Gráficos G&M SAC
- Dean, J., (2002). *Supervisión y asesoramiento. Manual para inspectores, asesores y profesorado asesor*. Madrid España, La muralla, Colección Aula Abierta, dirección M a. Antonia Casanova, segunda edición.
- Pinzás, J. (2004). *Metacognición y lectura*. 2. edición. Lima Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Diaz H. (2006). *El proceso de lectura*. México: Fondo de cultura económica.. Venezuela, Universidad de los Andes
- Coll C. (1990). *Lectura y alfabetismo en la sociedad de la información* Alianza. Madrid,
- Solé.I. (2009). *Estrategias de lectura*. Editorial Graó. Barcelona. Primera edición.
- Ministerio de Educación (2012). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. 1ª Edición. Perú: Punto Digital S.R.L.