

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL PRIMERO Y SEGUNDO GRADO EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80351 “CÉSAR VALLEJO” DEL DISTRITO DE SALPO, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL - OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

ROJAS CABANILLAS, Jesus Santos

Otuzco - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	4
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	4
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	6
2. Diagnóstico:.....	9
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1. Resultados cuantitativos	9
2.1.2. Resultados cualitativos	10
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación	22
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.1 Definición.....	22
5.1.1.1.2 Importancia.....	23
5.1.1.1.3 Características.....	23
5.1.1.1.4 Estrategias.....	24
5.1.1.1.5 Exigencias.....	24
5.1.1.1.6 Proceso de Monitoreo.....	26
5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.....	26
5.1.1.2.1. Definición.....	26
5.1.1.2.2. Importancia.....	27
5.1.1.2.3. Principios y valores.....	27
5.1.1.2.4. Estrategias.....	28
5.1.1.2.5. Proceso de acompañamiento.....	29

5.1.1.3. Evaluación de la práctica pedagógica.....	29
5.1.1.3.1. Definición.....	30
5.1.1.3.2. Evaluación formativa de la práctica docente.....	30
5.1.1.3.3. Finalidad de la evaluación de la práctica docente	31
5.1.2 Área de Comunicación.....	31
5.1.2.1. Enfoque comunicativo.....	31
5.1.2.2. Competencia Comprende textos escritos.....	32
5.1.2.2.1. Definición.....	32
5.1.2.2.2. Estrategias de lectura.....	32
5.1.2.2.3. Proceso lector.....	33
5.1.2.2.4. Niveles de comprensión lectora.....	34
5.1.2.2.5. Tipos de lectura.....	35
5.1.2.3 Proceso didáctico en la comprensión de textos.....	35
5.1.2.4 Materiales didácticos para la comprensión de textos.....	36
5.1.2.5 Evaluación de los aprendizajes.....	36
5.1.3 Agresividad escolar.....	37
5.1.3.1. Definición.....	37
5.1.3.2. Elementos.....	37
5.1.3.2.1. Elementos externos.....	37
5.1.3.2.2. Elementos endógenos.....	38
5.2 Experiencia Exitosa.....	39
6. Diseño del Plan de Acción	41
6.1 Objetivos.....	41
6.1.1 Objetivo general.....	41
6.1.2 Objetivos específicos.....	41
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	42
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	46
8. Presupuesto.....	51
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	53
10. Lecciones Aprendidas.....	55
Referencias.....	56

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados de los instrumentos aplicados.....	13
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como líder pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i>	Matriz de Plan de Acción.....	43
<i>Figura 5.</i>	Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	47
<i>Figura 6.</i>	Identificación de riesgos y medidas a adoptarse.....	50
<i>Figura 7.</i>	Cuadro de presupuesto de Plan de Acción.....	52

Introducción

El presente trabajo académico, que responde a la alternativa de solución priorizada, monitoreo, acompañamiento y evaluación, tiene como característica especial al liderazgo centrado en el directivo de la institución educativa quien es capaz de movilizar una serie de estrategias y actividades para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en un contexto de cambios sociales y económicos que demandan una moderna gestión escolar basada en el modelo de una sociedad democrática y acogedora.

De ahí que, la finalidad de este trabajo sea, principalmente, explicar la naturaleza del liderazgo pedagógico, factor decisivo y fundamental para el progreso y el cambio de la educación en las entidades educativas y que redundará en el beneficio de los aprendizajes de los estudiantes, pues el director es el agente impulsor de cambio que la escuela requiere en este siglo XX para implementar una nueva práctica pedagógica acorde a los intereses de los estudiantes y de la comunidad en general.

Considerando los parámetros del presente curso de especialización, el trabajo académico se elaboró siguiendo las orientaciones y recomendaciones dadas en las diferentes estrategias formativas. Así pues, éste surge a partir de la necesidad de conocer a cabalidad qué tan importante es el papel del directivo, en su calidad de líder pedagógico, para promover el logro de los aprendizajes en los estudiantes a partir de una política participativa y democrática donde la comunidad educativa se plantee metas comunes. Asimismo, se ha partido desde la elaboración de un diagnóstico a través de la aplicación de instrumentos para el recojo de información del cual han nacido los diversos planteamientos e ideas respecto a los temas expuestos en este trabajo académico. De igual manera, se ha utilizado como herramienta de análisis para identificar las causas de la problemática en cuestión el árbol de problemas; para la identificación de la problemática se ha definido como nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del Primer y Segundo Grado de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 80351 César Vallejo del distrito de Salpo, provincia de Otuzco, UGEL – Otuzco – La Libertad.

De otro lado, es pertinente hacer una breve descripción del contenido del referido trabajo académico, para lo cual nos remitimos a los acápites señalados: Identificación

de la problemática, donde se explica la ubicación y aspectos relevantes de la institución educativa como es su infraestructura, cultura escolar y la comunidad educativa, además de las oportunidades y fortalezas enmarcados en el enfoque territorial; así mismo en este acápite se presenta el problema priorizado en función de los aprendizajes de los estudiantes en la competencia Comprensión de Textos considerado en el árbol de problemas donde se puede visualizar las causas, efectos para relacionarlos con cada uno de los factores que afectan la convivencia escolar, la gestión del currículo, el monitoreo, acompañamiento y evaluación.

En el segundo acápite se ha incluido el diagnóstico de la realidad problemática que abarcan los resultados cuantitativos y sus respectivos instrumentos como para validarlos; en ella se hace una somera descripción de todos aquellos problemas que tienen que ver con procesos didácticos, uso de materiales y recursos educativos, evaluación por competencias y el manejo del comunicativo; y que para enfrentar esta compleja e intrincada realidad el directivo debe poner en práctica sus cualidades de *líder pedagógico* a fin de subsanar y corregir determinadas falencias en el desempeño de los docentes de la institución educativa, asumiendo los compromisos de gestión para la mejora de los logros de aprendizajes. A ello hay que agregar los resultados cualitativos que tienen que ver principalmente con la mejora constante del desempeño docente a partir de una práctica de la misma pero supeditado al proceso del monitoreo y acompañamiento adoptado por el directivo en su calidad de líder pedagógico.

Como tercer acápite tenemos la caracterización del rol como líder pedagógico teniendo en cuenta las cinco dimensiones planteadas desde una nueva línea de investigación por Viviane Robinson que describen perfectamente el rol del director, sumado a las alternativas de solución y sus respectivas sustentaciones de las mismas. Luego, en el cuarto acápite se tiene el planteamiento de la alternativa de solución que aborda la descripción entre la solución y el ejercicio del liderazgo pedagógico, a la vez se explica los compromisos de gestión escolar del Minedu a la propuesta de solución planteando metas y actividades para tal fin; y a la vez define la relación entre el plan de monitoreo y evaluación con cada uno de los procesos de la gestión, promoviendo la participación democrática de los diversos actores educativos y creando espacios de colaboración.

Asimismo, en el quinto acápite se esbozan las bases conceptuales del monitoreo, acompañamiento y evaluación, definiendo sus principales conceptos y características. También se desarrollan las bases teóricas de lo que significa la lectura y la

comprensión lectora, proceso lector, niveles de comprensión de textos, así como el enfoque comunicativo que constituye la guía teórica para llevar a cabo la problemática que se plantea en este trabajo.

En el acápite seis se formula el objetivo general y los objetivos específicos, y sus correspondientes alternativas de solución; además de una descripción de la matriz del Plan de Acción, su importancia y pertinencia. Mientras que, en el siguiente acápite se refiere a la alternativa de solución con sus posibles dificultades o riesgos que se trata de afrontar en el desarrollo de las actividades mismas y las medidas a adoptarse para mitigar la problemática.

En el acápite ocho se exponen los recursos financieros que se requiere para el desarrollo de las actividades propuestas en el plan de acción, incluyendo las del plan de monitoreo y evaluación. En el posterior acápite se describe la reflexión acerca de la experiencia como directivo en su rol como líder pedagógico en el proceso de construcción del plan de acción; además se destaca la importancia de la identificación de la problemática de manera vivencial en el que participaron los docentes como sujetos activos en la búsqueda de alternativas de solución llegando a la conclusión que el monitoreo, acompañamiento y evaluación son acciones importantes para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. En el décimo apartado, se identifican las lecciones aprendidas acerca de la experiencia vivida en el desarrollo del diseño de la propuesta de solución (MAE). Por la bibliografía de los textos consultados en esta investigación.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80351 “César Vallejo”

Bellavista se caracteriza por encontrarse a una latitud de 3500 msnm. esta zona presenta un clima frío con temporadas de lluvias y “heladas”; su temperatura, en invierno, puede llegar hasta 5 grados centígrados. Además, este lugar presenta un relieve llano y pedregoso. La actividad económica principal de la población es la agricultura y la ganadería, siendo la papa el tubérculo de mayor producción y consumo.

El centro poblado alberga aproximadamente a 360 familias, cuya riqueza cultural reposa en tradiciones y costumbres que han pervivido durante años, siendo una de ellas la celebración de su fiesta patronal en honor a la Virgen de las Mercedes, en el que se demuestra la fe católica que se encuentra arraigada en la población. Sin embargo, también existen grupos religiosos de otros credos como son adventistas, pentecostés, entre otros. Otra de sus festividades tradicionales que se celebra con fervor es el Día del campesino, que constituye parte de su identidad cultural.

El centro poblado está distribuido en caseríos como son El Sauco, Cruz de Pargo, Sixa Alto, Sixa Bajo, entre otros; y cuyas principales actividades económicas son la ganadería y la agricultura. Los servicios básicos que tiene el centro poblado son: agua potable, desagüe, energía eléctrica y señal de televisión. El pueblo también cuenta con una institución educativa inicial.

La entidad educativa asignada con el número 80351 se localiza en el centro poblado de Bellavista, distrito de Salpo, provincia de Otuzco, región La Libertad. Está ubicada en un terreno plano, a una distancia de dos metros de una quebrada, siendo por ello que la institución educativa se veía afectada periódicamente por las inundaciones en los meses de lluvia; sin embargo, paulatinamente y gracias a la intervención del directivo en su rol como líder pedagógico dispuso los recursos financieros del programa estatal de mantenimiento para la construcción de un muro de contención como medida de prevención ante los embates de la naturaleza.

Hoy por hoy, la institución educativa N° 80351 “César Vallejo” ofrece servicios en los dos niveles educativos Primaria y Secundaria. El tipo de institución es polidocente completo, con cinco docentes nombrados y nueve docentes contratados; en ambos niveles cuenta con una población escolar total de doscientos estudiantes: 110 en Primaria y 90 en Secundaria. En este nivel educativo se labora con Jornada Básica Regular. La directora ha sido designada por tres años; atiende a una población escolar distribuido desde el 1° al 6° grado en el nivel Primaria y del 1° al 5° grado en el nivel Secundaria con secciones únicas, contando con 240 apoderados, entre padres y madres de familia. Además, dicha institución educativa cuenta con docentes que han ido perfeccionando su práctica pedagógica, sin embargo, existen aún docentes que practican una enseñanza tradicional. Por otro lado, los estudiantes, en su mayoría, provienen de familias disfuncionales y muchos de ellos han sido abandonados por sus padres, hecho que influye en sus aprendizajes y, en algunos casos, abandonan sus estudios.

La institución educativa “César Vallejo” cuenta con local propio debidamente inscrito en registros públicos y ha sido edificado con material de concreto. Sus aulas están distribuidas en dos plantas: el nivel Primaria ocupa la primera planta y, el nivel Secundaria, la segunda, encontrándose también en este lugar el aula de innovaciones. En cada piso se hallan servicios higiénicos. Los ambientes de las oficinas administrativas se localizan a un costado de las aulas. Además, cuenta con un laboratorio y biblioteca construidos de material rústico y un comedor estudiantil. A ello hay que agregar que el plantel educativo cuenta con dos lozas deportivas y sus respectivas tribunas, pero a pesar de contar con dicha infraestructura, los docentes no aprovechan los espacios para desarrollar los aprendizajes de los estudiantes.

La institución educativa tiene una política de puertas abiertas. Debido a esto, la relación con la comunidad es fluida y de coordinación, pues bajo el liderazgo del directivo se cuenta con el apoyo de las instituciones tales como la Municipalidad del Centro Poblado, que realiza labores de limpieza del local institucional; la Municipalidad del distrito de Salpo que financia la remuneración de dos trabajadores administrativos que cumplen funciones de auxiliar y guardianía en la entidad educativa; la Gobernación y Comité de Seguridad Ciudadana, que brindan custodia y vigilancia a los estudiantes durante la hora salida; la Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (DEMUNA) brinda apoyo a través de charlas sobre violencia familiar

y derechos del niño y adolescente, etc. siendo estas aliadas al proceso de la mejora de los aprendizajes.

De otro lado, existen organizaciones internas a la institución como son la Asociación de padres de familia (APAFA), Consejo Educativo Institucional (CONEI), QALI WARMA, Municipio Escolar y el Club de líderes escolares quienes promueven la participación activa de toda la comunidad educativa para alcanzar un sólo objetivo que es el logro de los aprendizajes de los estudiantes dentro de un marco de una cultura democrática y participativa.

Asimismo, la institución educativa presenta como fortalezas a las agrupaciones estudiantiles como son el Municipio Escolar y el Club de líderes escolares quienes asumen funciones de apoyo y liderazgo en las diferentes actividades programados en el plan de trabajo institucional, contribuyendo de esta manera al cumplimiento de metas comunes para fomentar una cultura participativa y democrática en la institución educativa.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Habiendo realizado la revisión y análisis de toda la documentación de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, llámese actas consolidadas de aprendizaje, resultados de los Kits de Evaluación y las Evaluaciones censales de los años 2013, 2014, 2015 - 2016 y registros oficiales, se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de los logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del 1° y 2° grados del nivel Primario de la EBR de la Institución Educativa N° 80351 *César Vallejo*- Bellavista- distrito de Salpo-UGEL- Otuzco-La Libertad”.

Planteado el problema, se puede observar que la primera causa es el desconocimiento del enfoque comunicativo textual y los procesos didácticos en la planificación curricular por parte de los docentes en su planificación. Entre los factores que se relacionan a ésta tenemos el escaso desarrollo de habilidades y capacidades relacionadas a una apropiada práctica pedagógica. Ello ha ocasionado el desarrollo de sesiones rutinarias utilizando metodología tradicional sin lograr aprendizajes significativos en el desarrollo de capacidades en los estudiantes en el área de Comunicación específicamente en la competencia antes mencionada.

Como segunda causa se tiene el uso de material improvisado y no pertinente al contexto de los estudiantes; siendo el factor influyente la escasa motivación de los docentes para revisar con anticipación el material pedagógico que deberá ser empleado en la sesión de aprendizaje. Todo esto ha provocado estudiantes con una escasa motivación y desinterés para leer y por lo consiguiente un bajo nivel en la comprensión de textos.

La tercera causa es la aplicación de una evaluación tradicional que responde a un enfoque memorístico. El factor radica en el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes en virtud a que no existen en la institución educativa espacios que promuevan el intercambio de experiencias y el interaprendizaje entre docentes. Esta situación ha generado que no se desarrollen habilidades, capacidades y no se logre competencias en los estudiantes.

La cuarta causa del problema es la falta de monitoreo y acompañamiento a los docentes ya que el personal directivo asume una excesiva carga laboral en el desempeño de sus funciones y además cuenta con aula a cargo lo que dificulta realizar un monitoreo y acompañamiento eficientes. Un factor importante relacionado con esta causa es la planificación del monitoreo ya que no se organizan de manera óptima los tiempos y acciones para realizar un proceso de seguimiento. Esta situación trae como consecuencia el empleo de una metodología tradicional e improvisada y la aplicación de una evaluación memorística sin que se considere el desarrollo de las habilidades y capacidades de los estudiantes.

La última causa es la presencia de amenazas y agresiones verbales entre estudiantes de la institución educativa. El factor que se relaciona con la causa es la gestión de conflictos. Esto ha dado lugar a la existencia de estudiantes desmotivados, timoratos y en algunos casos han abandonado sus estudios.

Para enfrentar todo lo anteriormente expuesto y que permita solucionar el problema planteado es necesario establecer planes o programas que incluyan talleres y jornadas de interaprendizaje y de reflexión sobre la práctica pedagógica de los docentes a efectos de mejorar el desempeño en el aula con una capacitación permanente y perfeccionamiento constante, demostrando compromiso para la mejora de la calidad educativa. De igual manera, se deben promover estrategias para llevar a cabo un monitoreo a cabalidad por parte del directivo con el firme propósito de elevar la formación profesional de los docentes y, por ende, contribuir sobremanera a la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

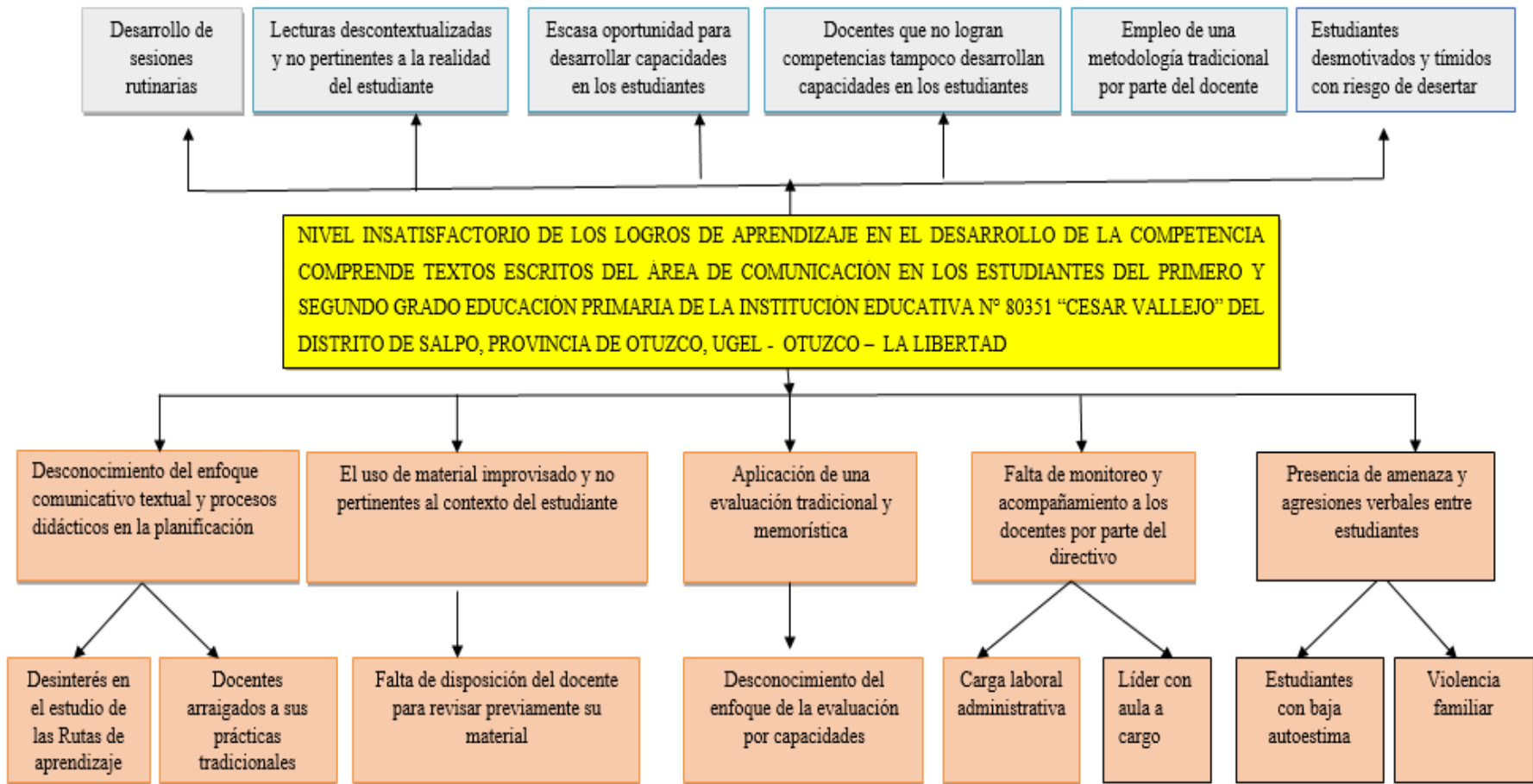


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

En este acápite se presentan las conclusiones obtenidos de los instrumentos aplicados a los docentes como son ficha de monitoreo con el objeto de medir su desempeño y determinar el grado de dificultad durante el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje en el aula; y la ficha de entrevista al grupo focal para conocer cómo ellos perciben el monitoreo y acompañamiento ejercido por del directivo en la institución educativa. A continuación, se detallan los resultados.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Analizada la tabla de especificaciones de la ficha de monitoreo del desempeño docente, el 86 % de los docentes tiene dificultades en la planificación curricular de sus actividades pedagógicas en cuanto al uso de las herramientas pedagógicas de sus sesiones que se evidencia la inadecuada incorporación y organización de los procesos didácticos, en el manejo del enfoque del área y su articulación con la competencia comprende textos escritos. Esto se atribuye al desconocimiento de la teoría curricular, a la carencia de un trabajo colegiado, coordinado y la falta de monitoreo y asesoría oportuna.

Asimismo, el 86% de docentes presenta dificultades al momento del desarrollo de la sesión de aprendizaje en el aula, que se refleja en la inapropiada utilización de materiales y /o recursos de manera improvisada y no pertinente al contexto de los estudiantes lo que conlleva a desarrollar aprendizajes no significativos. Esto se debe la escasa motivación de los docentes que se evidencia en una desmotivación para revisar y preparar con anticipación el material pedagógico que deberá ser empleado en la sesión de aprendizaje. Asimismo, aún no se han implementado espacios para el uso adecuado y pertinente de la biblioteca y a la vez no se promueven el intercambio de experiencias entre docentes con el objeto de enriquecer sus propias prácticas en el desempeño cotidiano en el aula.

En lo que respecta al proceso de evaluación por competencias el 100% de docentes monitoreados tienen dificultades en el uso de instrumentos para una evaluación formativa que lleve al estudiante al desarrollo de capacidades y habilidades y logre

competencias para actuar en situaciones reales del contexto y que le sean útiles en la vida cotidiana para resolver los distintos problemas.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes afirman que en la institución educativa existe el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación y que este fue socializado de manera oportuna, pero que no se ha puesto en práctica debido a que el directivo planifica sin tener en cuenta la opinión del equipo así como aquellas actividades que podrían alterar el cronograma, a la vez que la ficha de monitoreo no ha sido contextualizada ni socializada, aún más no se ha hecho el diagnóstico oportuno y participativo; para ello se sugiere que el plan de monitoreo debe ser elaborado con la participación activa de los profesores en un clima democrático y acogedor siempre bajo el liderazgo del directivo.

Por otra parte, los docentes en su mayoría coinciden que el directivo debe considerar como aliados a los coordinadores, tal como lo estipula la Norma técnica para el desarrollo de las acciones escolares para el año 2017 constituyéndose en experto quien visitará a otro docente que tenga dificultades en su práctica pedagógica puesto que el directivo no se da tiempo por diversas causas y por lo consiguiente no se realiza el monitoreo y acompañamiento; ya que este permite hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente y así garantizar la mejora de los aprendizajes. Para revertir tal situación y de acuerdo con Guerrero (2016a) se debe crear una cultura escolar donde se construya acuerdos previos entre docentes y directivos sobre los criterios y estrategias en base a los cuales se va a recoger información sobre el quehacer pedagógico del docente, bajo el liderazgo del directivo.

Por último, los docentes coinciden en sus afirmaciones que los estudiantes se insultan, se colocan apodosos y crean rumores generando riñas y conflictos entre ellos. Dichos modelos conductuales negativos se observan en la escuela cuando el docente está ausente, en circunstancias en que los estudiantes se encuentran en el recreo, en la salida o en el comedor; por ello, como explica Fernández (2003a), resulta necesario crear un pensamiento con valores morales en la escuela para fomentar el respeto entre personas basados en el afecto y el cariño y de esta manera construir una sociedad sin violencia y con principios éticos. Asimismo, es importante el aporte de Aguilar (2011a) cuando plantea una forma de resolver conflictos de convivencia escolar, considerando a las rondas de convivencia que son una manera de promover la libre expresión y la resolución de conflictos vinculares entre los alumnos.

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo

El problema en torno del cual gira el presente trabajo de investigación es el nivel insatisfactorio de los logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área curricular de Comunicación en los (as) estudiantes de 1° y 2° grados del nivel Primaria de la institución educativa 80351 del centro poblado de Bellavista, distrito de Salpo, UGEL -Otuzco.

Para realizar el diagnóstico respecto al problema priorizado se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los primeros nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades en la planificación y ejecución curricular, como es la elaboración de sus sesiones y se evidencia en la inadecuada organización de los procesos didácticos, además en el manejo inadecuado del enfoque comunicativo textual y su articulación con el área de comunicación. Por otro lado, los docentes continúan con la aplicación de evaluaciones tradicionales y memorística.

Adicionalmente, los docentes utilizan un material descontextualizado y no pertinente a las necesidades e interés de los estudiantes y en algunos casos son improvisados; por ello, debe prever la utilización de los materiales educativos de su contexto de manera oportuna, con el objeto de coadyuvar a la mejora de los aprendizajes. Esta situación se debe a que la práctica pedagógica de los docentes no ha sido monitoreada, tampoco los profesores han recibido la asesoría correspondiente y el trabajo colegiado no se ha realizado coordinadamente, hecho que se ha visto reflejado en la planificación curricular.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido al desarrollo del Planeamiento Institucional (PEO.1) que corresponde a dirección y liderazgo relacionado a la formulación del PEI (PEO1.1), del PCI (PEO1.2) y del PAT(PEO1.3) y adoptar medidas para la mejora continua (PEO3.3) a través de la implementación de un trabajo colegiado (PO03.1) para el desarrollo de las capacidades (PS01.3) y el fortalecimiento del desempeño docente (PO03), previo a esto desarrollar acciones de acompañamiento y monitoreo (PO03.3). De igual modo, se relaciona con la competencia 5 del MBDDirectivo que afirma que el líder promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional

y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje a la vez que se relaciona con la competencia 6 que plantea una gestión de calidad de los procesos pedagógicos al interior de la 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. Adicionalmente, se puede afirmar que no se ha cumplido con los compromisos de Progreso anual de los aprendizajes de todos y todas las estudiantes y acompañar y monitorear la practica pedagógica en la institución educativa. Asimismo según el instrumento también se concluye que si existe el Plan de monitoreo pero que este no se ejecutó debido a la excesiva carga administrativa del directivo y por tener aula a cargo alterando el cronograma establecido, además que no se socializo la ficha de monitoreo, a la vez que los docentes hacen llegar sus sugerencias en el sentido que sean los coordinadores quienes también ejecuten el monitoreo para cumplir con las metas de monitoreo.

Por otro lado en lo relacionado a las agresiones verbales y físicas según el instrumento cualitativo, este se vincula al proceso POO5 en lo que refiere a Gestionar la convivencia escolar y la participación que se engarza con la promoción de la convivencia escolar(POO5.1) y la de prevenir y resolver conflictos(POO5.2) .De igual manera, estos proceso están estrechamente vinculados a la competencia 2 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 basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad; en este orden cabe mencionar que el compromiso que no se cumple es el de la gestión de la convivencia escolar.

Después de lo anteriormente expuesto se puede afirmar que al directivo le corresponde asumir el reto de ir más allá de las simples tareas rutinarias y labores administrativas cotidianas que no contribuyen a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; debe ser capaz de alcanzar un liderazgo pedagógico innovador que implique monitorear, acompañar y evaluar de manera permanente, constante y eficiente la práctica pedagógica que gira en torno a los procesos pedagógicos y la convivencia escolar.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
<p>Nivel insatisfactorio de los logros de aprendizaje en el desarrollo de la Comprensión de textos del área de comunicación en los estudiantes del 1° y 2° grado del nivel primaria de la IE n°80351 “cesar vallejo” del distrito de Salpo- Ugel -Otuzco</p>	<p>Resultados cuantitativos. El 86% de docentes presenta dificultades en la planificación curricular, que se evidencia en la inadecuada incorporación y organización de los procesos pedagógicos. Además, tienen dificultades en el manejo del enfoque pedagógico y procesos didácticos y su articulación con la disciplina del área curricular área. El 86% de docentes presenta dificultades al momento del desarrollo de la sesión de aprendizaje en el aula, que se refleja en la inapropiada utilización de materiales y /o recursos de manera oportuna. El 100% de docentes monitoreados tienen dificultades en el uso de instrumentos de una evaluación formativa que lleve al desarrollo de capacidades y habilidades de los estudiantes.</p>	<p>P.E: Dirección y Liderazgo. PEO1.1 Formular el PEI. PEO1.2 Formular el PCI. PEO1.3 Formular PAT PO2.1. Realizar la programación curricular. PO3.1. Desarrollar trabajo colegiado. P.S. Soporte y funcionamiento escolar. PSO1.1 Organizar Jornada laboral . .</p>	<p>Compromiso1: Progreso anual de los aprendizajes de todos y todas las estudiantes. Compromiso4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la I.E.</p>	<p>Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientadas a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.</p>
	<p>Resultados cualitativos: Los docentes de la I.E N° 80351, afirman que, sí existe el instrumento de gestión y que este fue socializado, pero que no se ha puesto en práctica debido a que el directivo planifica sin tener en cuenta las actividades extracurriculares a esto se le suma la falta de tiempo por tener aula a cargo y mucho trabajo administrativo, alterando el cronograma establecido y a la vez que la ficha de monitoreo no ha sido contextualizada ni socializada aún mas no se ha hecho el diagnóstico. Por otra parte, los docentes en su mayoría coinciden</p>	<p>PS. O2.2 Monitorear el desempeño y rendimiento PSO1.3 Fortalecer capacidades PO3.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p>	<p>Compromiso4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la I.E.</p>	<p>Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientadas a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Competencia 6: Gestiona la</p>

	<p>que el directivo debe considerar como aliados a los coordinadores, tal como lo estipula la Norma técnica para el desarrollo de las acciones escolares para el año 2017, Por ello, debe establecerse un plan de monitoreo y acompañamiento con estrategias apropiadas como son las visitas en el aula, visitas entre pares la generación de círculos de interaprendizaje docente y jornadas de autoformación docente.</p> <p>En cuanto a las agresiones verbales entre estudiantes, los docentes coinciden en sus afirmaciones que los estudiantes se insultan, se ponen apodos y crean rumores generando riñas y conflictos entre ellos. Dichos modelos conductuales negativos se observan en la escuela cuando el docente está ausente en circunstancias en que los estudiantes se encuentran en el momento del recreo, en la salida o en el comedor; por ello, como afirma Fernández, “si en la escuela se pudiera obtener una conciencia moral de respeto entre los individuos y de cariño y apoyo del débil tendríamos potencialmente una sociedad del futuro y cívica” (2003). Asimismo, es importante el aporte de Aguilar cuando plantea una forma de resolver conflictos de convivencia escolar, considerando a las rondas de convivencia que son una manera de promover la libre expresión y la resolución de conflictos vinculares entre los alumnos.</p>	<p>P.O: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PE01 Desarrollar Planeamiento Institucional. PE01.4 Establecer el RI PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO05.2Prevenir y resolver conflictos. PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa. PS01Administrar recursos humanos. PS01.3 Fortalecer capacidades.</p>	<p>COMPROMISO 5: Gestión de la convivencia</p>	<p>calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.</p> <p>COMPETENCIA 2: 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 a la diversidad</p>
--	--	---	--	--

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson siendo la primera de estas el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea establecer metas de visitas a los docentes del 1° y 2° grados del nivel de Primaria en el área de Comunicación a través de jornadas de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la institución educativa; asimismo se espera desarrollar jornadas de revisión de instrumentos de monitoreo y la elaboración del cronograma con la participación de los docentes con el fin de que asuman compromisos y se llegue a la meta compartida.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. Al respecto, ante el problema priorizado se busca asegurar que los docentes del 1° y 2° grado roten en sus ciclos previa capacitación y empoderamiento en los procesos pedagógicos, didácticos y enfoque del área a través de los círculos de interaprendizaje y jornadas de autoformación docente. En virtud a estas estrategias se busca que los docentes intercambien experiencias en el uso de material contextualizado, adecuado a las necesidades y la realidad de los estudiantes, además del uso pertinente de los cuadernos de trabajo del Minedu; así como realizar las coordinaciones para el establecimiento de los horarios en la implementación de las estrategias y, con la APAFA, para la adquisición de materiales y recursos logísticos. Todo ello implica acciones necesarias con el fin de motivar y estimular, de alguna forma, los aprendizajes en los estudiantes, creando las mejores condiciones.

La tercera dimensión planteada por Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. Esta dimensión y el problema priorizado se ven reflejados en la realización sistemática del proceso de monitoreo y acompañamiento al personal docente. El líder pedagógico debe monitorear de manera oportuna y permanente y generar espacios de reflexión a través de la retroalimentación y autoevaluación con los docentes involucrados sobre los procesos pedagógicos, didácticos, el enfoque del área y la utilización del material contextualizados. Su importancia radica en que, mediante el acopio de información sobre el desempeño docente en aula con las estrategias metodológicas empleadas, permite tomar decisiones para generar un determinado espacio para la reflexión de la práctica pedagógica. Por ello, deben adoptarse los lineamientos institucionales que sean necesarios para asesorar

oportunamente y lograr en el más breve plazo algunos indicadores que nos permita advertir la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, el líder pedagógico debe involucrarse en el aprendizaje de los docentes y sensibilizarlo para su progreso profesional a través de la realización y cumplimiento de las jornadas de autoformación docente, con la participación de especialistas según las necesidades de los mismos, como son el manejo de los procesos pedagógicos, didácticos y el relacionado con la competencia de la comprensión de textos. Por ello, son importantes los círculos de interaprendizaje, procesos de indagación reflexiva; en suma, crear una comunidad de aprendizaje al interior de la escuela.

Esto implica, además, promover el perfeccionamiento docente y su especialización correspondiente a su área curricular y desarrollar las capacidades para la mejora de su práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un entorno ordenado y de soporte. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea promover la participación activa de todos los actores educativos para la elaboración de las normas de convivencia escolar democrática; este debe ser público y socializado, además, cada docente debe consensuar el establecimiento de los acuerdos de convivencia con sus estudiantes y evaluar el cumplimiento de estos; y que los profesores cumplan con el desarrollo de las sesiones de tutoría y que se genere un clima de confianza y respeto mutuo para mitigar las potenciales agresiones físicas y verbales de que son víctimas los estudiantes.

Por ello, es necesario crear espacios pedagógicos para el ejercicio efectivo del liderazgo pedagógico del directivo para influir, en cierta manera, en la eficacia de la escuela y, como consecuencia, la mejora de los aprendizajes. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza que la labor docente sea efectiva y de provecho para el logro de los aprendizajes.

En este sentido, todo lo expuesto se puede apreciar en la siguiente figura.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Sensibilizar y socializar las metas de aprendizajes con los docentes del 1° y 2° grado del nivel primario en el área de la comunicación y generar espacios para la reflexión de los resultados entre toda la comunidad.	Porque el problema priorizado afecta la mejora de los aprendizajes y es necesario que los resultados del año anterior sean analizados para el establecimiento de metas.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	Asegurar que las docentes del 1° y 2° roten en su ciclo previa capacitación. El directivo debe garantizar que las docentes de los primeros grados deben asegurar el cumplimiento de las horas efectivas. Asegurar la utilización de los cuadernos de trabajo del MINEDU, además de la implementación de materiales de acuerdo a sus unidades de aprendizaje. Ser intermediaria para que la APAFA disponga de un porcentaje de los ingresos para la adquisición de materiales y recursos logística.	La asignación de recursos y el uso inadecuado de los materiales afectan en gran medida el logro de aprendizajes en el área de comunicación por lo que es necesario que el líder sea un buen estratega en la obtención y asignación de recursos y materiales para el cumplimiento de las metas.
Planificación coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	El líder pedagógico debe realizar el monitoreo de manera oportuna y permanente y generar espacios de reflexión con los docentes involucrados para hacer una autoevaluación sobre los procesos pedagógicos, didácticos y del enfoque del área y la utilización del material contextualizados.	Porque la gestión curricular implica la interacción de aquellos agentes involucrados en los procesos pedagógicos y didácticos, siendo un compromiso entre ellos para la mejora de los aprendizajes y fortalecer el desempeño de los docentes.
Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente	Debe involucrarse en el aprendizaje de los docentes y sensibilizarlo. Además, promover eventos de capacitación en el manejo de los procesos pedagógicos, didácticos y el enfoque del área de comunicación; y organizar los círculos de interaprendizaje y las jornadas de autoformación.	Porque el perfeccionamiento y actualización docentes constituye una necesidad para buscar la mejora de los aprendizajes en los estudiantes a través de estrategias metodológicas apropiadas y que obedezcan a los intereses de los estudiantes.
Asegurar un entorno ordenado y de soporte	Promover la participación activa los actores educativos para la elaboración del reglamento interno con la articulación de la convivencia escolar democrática. Asegurar que cada docente elabore los acuerdos de convivencia con sus estudiantes y evaluar el cumplimiento. Asegurar que los docentes cumplan con el desarrollo de las sesiones de tutoría y que se genere un clima de confianza y respeto mutuo.	Porque la participación plena de los agentes educativos permite adoptar acuerdos consensuados para alcanzar una convivencia armónica y democrática. Todo con la finalidad de asegurar un clima de confianza y respeto mutuo.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de Alternativas de Solución

Realizado el análisis de las diversas alternativas de solución frente al problema priorizado que es el nivel insatisfactorio de los logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos del área de comunicación de los estudiantes del 1° y 2° grado del nivel Primaria de la Institución Educativa N° 80351 “Cesar Vallejo” del distrito de Salpo, UGEL- Otuzco; se ha determinado como la más apropiada y viable, la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación del 1° y 2° grado del nivel Primaria, con el objeto de fortalecer su práctica docente y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes.

En la institución educativa se viene observando que los docentes adoptan prácticas tradicionales al promover los aprendizajes en sus estudiantes. Por ello, resulta necesario implementar la estrategia del monitoreo, como primer paso, ya que permitirá identificar aquellas fortalezas y debilidades del docente monitoreado, a través de la observación y la consiguiente recopilación de datos que permitirá adoptar decisiones en el proceso de acompañamiento. En este sentido, el director asume un rol de líder pedagógico ante los profesores para hacerlos partícipe en cada una de las etapas del proceso de monitoreo y acompañamiento con el objeto de mejorar la práctica pedagógica y alcanzar el nivel satisfactorio en los logros de aprendizaje, pues sólo de esta manera, con el director a la vanguardia de la institución educativa, es posible el desarrollo profesional del cuerpo docente y, por ende, se contribuya a la mejora de la calidad educativa, implementando estrategias metodológicas apropiadas y creativas que promuevan el desarrollo de habilidades y capacidades.

De otro lado, la institución educativa, a través del MAE y con el rol de líder pedagógico del directivo, se propone alcanzar un conjunto de logros deseables como es la mejora de los resultados de aprendizaje respecto al año anterior donde todos y todas logran aprendizajes de calidad, además que para hacer realidad este compromiso también se debe considerar de manera prioritaria el quinto compromiso como es la Gestión de la Convivencia Escolar en la institución educativa en la que el director, atendiendo a su rol de líder pedagógico, promueva espacios seguros y acogedores para prevenir y atender las agresiones físicas y verbales que se dan entre estudiantes (Minedu, 2017a).

El MAE atenderá a las demandas y necesidades de los docentes del nivel Primaria que tienen el 1° y 2° grado, propiciando su contextualización y asimismo apelará a las características socio-culturales y geográficas en donde se ubica la institución educativa, es decir, el Centro Poblado de Bellavista, distrito de Salpo, zona dedicada al cultivo de la papa y al comercio de la misma. Este contexto será vital para que el directivo y su plana docente realice un trabajo contextualizado y constituya el insumo principal para su planificación curricular.

El centro poblado presenta problemas sociales y atraviesa por una escasa práctica de valores. Dentro de las primeras tenemos la incidencia del embarazo precoz en adolescentes, así como el consumo de bebidas alcohólicas en las cercanías de la institución educativa; y la existencia de familias disfuncionales. En relación a la práctica de valores, tenemos la pérdida paulatina de la identidad cultural. Esta situación social debe ser motivo de análisis en el desarrollo de sesiones contextualizadas para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

En lo que refiere a las potencialidades territoriales como es la presencia de varios caseríos y la cercanía al distrito, así como ruinas arqueológicas y la existencia de puquiales, contribuirán con materiales sociales, simbólicos (mitos leyendas, etc.) religiosos, políticos, históricos y culturales (costumbres tradiciones, festividades, etc.) para el enriquecimiento de un currículo local e institucional basado en el enfoque intercultural – crítico - reflexivo y se definan lineamientos para una planificación curricular con situaciones significativas bajo el enfoque territorial que permitan contribuir al desarrollo de la comunidad bajo el liderazgo transformador del líder pedagógico y con la participación de docentes, padres y madres de familia, autoridades y estudiantes quienes desde su cultura aporta su acervo de conocimientos, sean estos científico o empíricos dentro de un clima de respeto y tolerancia.

De acuerdo a los párrafos anteriores, cada actor aporta significativamente a que el MAE sea dinámico, objetivo y participativo. De tal manera que, por ejemplo los padres de familia participen activamente en el diagnóstico durante el monitoreo aportando con datos y opiniones sobre la gestión escolar y curricular de la institución educativa través de la aplicación de encuestas o entrevistas; lo mismo ocurre con los trabajadores administrativos quienes dentro de sus funciones deben adoptar una actitud colaborativa y de ayuda mutua con el objeto de conocer la propuesta curricular de la institución educativa; mientras que los docentes deben participar de manera dinámica, activa y permanente bajo el liderazgo del director en todo el proceso de monitoreo

acompañamiento y evaluación a través de la predisposición y trabajo en equipo adoptando una actitud de cambio en su práctica docente como resultado del acompañamiento; además, este debe sentirse involucrado en el análisis de los instrumentos de gestión y su elaboración, así como la técnica para recoger información; por último, tenemos como un agente externo a la UGEL de Otuzco que también cumple un rol importante en tanto coordina de manera oportuna con el directivo de la institución educativa sobre determinados instrumentos que se aplicarán en el monitoreo, para que a partir de ello el líder pedagógico asuma el proceso de acompañamiento de los docentes que fueron monitoreados por los especialistas de la superioridad jerárquica.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente se relaciona y crea valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. Así pues, tenemos que en el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del PEI (PEO1.1), del Plan Anual de Trabajo en el aspecto de monitoreo y acompañamiento (PEO1.3); en el proceso de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar (PO) con la preparación de condiciones para la gestión de los aprendizajes (PO02), que se manifiesta al realizar la programación curricular (PO02.1); implica también fortalecer el desempeño docente (PO03), que consiste en desarrollar un trabajo colegiado (PO03.1) y realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3); y también el gestionar los aprendizajes (PO04) que se manifiesta en el desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1); y gestionar la convivencia escolar y la participación (PO05) teniendo en cuenta la prevención y la resolución de conflictos (PO05.2). En el caso del soporte al funcionamiento de la institución educativa, se trata de administrar recursos humanos (PS01) que implica fortalecer capacidades (PS01.3).

Para revertir la situación problemática, el rol del directivo como líder pedagógico es plantear metas y actividades para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación en la competencia de comprensión de textos en la institución educativa. Así tenemos que la primera meta es realizar cuatro visitas al año a los docentes del 1° y 2° grado de Primaria, planteándose diversas actividades tales como: jornada de sensibilización sobre la importancia y características del monitoreo en la institución educativa; jornada de revisión de instrumentos de monitoreo; elaboración de instrumentos de monitoreo; elaboración del cronograma de monitoreo; diagnóstico del desempeño docente; procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita; y observación de sesiones de aprendizaje. En cuanto a la segunda meta, se propone la creación de cinco

círculos de interaprendizajes con las siguientes actividades: coordinación con docentes para establecer horarios; planificación y revisión de recursos; desarrollo de los círculos sobre enfoque comunicativo, procesos didácticos, recursos y materiales educativo, evaluación de los aprendizajes; publicación de experiencias exitosas en un mural.

El directivo, tiene que promover y sostener la participación democrática y colaboración de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, creando espacios de participación, así como mecanismos de comunicación para adoptar decisiones que contribuyan a la mejora de los aprendizajes. En consecuencia, el director como líder pedagógico debe promover el intercambio de experiencias basadas en la creación y/o fortalecimiento de las comunidades profesionales de aprendizaje, ejecutar el trabajo colegiado y colaborativo para la reflexión sobre su propia práctica pedagógica a través de la coordinación con el equipo directivo y docentes y especialistas conocedores del tema.

El director es el eje central sobre el cual recae la función de liderar acciones para asegurar el proceso de monitoreo acompañamiento y evaluación como son jornadas de revisión de instrumentos de monitoreo, jornadas de sensibilización sobre la importancia del monitoreo, elaboración del cronograma de monitoreo, diagnóstico del desempeño docente, además, para el acompañamiento realiza actividades de coordinación con los docentes para establecer horarios para la reflexión, todo ello con el afán de asegurar los logros de aprendizaje de los estudiantes

Una de las estrategias de la propuesta de solución en el aspecto de la evaluación se considera la retroalimentación formativa que -según Rebeca Anijovich- debe ser empática dentro de un clima de confianza y tranquilidad donde los criterios, estándares, expectativas y logros de aprendizaje sean compartidos, es decir que los docentes sepan qué se espera de ellos, además, valorar los aspectos positivos. Por ende, en la institución educativa se ha considerado como acciones de la retroalimentación el dialogo crítico reflexivo en base a las evidencias en busca de la mejora continua del desempeño docente.

Los resultados de la evaluación de desempeño es el elemento fundamental que le permite problematizar y mejorar su práctica y con ello mejorar el servicio educativo que brinda la institución. En tal sentido, la alternativa de solución propuesta considera a los tipos de evaluación y aplicación de los instrumentos necesarios para el recojo de evidencias sobre la práctica pedagógica. A esto se suman actividades para la observación de clases entre pares o a través de entrevistas por docentes expertos.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual.

Es importante ahora exponer los lineamientos teóricos básicos que sirvan de sustento al presente trabajo académico. De esta manera, existen diversas concepciones o enfoques referidos a los subtemas que serán expuestos a lo largo de este acápite y cuyo conocimiento resulta indispensable pues constituye la guía que para poder sustentar la problemática abordada en el presente trabajo. Así pues, los conceptos quedan definidos y estructurados de la siguiente forma:

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Existen diversos autores que han definido cada uno de estos conceptos en función a la labor del directivo en su calidad de líder pedagógico y que hoy es un tema de constante discusión en relación a la mejora de la práctica pedagógica del docente y al enfoque centrado en lo aprendizajes; de ahí que explicaremos a cada uno de ellos en cuanto a su definición, importancia, características, entre otros.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico. Existen una serie de definiciones en torno a este tema y que resulta indispensable esclarecerlo con algunas definiciones, resaltando además su importancia y sus características.

5.1.1.1.1 Definición. Se define el monitoreo como “recojo y análisis de información de los proceso y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (Minedu, 2010a).

Esta misma definición se acerca a los planteado por el mismo ente jerárquico en los años 2013 y 2014 que consideraba el monitoreo como un proceso sistemático de los procesos pedagógicos en el aula y como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica pedagógica con el objeto de adoptar la toma de decisiones. Esos procesos pedagógicos pertenecen al desarrollo de la competencia de la comprensión de textos cuyos indicadores serán materia de observación y análisis a través de la práctica docente.

La labor de monitoreo tiene que ver principalmente con acciones orientadas a mejorar el desempeño del docente en el aula, a implementar prácticas docentes

innovadoras, creativas que fomenten la reflexión y la criticidad en los (las) estudiantes, principalmente en el área curricular de Comunicación, cuya competencia objeto de la problemática es la comprensión de textos. Desde esta perspectiva, son varios los aportes de algunos estudiosos e investigadores que han llegado a coincidir la naturaleza propositiva de la labor del monitoreo pedagógico que tiene que ver con acciones de recopilación o recojo de información relacionado con prácticas docentes, directivas, estilos de aprendizaje de los estudiantes, etc. en especial con aquellas relacionadas con el desarrollo de la competencia comunicativa. Por ello, el objetivo del monitoreo tiene que ver con la mejora de la calidad educativa a partir del recojo datos cuantitativos y cualitativos para la adecuada toma de decisiones.

5.1.1.1.2 Importancia. El monitoreo, siguiendo el orden de ideas de este trabajo, cobra importancia crucial por cuanto permitirá en el futuro ir mejorando la práctica docente y en consecuencia el logro de los aprendizajes de los estudiantes en el área de comunicación que tenga que ver con el desarrollo de capacidades y habilidades. El camino, sin embargo, no es fácil, ya que existen docentes que son reacios a la innovación, al cambio de su práctica tradicional. Es cierto, como alguien dijo, que los estudiantes de este siglo vertiginoso y de cambios tecnológicos, son educados por docentes del siglo XX; a partir de este hecho, el monitoreo tendrá sentido en cuanto logre cambiar los métodos de algunos docentes en la didáctica de que fueron formados por viejos paradigmas, autoritarios y verticales. Es en este sentido, como se afirma en el Texto del módulo 5:

el monitoreo es importante porque proporciona a los profesores un espejo en el cual mirarse y saber si están realmente progresando en la medida de lo que se espera. En este sentido, mientras más espejos tengan un docente que le devuelvan información sobre sus aciertos y errores, va a tener mayores posibilidades de saber hacia dónde tiene que avanzar o qué debe corregir” (Minedu, 2017a, p. 13).

5.1.1.1.3 Características. Se había expuesto líneas arriba una definición acerca del monitoreo y, a partir de ahí, podemos deducir algunas características prescritas por el Minedu como son: recojo y análisis de información; proceso sistemático para la mejora de los aprendizajes; y la toma de decisiones. También se pueden mencionar otras características que son consustanciales a la labor de monitoreo:

- *Sistemático y pertinente:* implica la identificación de determinadas capacidades y debilidades de los docentes a partir del reconocimiento de su práctica en cuanto al desarrollo de capacidades y habilidades en los estudiantes en el área de Comunicación, con el necesario conocimiento de los enfoques.

- *Flexible y gradual: que consiste en el apoyo a los docentes a través de distintas propuestas o alternativas para la mejora de su práctica docente de manera progresiva.*
- *Formativo, motivador y participativo: implica el estímulo al docente para que este crezca profesionalmente; siendo necesario que se generen espacios donde se realicen deliberaciones respecto a su práctica profesional y su mejora continua.*
- *Permanente e integral: esto implica que el recojo de información obedece a una organización como es: planificación, ejecución y evaluación.*

5.1.1.1.4 *Estrategias.* Ante innumerables propuestas, sin embargo, podemos mencionar las siguientes:

- *Visita al aula: es la visita que el directivo realiza en el aula al docente con el objeto de formular una observación de los indicadores del plan de mejora. Se dirige a identificar progresos en los compromisos asumidos.*
- *Observación entre pares: es la interacción entre docentes basadas en la confianza y el respeto mutuos, donde cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecuta y posteriormente, por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades.*
- *Autogestión: Implica que los docentes registran sus propias sesiones de clase en video, posteriormente las analiza y toman nota de las fortalezas y debilidades para luego compartirlas con los demás colegas.*
- *Aulas abiertas; permite la participación de la familia como ente cooperativo con el ánimo de generar sus puntos de vista favorables a la mejora de los aprendizajes.*

5.1.1.1.5 *Exigencias.* Es indudable que el monitoreo implica una nueva visión de la educación que consiste en valorar como eje central a los aprendizajes de los estudiantes. De ahí que resulta necesario precisar ciertas exigencias, como son:

- *Replantear el rol del directivo: Por mucho tiempo se ha considerado un solo sistema de gestión escolar practicado por el directivo, ciñéndose a actividades normativas y/o administrativas rutinarias, sin sentido, soslayándose el trabajo pedagógico que era afrontado únicamente por el docente. Hoy, el papel del directivo debe afrontar su gestión comprometiéndose en el trabajo de sus docentes.*
- *Nuevos desafíos personales y profesionales en la institución educativa: el reto principal del directivo es articular el trabajo pedagógico con cada uno de los docentes, sin embargo, se encuentra con algunas dificultades o resistencias por parte de la*

mayoría de los docentes que creen ser “invadidos” en sus aulas; además de ello, tropieza con factores exógenos como son la forma burocrática de la *organización* de la escuela; la *cultura institucionalizada* de algunos docentes y su conducta reacia a asumir compromisos en pos de la mejora de los aprendizajes; y, por último, tenemos la *formación* pedagógica del director que le permitirá afrontar con éxito la labor del monitoreo por cuanto su bagaje profesional le permitirá acudir con asesoría apropiada y pertinente.

- *Fomentar condiciones favorables al monitoreo y acompañamiento*: esto implica reimplantar una cultura de la vida en la escuela, es decir transformar los viejos hábitos y rutinas en una “comunidad profesional más amplia” (Minedu, 2017b) focalizada en los aprendizajes de los estudiantes y, *crear el capital social*, esto es, las relaciones fraternales basadas en la confianza y el respeto mutuo en el cuerpo docente en tanto ente colectivo; asimismo, implica distinguir la *variabilidad de los desempeños docentes* en una institución educativa, esto es, realizar un seguimiento a la práctica docente, día a día, en tanto se reconozca la complejidad de los procesos pedagógicos; y finalmente, la *creación de una comunidad de aprendizaje en la institución educativa* que contempla a un profesorado que actúa como un ente colectivo profesionalmente con el objetivo de mejorar el aprendizaje en los (las) estudiantes. Esta institución socio-educativa, hoy por hoy, constituye un espacio importante para el consenso entre profesores y estudiantes para establecer un diálogo. En esta línea de ideas, es fundamental que:

Para avanzar hacia sociedades más dialógicas se hace imprescindible la definición de modelos educativos democráticos y progresistas en los que se tengan en cuenta las propuestas y opiniones de los diferentes agentes culturales y las distintas variables que intervienen en el proceso educativo (educandos y educandas, educadores, comunidad, barrio, contexto social y cultural, etc.). Es decir, las teorías sociales y educativas tienen la tarea de investigar y desarrollar conceptos para entender mejor el mundo y la sociedad que nos rodea, pero también tienen la responsabilidad de potenciar iniciativas y proyectos innovadores y transformadores que estén a favor de una igualdad de todos los grupos culturales como ocurre en el caso de las Comunidades de Aprendizaje. (Elboj y Olivier, 2003)

No hay mejor manera de llevar a la práctica las ideas democráticas como igualdad y justicia que la de fomentar esta práctica en la escuela, donde estudiantes, padres de familia, profesores y directivos establezcan lineamientos de consenso para resolver

conflictos y fomentar una educación inclusiva. De ahí que, cobran importancia la denominada comunidad de aprendizaje que es un espacio donde se ventilan la resolución de problemas que atraviesa la escuela a través de la reflexión y la mutua colaboración entre los docentes.

5.1.1.1.6 Proceso de Monitoreo. La forma cómo se lleva a cabo el monitoreo puede ilustrarse a través de una propuesta formulada en el Texto del módulo 5 (2017c) que consiste en: una etapa previa consistente en un recojo de información sobre el desempeño docente. Luego de ello viene el primer paso acerca del análisis del currículo nacional con la participación colaborativa de los docentes; seguidamente se identifican habilidades y conocimientos para que luego se elaboren instrumentos teniendo en cuenta el autodiagnóstico y diagnóstico; más adelante, se diseña el plan de monitoreo; con la aplicación de las respectivas estrategias ; y, finalmente la información obtenida es utilizada para tenerlo presente y adoptar algunas decisiones de mejora de la práctica pedagógica.

5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico. Las nuevas prácticas docentes que se quieren lograr vienen precedidas por un nuevo rol del directivo que es el de constituirse un asesor y orientador de la praxis docente. Para comprenderlo intentaremos explicarlo brindando alcances conceptuales, así como sus estrategias, valores, importancia y su proceso de acompañamiento.

5.1.1.2.1 Definición. En documentos oficiales como el de *Orientaciones para el acompañamiento pedagógico en el marco del programa estratégico logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de la EBR (2010)* el acompañamiento pedagógico se define como aquel en el que se brinda asesoría planificada, continua, pertinente, contextualizada a los profesores con la finalidad de coadyuvar a la mejora de la práctica pedagógica y también con el fin de contribuir la mejora de los aprendizajes. Asimismo, en la RSG N° 008-2017-MINEDU explica que el acompañamiento pedagógico es la adopción de una serie de acciones para la formación del docente en servicio centrada principalmente en la escuela y cuyo objetivo es promover la mejora de la práctica docente y que apunta al perfeccionamiento profesional y por consiguiente a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Como se podrá advertir el objetivo del acompañamiento pedagógico es la mejora de aquellas acciones emprendidas por el docente en el aula, a partir de un asesoramiento continuo y debidamente programada por el directivo.

5.1.1.2.2 *Importancia.* El proceso de acompañamiento es importante porque constituye el pedestal pedagógico a los docentes, proveyéndoles una adecuada retroalimentación y soporte técnico y, asimismo, utiliza técnicas y procedimientos para promover la reflexión constante con el fin de ir mejorando paulatinamente sus labores dentro del aula. Se podría decir que se construyen vínculos afectivos de solidaridad y cooperación mutua, con relaciones amicales basados en respeto y confianza entre el que realiza el acompañamiento y el docente acompañado.

5.1.1.2.3 *Principios y valores.* Los principios del acompañamiento pedagógico son aquellos entes rectores que van a dirigir todas las acciones del proceso y cuya finalidad es la mejora de la práctica docente y, por ende, de los aprendizajes de los estudiantes. Así pues, “los principios constituyen un soporte fundamental para la puesta en ejecución de los programas de acompañamiento” (García, 2012a) En este extremo, en el texto del Módulo 5 (2017d) de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico se pueden advertir seis principios como son *autonomía*, que apunta a la independencia o libre albedrío del docente en tanto busque por sí mismo el desarrollo de su habilidades y capacidades; *participación*, es decir, para el directivo y el docente es la ocasión favorable para que ambos interactúen, intercambiando experiencias y saberes; *integridad*, implica que la práctica docente sea analizada de manera global; *equidad*, explica que durante el acompañamiento los docentes sean revalorados y tratados con respeto a fin de que éstos crezcan profesionalmente; *criticidad*, en el proceso de acompañamiento deben formularse cuestionamientos acerca de la manera más apropiada para adoptar las estrategias más pertinentes; *ética*, el proceso de acompañamiento debe conducirse con absoluta claridad y transparencia.

Desde otra perspectiva, observamos en *Orientaciones para el acompañamiento pedagógico en el marco del programa estratégico logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de la EBR- 2010* los siguientes principios: funcionalidad de los aprendizajes, aprendizaje comunicativo, aprender a aprender y aprendizaje cooperativo. Todos están estrechamente enlazados y centrados en el aprendizaje del docente con el objeto de mejorar su práctica pedagógica en el aula y, de esta manera, los logros de aprendizaje en los estudiantes. Más adelante, con la expedición de la R.S.G. 008-2017-MINEDU formula los siguientes enfoques en el proceso de acompañamiento:

- *Reflexivo crítico*; esto es, el docente mediante el autorreflexión revisa permanentemente su propia práctica docente en beneficio de los logros de aprendizaje

de sus estudiantes. Por eso, no hay nada mejor que una permanente autocrítica del propio docente para ir reajustando su desempeño en el aula.

- *Inclusivo*; implica el cambio del sistema educativo en tanto va cerrando las brechas de la exclusión de estudiantes de la institución educativa. Esta situación se irá cristalizando de manera paulatina dentro del propio sistema, pues docente y directivo tienen la misión inaplazable de contribuir con el cambio desde las aulas.

- *Intercultural*: la diversidad cultural y lingüística es objeto de respeto y valoración; cada docente debe promover el diálogo entre entes con distinta visión del mundo, valorando su propia identidad. Este enfoque considera también ir transformando las condiciones y estructuras de poder actuales que crean asimetrías sociales y culturales generando sentimientos de discriminación e injusticia.

Respecto al desarrollo de los valores en el proceso de acompañamiento, manifiesta García (2012b) que para que éste tenga consistencia cabe precisar la práctica de valores, siendo el valor central en que gira el acompañamiento, entre el docente y el grupo de docentes o acompañados quienes están sujetos al cuidado y respeto. Asimismo, señala que valores como la democracia, el trabajo en equipo, la solidaridad, la justicia, el respeto y la responsabilidad en el desempeño de sus actividades y los compromisos que el docente asuma, convierten al proceso de acompañamiento en una experiencia de aprendizaje fructífera. De hecho, es vital que tanto el docente y el acompañante adopten una actitud empática en el transcurso de las acciones con el fin de obtener el máximo provecho en beneficio de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Estos principios y valores deben contemplarse durante el desarrollo de las habilidades y capacidades de los estudiantes al momento de desarrollar la competencia de la comprensión de textos a fin de alcanzar un nivel satisfactorio de los logros de aprendizajes en el área de Comunicación.

5.1.1.2.4 *Estrategias*. El acompañamiento, como afirma García (2012c), implica necesariamente tener en cuenta el contexto donde se desenvuelven el acompañado y el acompañante, en el que intervienen factores familiares, culturales, religiosos, ideológicos, políticos, ecológicos de modo que el directivo tiene que adoptar determinadas estrategias de acuerdo a las necesidades de cada docente de la institución educativa. Por ello, las estrategias a emplearse en el acompañamiento deben ser de naturaleza interactiva y de construcción cognitiva que se dirijan a perfeccionar y enriquecer la labor docente cuyos beneficiarios últimos serán los estudiantes. Dentro de las estrategias más apropiadas para el acompañamiento tenemos:

- *Círculos de interaprendizaje*: importantes lugares donde los docentes intercambian ideas fuerza y comparten sus experiencias exitosas en el aula mediante la discusión y el debate alturado, socializando su práctica personal en el sector educativo.

- *Jornadas de autoformación docente*: se dirige principalmente a nutrir al docente de los conocimientos pedagógicos que le serán útiles en su praxis cotidiana en aula.

Estas estrategias son sumamente útiles para fortalecer el quehacer educativo del docente conjuntamente con el enriquecimiento de los conocimientos pedagógicos que debe profundizar. De esta manera se puede enfrentar, con cierta expectativa, el problema priorizado como son los bajos niveles de logros de aprendizaje en el área de comunicación y ésta a su vez, contribuirá a la mejora de la calidad educativa.

5.1.1.2.5 Proceso de acompañamiento. Este comprende tres etapas, a saber:

La primera es el *diagnóstico* que implica el recojo de información a partir de una observación del desempeño del docente en aula y que son registrados en determinados instrumentos. Es pues, una etapa de preparación o exploración antes de realizarse el acompañamiento teniendo en cuenta los datos obtenidos y la realidad de la comunidad educativa; la segunda etapa consiste en la *elaboración del plan de acompañamiento* que es el diseño de un cronograma de asesoramiento individual, incluyéndose a los círculos de interaprendizaje y las jornadas de autoformación a los docentes; la tercera, es el *uso de estrategias e instrumentos* que serán los que sirvan para medir el grado de objetividad del proceso; como cuarta etapa se tiene la *asesoría* que es aquella en donde se informa al docente acompañado de aquellas fortalezas y debilidades identificados en su práctica a fin de plantearle retos para su mejora personal y profesional; y, finalmente tenemos el *reporte de avances* es la culminación y el balance final de las actividades desarrolladas como son los logros y dificultades, el progreso de los docentes y las sugerencias que se les brinda a los docentes para el fortalecimiento de los planes de mejora.

Con relación al problema planteado es necesario la observación de los docentes en el momento de su práctica docente, principalmente aquellas estrategias empleadas en el desarrollo de las habilidades o capacidades de los estudiantes en la competencia de comprensión de textos, hecho que permitirá elaborar un plan de monitoreo pertinente, así como el uso de estrategias e instrumentos que sean apropiadas para medir el avance del nivel de los logros de aprendizaje.

5.1.1.3 Evaluación de la práctica pedagógica. Para nadie es una novedad que la evaluación en el sector docente es un tema polémico y controversial. Por una parte, el

Ministerio de Educación ha establecido años atrás una política de evaluación basado en la meritocracia, pero en los últimos tres años ha tomado otro cariz, pues ahora se trata de medir sobre todo el desempeño del docente en la institución educativa; de otro lado, están los docentes que, en su mayoría, han mostrado una actitud de rechazo a dicha política evaluativa emprendida por el Estado.

5.1.1.3.1 Definición. Una primera conceptualización de evaluación de la práctica docente es aquel que lo define como el procedimiento sistemático de datos válidos y fiables, con la finalidad de corroborar y valorar las consecuencias educativas o formativas que produce en los alumnos, así como el desarrollo de sus habilidades o capacidades intrínsecas. Otros, como la sostenida por Valdés (2010) citado en el libro Texto del Módulo 5, sostiene que la evaluación de la práctica docente es una actividad de análisis, compromiso y formación dirigida a valorar o enjuiciar la profesionalización docente. La evaluación docente entonces se entiende como un método que permite analizar la incidencia de su práctica en los estudiantes en tanto ha promovido habilidades o capacidades.

5.1.1.3.2 Evaluación formativa de la práctica docente. La evaluación de la práctica docente se orienta a valorar el grado de avance de las competencias de los docentes y, a la vez, les permita evolucionar como profesionales. El primero tiene una naturaleza oficial o burocrática relacionada con permanencia en la carrera pública magisterial, mientras el crecimiento profesional tiene una característica *formativa*. Esta última, dentro de una institución educativa donde será aplicado el plan de acción es la más importante porque es parte del trabajo cotidiano en el aula y se utiliza para orientar el proceso pedagógico y se tomen decisiones oportunas.

Como parte de la evaluación formativa, según Rebeca Anijovich, en una entrevista brindada el año 2015 y publicado por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) en YouTube, propone como estrategias la retroalimentación y explica que ésta debe ser empática en los aspectos emocionales y cognitivos del docente, además debe darse en un clima de confianza, de carácter no punitivo y con tranquilidad donde el error forma parte del aprendizaje. Asimismo, lo que hay que valorar son los aspectos positivos, es decir, identificar las fortalezas de los maestros (“todos los maestros hacen bien su práctica”)

De otro lado, la autoevaluación permite que el docente haga un autoanálisis de su desempeño y una autocrítica de su práctica; así pues, los docentes que presenten una actitud positiva hacia la autoevaluación, estarán adoptando una estrategia de reflexión y

mejora de su quehacer pedagógico cotidiano y crecimiento profesional, entre otros, influenciando en los logros de aprendizajes de los estudiantes. Al respecto, este tipo de evaluación ha sido materia de reflexión: “autoevaluarse es poder analizar con criticidad, identificando obstáculos, descubriendo logros, es poder hacer un ejercicio metacognitivo, es el más democrático de los procedimientos porque hace participe a todos los que han estado involucrados en un proceso aúlico, empezando por uno mismo” (Jorge Steiman, 2006, p. 139).

5.1.1.3.3 Finalidad de la evaluación de la práctica docente. La finalidad de la evaluación del desempeño docente está dirigida a fortalecer el crecimiento profesional y, de paso, el de contribuir con resultados positivos en el sistema educativo; se orienta a evaluar el proceso de enseñanza asegurándose que el profesorado brinde su total esfuerzo y empeño para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y alcancen sus logros.

Sólo a través de la evaluación de la práctica docente se podrá mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo, sólo con la evaluación se podrá mejorar la formación profesional de aquellos que tienen la difícil labor de promover o desarrollar capacidades en los alumnos y alumnas.

5.1.2 Área curricular: Comunicación. La novedad que introdujo el Diseño Curricular Nacional publicado el año 2009 fue la de considerar el desarrollo de competencias comunicativas utilizando diversos recursos expresivos verbales y no verbales y que se dirigían a desarrollar capacidades bajo el enfoque comunicativo textual. Esta nueva concepción de la enseñanza de las habilidades comunicativas aún no es comprendida del todo por el gran número de profesores del área de Comunicación.

5.1.2.1 El enfoque comunicativo. En la actualidad, para desarrollar la competencia comunicativa de los estudiantes se viene implementando desde las aulas el enfoque comunicativo textual, es decir, que el estudiante aprenda a comprender o a comunicarse de manera eficaz en situaciones reales. Este enfoque plantea que el objetivo central es que los alumnos desarrollen la capacidad de “comprender y producir enunciados con intenciones diversas de comunicación en distintos contextos comunicativos” (Zebadúa y García, 2012, p. 20), es decir, que la comunicación se genere en situaciones significativas para el estudiante. El enfoque comunicativo tuvo como antecedente en los años setenta, distinguiéndose tres niveles de competencia comunicativa: lingüística, cognoscitiva y la social-afectiva; éstos cumplen determinada función en el marco de la comprensión lector, atendiendo a los intereses del estudiante,

seleccionándose textos contextualizados y el contenido de los mismos. En esta misma dirección y desde un criterio funcionalista, el enfoque comunicativo cumple funciones importantes como “intercambiar y compartir ideas, saberes, sentimientos y experiencias en situaciones comunicativas reales, haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos” (DCN, 2009, p. 167). Ello implica que en todo acto comunicativo se da un sistema de relaciones de carácter afectivo, lingüístico, social, determinando el éxito o fracaso en el acto comunicativo. Por ello, “se consideran incompetentes a aquellas personas, no obstante, su locuacidad y lenguaje fluido, no respetan acuerdos de participación en grupo como solicitar la palabra, respetar el turno, etc.” (Minedu, 2010b, p. 8).

Por ello, desarrollar las capacidades comunicativas en los estudiantes es gradual y progresiva e implica niveles cada vez más altos conforme se van potenciando las capacidades de comprensión y producción de textos (Minedu, 2010c, p. 9). Es importante contar con un diagnóstico de los niveles reales alcanzados por los estudiantes en cuanto a las capacidades comunicativas, sobre todo en lo relacionado con la comprensión de textos.

5.1.2.2 Competencia: comprende textos escritos. Un tema vital que presenta una serie de definiciones, más aún, si se trata de una competencia transversal a todas las disciplinas.

5.1.2.2.1 Definición. El Diseño Curricular Nacional prescribe que la competencia de comprensión de textos se orienta a que el estudiante elabore significados personales del texto desde sus experiencias previas en su condición de lector, vinculados al contexto, para lo cual hace uso de variadas estrategias a lo largo del proceso de lectura (p, 168). Como se advierte, dichas estrategias hacen alusión al proceso lector en su etapa inicial que es vital para ir desplegando las otras etapas con el fin de alcanzar la lectura de comprensión y, a la vez, dicha técnicas son útiles para identificar la información relevante, formular inferencias, deducir conclusiones y formular juicio crítico.

5.1.2.2.2 Estrategias de lectura. La lectura se ha convertido en una actividad humana que se orienta a modificar conductas internas y que se diferencia de otras por su impacto espiritual. Una definición de lo que es la lectura es aquella “capacidad de comprender, emplear una amplia variedad de tipos de texto con el fin de alcanzar las metas propias, desarrollar el conocimiento y el potencial personal y participar en la

sociedad” (PISA, 2003, p. 4), es decir, la lectura también se concibe como un medio de aprendizaje permanente a lo largo de la vida.

De otro lado, la actividad de *leer* “es un proceso de interacción entre el lector y el texto, proceso mediante el cual el primero intenta satisfacer los objetivos que guían su lectura” (Solé, 2002a, p. 17). Este concepto obedece al enfoque interactivo que concibe al lector como un procesador activo del texto, y que la lectura es un proceso constante de emisión y comprobación de hipótesis que conllevan a comprender el texto.

En cuanto a las estrategias, siguiendo a Solé (2002b), son aquellas en que se contemplan objetivos que cumplir, acciones previstas que posteriormente serán evaluadas; y es necesario enseñar dichas estrategias porque queremos hacer lectores autónomos, capaces de enfrentarse de manera inteligente a textos de muy distinta índole. Por ello, siguiendo el orden de ideas de la estudiosa, la enseñanza de la lectura, necesariamente debe seguir necesariamente el sendero del proceso lector; esto es, que el niño sepa qué debe hacer desde el inicio y que sienta que es capaz de realizarlo y que le parezca interesante. En esta fase es importante activar los conocimientos previos de los niños y motivarlos mediante una lectura fragmentada de textos cortos, pero con situaciones reales para que ellos sientan el placer de leer. En suma, motivar a los niños para leer consiste que ellos traten de decir que leer es maravilloso.

Asimismo, Solé (2002c) propone enseñar distintas estrategias a través de tres fases, siendo la primera la de *modelado* que consiste en que el profesor sirva de modelo mediante la lectura en voz alta, ésta implica la formulación de hipótesis, comentario de dudas, etc.; luego viene la fase de *participación del alumno* que irá utilizando determinadas estrategias de manera progresiva y absolviendo preguntas de los niños y las niñas; finalmente, está la fase de *lectura silenciosa* en la que el estudiante irá formulando hipótesis, predecir, plantearse objetivos, etc.

5.1.2.2.3 *Proceso lector*. Dicho proceso tiene lugar a través de distintas fases descritas anteriormente y que responde al enfoque propuesto por Solé (2002d) y otros. Así tenemos:

- *Antes de leer*; esta fase implica una debida *motivación* para que el alumno valore la utilidad del texto; luego, tenemos la *disponibilidad* referido principalmente a la información que se tiene del autor del texto dentro de un contexto histórico; y finalmente, tenemos la *predicción*, que tiene que ver con la formulación de hipótesis y un “vistazo” de los denominados paratextos. Esta fase también incluye la activación de las experiencias vividas o conocimientos previos. Cassany (1999a) afirma que el

proceso de la lectura empieza antes de percibir el texto en sí, en el sentido en que lector formula sus expectativas acerca de lo que va a leer como de qué trata, el tipo de texto, etc.

- *Durante la lectura*; Cassany (1999b) sostiene que tiene que ver con el proceso de formular y verificar hipótesis a través del cual podemos advertir varias microhabilidades como son la anticipación, predicción, inferencia.

- *Después de la lectura*; en esta fase se da las preguntas de comprensión de naturaleza significativa para el estudiante; implica también la organización de las ideas en un organizador gráfico y una valoración interpretativa del texto o una continuidad imaginativa.

5.1.2.2.4 *Niveles de comprensión lectora*. Según Pérez (2006) podemos clasificar los niveles de la siguiente manera:

- *Comprensión literal*. El primer nivel es el de la *comprensión literal*. En él, el lector pone en práctica las capacidades fundamentales: reconocer y recordar. Son preguntas que se dirigen al: Reconocimiento, localización e identificación de elementos; reconocimiento de nombres, personajes, tiempo; recuerdo de las ideas principales y secundarias.

- *Reorganización de la información*. El segundo nivel se corresponde con la *reorganización de la información*, esto es, con una nueva ordenación de las ideas e informaciones a través de la clasificación y la síntesis. Ésta requiere del lector la capacidad de realizar: Clasificaciones: estructurar jerárquicamente personas, objetos, lugares, etc.; bosquejos: esquematizar el texto.

- *Comprensión Inferencial*. El tercer nivel consiste en que el lector une a su experiencia personal, formulando conjeturas e hipótesis. Se trata del nivel de la *comprensión inferencial*: inferencia de detalles adicionales que el lector podría haber añadido; inferencia de las ideas principales, por ejemplo, la inducción de un conocido o enseñanza moral a partir de la idea principal.

- *Nivel crítico o juicio valorativo*. Se trata del cuarto nivel y a éste corresponde a la *lectura crítica o juicio valorativo* del lector, y conlleva un: Juicio sobre la realidad; juicio sobre la fantasía; juicio de valores.

- *Apreciación lectora*. En el quinto nivel, se hace referencia al impacto psicológico y estético del texto en el lector. Éste es el *nivel de la apreciación lectora*. En él, el lector realiza: inferencias sobre relaciones lógicas: motivos, posibilidades, causas psicológicas y causas físicas.

5.1.2.2.5. *Tipos de lectura.* Existen diversos autores que tienen una determinada clasificación de una actividad tan importante como es la lectura. Sin embargo, se expone la siguiente clasificación:

- *De investigación.* Este tipo de lectura sirve al alumno para que éste descubra de manera autónoma conocimientos. Es en esta donde se desarrolla al máximo las capacidades de los alumnos, encomendándosele al niño que busque o indague información en la bibliografía consultada.

- *De aprendizaje.* En este tipo de lectura es al docente a quien le corresponde crear las condiciones para que el alumno vaya estructurando su mente para luego él mismo pueda extraer la información necesaria para su aprendizaje.

- *Espontánea.* Tiene que ver con la motivación que el docente debe despertar en el niño; en otras palabras, se trata de abrir los horizontes del niño para nuevos descubrimientos y enseñarles a estar dispuestos a interesarse por el texto y luego plantearse conjeturas para confirmar los conocimientos ya poseídos y contrastarlos con los nuevos.

- *Resolutiva.* Se trata de un tipo de lectura en el que se advierte una “situación problemática que debe ser valorada, comprendida y resuelta por el alumno” (Quintanal, 2000a, p. 53) Ello conlleva a un elevado nivel de esfuerzo mental por parte del estudiante, hecho que constituye una tarea ardua y difícil para el niño.

5.1.2.3 Procesos didácticos en la comprensión de textos. El proceso didáctico de la comprensión de textos está íntimamente ligado al manejo de las estrategias metodológicas empleadas. En este extremo, es importante saber que aprender a leer es tan complejo, siendo necesario que los textos sean debidamente contextualizados y significativos, en situaciones reales que le permitan al niño comprender el texto, como hacer predicciones que el autor podría decir.

Para la enseñanza de la lectura, el maestro o la maestra deben planificar todo el proceso con especial cuidado. Es importante la preparación previa del alumnado, es decir, conforme se desarrolle la *motivación* condicionará su desarrollo posterior. Se trata pues, de sensibilizar o incluso interesar al niño por el tema; conviene despertar necesidades en el sujeto debiendo precisarse la información para tener respuestas a las interrogantes formuladas por ellos. Por ello, es fundamental explotar este instante: la de extraer los términos que necesitan aclaración y necesariamente recuperar los conocimientos previos que ya se habían seleccionado a fin de ponerlos a disposición del proceso didáctico. También, se debe capitalizar el comentario grupal para que la lectura

se torne más interesante y no se diluya y de paso obtener ideas para luego relacionarlos con las ideas previas. Quintanal (2000b), propone que durante el proceso didáctico cotidiano del aula son cuatro formas de lectura que pueden aparecer: lectura de investigación; lectura de aprendizaje; lectura espontánea y lectura resolutive.

5.1.2.4 Materiales didácticos en la comprensión de textos. Para fortalecer la capacidad reflexiva y crítica de los estudiantes en las escuelas, se vienen utilizando cada vez con mayor énfasis materiales educativos provenientes del avance tecnológico en el mundo actual como es internet y otras aplicaciones informáticas como el celular. Pero también existen materiales no estructurados que se pueden encontrar en el contexto de la localidad. Así tenemos:

- *Los medios audiovisuales.* El impacto de la imagen y el sonido en el alumnado hacen que los aprendizajes se tornen más significativos pues están relacionados de alguna manera con su entorno social. Los medios de aprendizaje, por esto, a la vez que generan aprendizajes, permiten un trabajo conjunto entre las demás áreas. Los medios más utilizados son:

- *La radio.* Es un medio idóneo para el desarrollo de la expresión oral. Sin embargo, su aporte es vital para desarrollar aquellos conocimientos previos que podrán ser compartidos en la lectura de nueva de información y ésta será contrastada con lo anteriormente poseído.

- *La tradición oral.* Es un material educativo importante que se encuentra en la comunidad a través de leyendas y mitos que nacen de las creencias y supersticiones del poblador andino y que se transmiten de generación en generación cuyos narradores son personas consideradas “sabias” pero que tienen en su poder abundante información referido a su comunidad.

5.1.2.5 Evaluación de los aprendizajes. Además de una evaluación del producto, también es necesaria una evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, una evaluación de cómo los alumnos han logrado conseguir sus objetivos de lectura, cómo han llegado a la solución de sus problemas con palabras desconocidas o con estructuras gramaticales difíciles y cuáles han sido sus experiencias en este proceso.

Bofarull (2002) afirma que lo que se evalúan son las estrategias de lectura y se deben aprovechar los textos habituales que se leen en el aula. De esta manera se puede utilizar una narración rota, un diario de la localidad, una revista relacionado a un tema de la clase, un problema de matemáticas, un cómic; recomendando que sean textos funcionales y significativos. Además, los textos elegidos deberán estar al nivel de los

alumnos y alumnas. La estudiosa sostiene que la evaluación se llevará a cabo siguiendo estos momentos:

- *Primero*, una evaluación de inicio con el objeto de conocer el nivel de conocimiento del estudiante acerca del tema, así como ir despertando los conocimientos previos.
- *Segundo*, es la evaluación informativa con la finalidad de obtener información acerca de aquellas estrategias de lectura que utiliza; así pues. Se podrá intervenir con el objeto de brindar el apoyo necesario en el momento oportuno.
- *Tercero*, se trata de la evaluación sumativa a fin de saber qué ha aprendido el estudiante y se realiza al final del proceso.

Los momentos o fases consignados anteriormente se refieren no sólo al estudiante sino también al proceso en sí que permitirá realizar algunos reajustes a éste.

5.1.3 Agresividad escolar. Los conflictos interpersonales en una institución educativa se han vuelto una situación compleja y ha sido materia de diversos estudios interdisciplinarios sea por psicólogos, psiquiatras, antropólogos y educadores. Es una situación problemática que incide notoriamente en el desempeño académico de los estudiantes y, sobre todo, en las relaciones interpersonales.

5.1.3.1 Definición. Según Aguilar (2011b), docente y psicopedagoga, aduce que la agresividad es una respuesta a una riña de alto grado de hostilidad que está latente o se ha vuelto crónica; a la vez manifiesta que la agresividad es un comportamiento descontrolado.

Para muchos especialistas, la agresión es una carencia, una falta de herramientas para manifestar intereses, sentimientos, emociones, necesidades en las relaciones entre personas. Esta aparece de muchas maneras y, para ello, se requiere de ciertos medios propios para su manejo entre las partes. Según Fernández (2005b) existen factores de riesgo para que la agresividad se desarrolle en un individuo como son: a) elementos exteriores o exógenos, así tenemos la familia, el contexto social y los medios de comunicación y b) elementos endógenos, como son las características personales de víctima-agresor, el clima escolar y las relaciones interpersonales.

5.1.3.2 Elementos. Son factores que influyen en el comportamiento de niños y adolescente en edad escolar.

5.1.3.2.1 Externos. Son aquellos factores que se encuentran fuera del control de la acción institucional de la escuela, aunque son decisivos para el desarrollo de

personalidades agresivas. A continuación, desarrollaremos brevemente cada uno de ellos.

- *La familia.* Constituye la piedra angular donde los estudiantes formarán sus conductas sociales o antisociales. La familia es el crisol de donde pueden nacer conductas agresivas o ciudadanos respetuosos de las normas sociales estatuidas. Es decir, como afirma Fernández (2005c) la familia es un elemento fundamental para entender el carácter peculiar del niño agresivo con conductas antisociales o conflictivas.

- *El contexto social.* Para la psicóloga Silva (2010) los adolescentes nacen y son determinados por una sociedad individualista, permisiva, competitiva, hedonista, es decir, el tipo de sociedad va a configurar un tipo de ciudadano que sea el reflejo del entorno social. Más aún, si en dicha sociedad existen organizaciones sociales extremistas, violentas, discriminadoras y racistas, van a ser los condicionantes para generar conductas violentas y por ende la escuela será el lugar donde aquellas se reproduzcan en su más cruda realidad. Asimismo, en una sociedad con perturbaciones sociales, con situaciones de extrema pobreza, desempleo, racismo son condiciones que generan conductas conflictivas, más aún, si los sistemas de salubridad se encuentren colapsados, la situación se agrava y es en la escuela el sitio propicio para que se expresen aquellos comportamientos conflictivos.

- *Los medios de comunicación.* Es la televisión, principalmente, el medio más influyente en la vida actual; sus referentes mediáticos han constituido muchas veces en los modelos a seguir por niños y adolescentes. Asimismo, en el hilo de la discusión se ha tratado de determinar el grado de influencia de la violencia televisiva en la conducta de los menores en edad escolar. Y es que es probable que adolescentes que observan películas de violencia tengan tendencia a ser agresivos o formen paulatinamente una personalidad conflictiva. Asimismo, como afirma Fernández (2005d) podrían volverlos insensibles o simplemente generar una personalidad indiferente al dolor humano.

5.1.3.2.2 Elementos endógenos. Constituidos por aquellos factores que están presentes en la escuela y que pueden ser, de alguna manera, controlados. Tenemos a:

- *La escuela.* Esta entidad posee una organización interna basada en la jerarquización de roles de los actores educativos que muchas veces origina conflictos internos, esto es, las prácticas escolares rígidas y verticales originan más represión y por ende, reproducen acciones de violencia. La escuela es aquella micro sociedad que reproduce los males sociales de un tipo de sociedad históricamente determinada. Si esa

sociedad está resquebrajada moralmente, la escuela reproducirá de alguna manera esa situación.

De otro lado, las prácticas institucionales tradicionales conllevan a establecer supremacías en el ámbito del alumnado como los premios a los “mejores estudiantes” o castigos a los “peores” que originan en muchos de los casos resentimientos que pueden causar acciones de violencia o conductas de resentimiento.

- *Las relaciones interpersonales.* Estas se pueden apreciar en las relaciones entre los actores educativos: profesor-profesor; profesor-estudiante y estudiante-estudiante. El primer par interpersonal alude a una serie de conflictos que se perciben generalmente cuyas causas podemos encontrarla en la falta de trabajo en equipo, formación de grupos, “falta de respeto por la valía profesional o profesores que se sienten victimizados por el equipo directivo o por otros compañeros con poder dentro de la escuela” (Fernández, 2005d, p. 43). Respecto a la segunda relación interpersonal, ésta ha sufrido una variación en cuanto a su concepción, pues hoy por hoy, es el docente quien debe adaptarse a las necesidades e intereses del estudiante con sus propias características psico sociales. Finalmente, con relación al binomio estudiante-estudiante, ambos se consideran iguales que comparten los mismos intereses y por ello se identifican plenamente como una identidad grupal y este hecho es fundamental al momento de desarrollar contenidos y también debe tenerse en cuenta para la formación de costumbres, normas, valores, comportamientos; sin embargo, “esta cultura de pares implica también pautas de abuso, tiranía, avasallamiento” (Aguilar, 2011c, p. 15); de ahí que el grupo escolar se convierte en un ejemplo nada ejemplar, surgiendo grados de violencia entre sus integrantes.

5.2 Experiencia Exitosa.

Resulta oportuno mencionar que como antecedente de este trabajo existe el proyecto denominado *Fortalecimiento de la Comprensión Lectora y la Producción de escritos para niñas y niños de segundo y tercer grado de Educación Primaria* del año 2011 y que fue implementado por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en las zonas rurales de Tumbes, Apurímac y Ucayali dado a los bajos logros alcanzados por los estudiantes menores de 10 años de edad en la comprensión de textos y en la producción escrita, cuyo finalidad fue contribuir a que los estudiantes del 2° y 3°

grados de las escuelas públicas seleccionadas obtengan un nivel satisfactorio en las capacidades señaladas anteriormente. Los actores involucrados en esta experiencia fueron docentes, directivos, directores de gestión pedagógica de órganos intermedios del Ministerio de Educación y coordinadores de las redes educativas involucradas en este proyecto, quienes buscaban que la gestión educativa priorizara los logros básicos de aprendizaje sobre su tradicional rol de atender funciones administrativas.

Las acciones desarrolladas en esta experiencia tienen que ver con el monitoreo y acompañamiento y, a su vez, la formación de grupos de interaprendizaje. En cuanto al monitoreo fue asumido como una estrategia para observar la dinámica del aula y luego desarrollar acciones de acompañamiento y asesoría a los docentes para reforzarlos. Dicha experiencia nos permite apreciar que los equipos locales monitoreaban dos veces al cien por ciento a las aulas y que los indicadores sobre lo que se debería observar fueron elaborados con los miembros de los equipos locales en las que se confeccionaron las fichas de monitoreo y darlos a conocer a los docentes que permitió que cada uno de ellos sepan con claridad qué es lo que se esperaba de sus desempeños; y esto fue un factor clave para mejorar sus prácticas. Otra estrategia fueron los grupos de interaprendizaje concebidos como espacios de autoobservación de balance y propuestas.

Los resultados de este proyecto en la comunidad educativa es que se lograron que la mayoría de los estudiantes adquieran mayores habilidades en la producción escrita para comunicarse con otras personas y se logró la lectura por placer en el cual los docentes implementan espacios para la lectura libre. De otro lado, respecto a los docentes, se logró cambiar la mentalidad en lo que significa aprender a leer y escribir en situaciones concretas y reales.

Finalmente, la experiencia descrita nos permite avizorar cuán importante son las acciones de monitoreo y acompañamiento con el fin de mejorar la práctica docente que redundará en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de Competencia de textos del área de comunicación en los estudiantes del 1° y 2° grado del nivel primaria a través de 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° 80351 “Cesar Vallejo” del centro poblado de Bellavista, distrito de Salpo, provincia de Otuzco, UGEL – Otuzco – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en la competencia de comprensión de textos en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos, enfoque del área, evaluación convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una asesoría individualizada con la implementación de los círculos de interaprendizaje y los círculos de autoformación docente con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación-

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación en la competencia comprende textos escritos; implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente; propósito que se concretizará en el monitoreo pedagógico que permite recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula. A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA													
							M	A	M	J	J	A	S	O	N					
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y enfoque del área y la convivencia en el aula.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información.	4 de visitas a los docentes del 1° y 2° del nivel primario, en el área de comunicación.	Visita al aula	<p>1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.</p> <p>1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo ...</p> <p>1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo</p> <p>1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)</p> <p>1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita</p> <p>1.6 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)</p>	<p>Directivo, Coordinador del nivel primario y secundario.</p> <p>Directivo, Coordinador del nivel primario y secundario.</p> <p>Directivo, Coordinador del nivel primario y secundario.</p> <p>Directivo Coordinador del nivel primario y secundario.</p> <p>Directivo Coordinador del nivel primario y secundario.</p> <p>Directivo Coordinador del nivel primario y secundario.</p>	x													

	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante círculos de interaprendizaje y jornadas de autoformación para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos.	Numero de círculos de interaprendizajes realizadas para el intercambio de experiencias.	5 círculos de interaprendizaje ejecutadas.	Círculos de interaprendizaje sobre el enfoque comunicativo, procesos didácticos, uso de material en la competencia de comprensión de textos.	Coordinación con los docentes para establecer horarios. Planificación y revisión de recursos. Desarrollo de los círculos, sobre enfoque comunicativo, procesos, recursos y materiales, evaluación y agresiones verbales entre estudiantes. Publicación de experiencias exitosas en un mural.	Directivo del nivel primario y secundario. Directivo del nivel primario y secundario. Directivo y coordinadores.	x x		x	x	x	x	x							
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Número de jornadas de autoformación.	2 jornadas de autoformación docente.	Jornadas de autoformación para fortalecer las competencias docentes mediante la incorporación del conocimiento disciplinar de la competencia comprensión de textos del área de comunicación. Auto y Heteroevaluación de la práctica docente.	Coordinación con los docentes para establecer horarios y elegir los ponentes. Elaborar un plan. Preparación de los recursos y materiales a utilizar en las jornadas. Desarrollo de las jornadas de autoformación.	Directivo coordinadores. Directivo, coordinadores docentes. Directivo coordinadores.	y y y	x x												

		Número de docentes evaluados.	2 docentes evaluados.	Retroalimentación.	<p>Difusión de la ficha de evaluación de la práctica docente.</p> <p>Aplicación del instrumento de autoevaluación de la práctica pedagógica.</p> <p>Aplicación de la ficha de monitoreo y cuaderno de campo de evaluación para el recojo de evidencia sobre la práctica pedagógica. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)</p> <p>Diálogo crítico reflexivo para la formación de compromisos en busca de la mejora continua.</p>	<p>Directivo.</p> <p>Directivo y docente.</p> <p>Directivo, coordinadores y docentes.</p> <p>Directivo.</p> <p>Directivo, docentes y coordinadores.</p>		x										
												x	x	x	x	x	x	x
													x	x	x	x	x	x
													x	x	x	x	x	x

Figura 4. Matriz de Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación es el documento clave para garantizar la mejora de las acciones según 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 su implementación con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar o modificar actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de diseño. El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz cuyos elementos se interrelacionan unos con otros siendo los objetivos específicos que dan luz a lo que se va a ejecutar para la implementación del MAE, acompañado de las estrategias que son las visitas en el aula, los círculos de interaprendizaje y las jornadas de autoformación; cada una de estas con sus determinadas acciones, actores, evidencias y metas a la vez que la reformulación de las actividades referidas a la posibilidad de modificar o reformular las actividades propuestas orientadas a la mejora continua.

Por lo consiguiente, frente a cada objetivo específico como es la de ejecutar visitas a aula se puede identificar posibles riesgos para la efectiva implementación de la propuesta de solución, siendo los que más inciden en la ejecución del Plan es que las visitas a aula no se cumplan al 100% debido a la carga de labor administrativa del directivo para ello se debe adoptar como medida la puesta en marcha de la visita a aula entre pares; al objetivo de acompañar la práctica docente a través de la implementación de los círculos de interaprendizaje y las jornadas de autoformación el riesgo que se tiene es que el Directivo no se encuentre en todas las reuniones para ello se debe promover un liderazgo compartido donde los coordinadores sean quienes asuman el acompañamiento a sus pares. Y por último en lo que se relaciona a evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación, tal vez los docentes sientan temor y rechazo a ser evaluados y para que esto no suceda se debe elaborar los indicadores del instrumento de evaluación con la participación de los docente. A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN MENSUAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTO	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
Ejecutar visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Docentes						X	- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Lista de cotejo de actividades	Humano Logísticos Económicos	Ninguna	70% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Docentes					X	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	Humanos		Ninguna		
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Docentes					X	- Plan de monitoreo.	Humanos		Ninguna		
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Docente					X	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Logístico		Ninguna		
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivo					X	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento.	Logístico Humanos		Ninguna		

			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...)	Docente Directivo					X	- Informe de monitoreo.		Humanos	Ninguna	
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante círculos de interaprendizaje y jornadas de autoformación para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos.	Numero de círculos de interaprendizajes realizadas para el intercambio de experiencias.	Círculos de autoaprendizaje. Jornadas de autoformación	2. 1. Coordinación con los docentes para establecer horarios.	Docente Directivo					X	Acta, fotografías.	Lista de cotejo de actividades	Humanos	Ninguna	80% de ejecución de círculos de interaprendizaje
			2.2. Planificación y revisión de recursos.	Docente Directivo					X	Documento de planificación.		Logísticos Humanos	Ninguna	
			2.3. Desarrollo de los círculos y jornadas de autoformación sobre enfoque comunicativo, procesos didácticos, recursos y materiales y evaluación en la comprensión de textos.	Docentes Directivo Especialista Docente					X	Actas y fotografías. Informe		Humanos Logísticos Económicos	Ninguna	
			2.4. Intercambio de experiencias sobre el manejo de conflictos como consecuencia de las agresiones verbales.	Directivo Coordinado					X	Grabaciones Fotografías		Humanos Logísticos	Ninguna	

			2.5 Publicación de experiencias exitosas en un mural.	Directivo							X	Mural fotográfico		Humanos Logísticos	Ninguna	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	. Número de docentes evaluados para la mejora de su práctica pedagógica.	Retroalimentación Auto y heteroevaluación	3.1. Dialogo critico-reflexivo con el docente después de realizado el monitoreo, identificando fortalezas.	Docente Monitor							X	Cuaderno de campo. Instrumento de evaluación.	Lista de cotejo de actividades.	Humanos	Ninguna	100% de evaluación de la práctica docente
			3.2 Difusión de la ficha de evaluación de la práctica docente.	Docente							X			Humanos Económicos	Ninguna	
			3.3 Aplicación del instrumento de autoevaluación de la práctica pedagógica.	Monitor						X	Focha de monitoreo.	Humanos Económicos		Ninguna		
			3.4. Aplicación de la ficha de monitoreo y cuaderno de campo para el recojo de evidencias de la practica pedagógica.						X					Ninguna		

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

A continuación, podemos apreciar la figura que contiene la identificación de riesgos y medidas a adoptarse, mediante el cual, frente a los objetivos propuestos en nuestro plan existen contingencias o dificultades que podrían frustrar el cumplimiento de las acciones o actividades propias del monitoreo y acompañamiento. En ese sentido, el directivo debe implementar determinadas estrategias o medidas para que contrarrestar los riesgos que constituyen dificultades para el cumplimiento de nuestras metas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADAPTARSE
Ejecutar visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Que las visitas programadas en el Plan, no sean ejecutadas al 100%	Tener en cuenta las estrategias de visitas entre pares.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante círculos de interaprendizaje y jornadas de autoformación para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos.	Que el Directivo no se encuentre durante los círculos de interaprendizaje y jornadas de autoformación por motivos de convocatorias a la UGEL	Delegar el liderazgo a los coordinadores a través de la promoción de un liderazgo compartido.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Que si no se elaboran los indicadores del instrumento de evaluación participativamente se corre el riesgo que los docentes sientan temor y rechazo a ser evaluados.	Elaborar los instrumentos de evaluación con los docentes y promover siempre la retroalimentación.

Figura 6. Identificación de riesgos y medidas a adoptarse.

8. Presupuesto

En la elaboración del presupuesto del Plan de Acción se consideraron aquellas actividades que la I.E. debía asumir en la ejecución de dicho Plan y se inicia con la elaboración de *las actividades* donde se han considerado todas aquellas acciones de planificación y ejecución del Plan de monitoreo y evaluación del Plan de acción, desde la etapa de sensibilización, pasando por la elaboración del cronograma y diagnóstico, hasta la observación in situ de las sesiones de aprendizaje ejecutadas por el directivo. Esta primera fase introductoria es sumamente importante, pues permitirá adoptar una toma de decisiones respecto a los profesionales de la educación en ejercicio de su praxis en el sentido que éstos tomen confianza de su real valía profesional y que ésta, en la práctica, puede ser mejorada mediante las orientaciones y una adecuada asesoría que le brinde el directivo con el firme propósito de mejorar los logros de aprendizaje.

Por ello, en las *actividades* del cuadro se advierte toda una dinámica del proceso de monitoreo que identificar algunas fortalezas y debilidades pero que constituyen la base diagnóstica para un apropiado acompañamiento y la consiguiente evaluación.

Con relación a los denominados *materiales*, éstos representan la parte del ejercicio concreto de las actividades; son recursos auxiliares de naturaleza educativa que permitirán viabilizar el desarrollo de dichas acciones del monitoreo. Sin estos materiales concretos sería imposible avanzar en el plan de acción y en la ejecución del Plan de monitoreo y acompañamiento, pues su importancia radica en que permitirán plasmar todo ese plan para ser conocido o publicado.

Respecto a los costos, su importancia -más allá de su valorización pecuniaria- radica en la necesidad real de establecer una emisión necesaria de gastos económicos para cristalizar el plan de acción. De igual manera, se debe señalar la importancia de las *fuentes de financiamiento* dado a que de esta manera se describe la forma en que se determinaron los costos que irrogaron el desarrollo del plan de acción y Plan de monitoreo y acompañamiento en sus distintas actividades.

A continuación, el cuadro con sus elementos:

ACTIVIDADES	FECHA DE EJECUCION	MATERIALES		COSTOS		FUENTES DE FINANCIAMIENTO
		CANTIDAD	DESCRIPCION	C.U	C.T	
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la ILEE	Jueves 01 de marzo	100	Papelotes	0.50	50.00	Autofinanciado.
		100	Fotocopias	0.10	100.00	
		24	Plumones	2.00	48.00	
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	05 de marzo	17	17 tazas de café	1.50	25.50	APAFA
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo	05 de marzo	25	Papelote	0.50	12.50	Autofinanciado.
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Martes 13 y miércoles 14 de marzo	50	Papel bond	0.10	5.00	Autofinanciado
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	15 e marzo	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)	Mayo - Junio	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
2. 1 Siete Círculos de interaprendizaje	Abril, mayo, junio, julio, agosto, setiembre, octubre	200	Materiales de escritorio	0.50	100.00	APAFA
		06		23.00	69.00	
		Medio millar		12.00	12.00	
		01		2.50	5.00	
		01		5.00	5.00	
2.2 Dos Jornadas de autoformación docente	Marzo julio	200	Papelote Plumones gruesos	0.50	100.00	APAFA
3.1. Aplicación de Instrumentos de evaluación	Marzo – junio-setiembre	Un millar	Papel bond	20.00	20.00	APAFA

Figura 7. Cuadro de Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Durante el desarrollo del Plan de acción se identificaron lecciones orientadoras para el trabajo directivo adquiriendo aprendizajes que favorecieron el ejercicio real del liderazgo pedagógico, mediante el análisis de instrumentos e insumos documentados de forma participativa de toda la comunidad educativa elaborando un diagnóstico en la que se priorizó la problemática institucional como son los niveles insatisfactorios de logros de aprendizaje en la competencia de la comprende textos escritos en estudiantes del 1° y 2° grado del nivel Primaria, identificando sus causas y sus efectos plasmados en el árbol de problemas.

Mediante el módulo de inducción se logró formular una ruta de cambio, se sensibilizó a los integrantes de la comunidad educativa en contacto la realidad educativa, que permitió identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Mediante este proceso se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes de primero y segundo grado de educación primaria de la IE N° 80351- “Cesar Vallejo”.

En el módulo uno se desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, se analizó cada uno de los procesos de gestión escolar para determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; luego, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso. La Participación y clima institucional se desarrolló en el módulo tres, que permitió identificar su incidencia en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes de primero y segundo grado de educación primaria de la IE N° 80351- “Cesar Vallejo”, además se elaboró el informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la elaboración de la ficha de monitoreo, cuestionario. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: Ficha de monitoreo y cuestionario, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los estudiantes en el desarrollo de la competencia se desenvuelve éticamente.

La Gestión curricular, Comunidades profesionales de Aprendizaje y liderazgo pedagógico se desarrolló en el módulo cuatro, donde se brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; Así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones con el afán de tener información real.

Finalmente, en el Módulo cinco denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió conocer el enfoque crítico reflexivo, estrategias e instrumentos del MAE, diseño del mismo , mediante el cual se va a contribuir a formular acciones concretas para dar solución al problema nivel insatisfactorio de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes de primero y segundo grado de educación primaria, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de todos los módulos.

10. Lecciones Aprendidas

Durante la elaboración del trabajo académico y luego de haber realizado el Plan de Acción se obtuvieron un conjunto de aprendizajes acerca del trascendental ejercicio del liderazgo pedagógico del directivo como impulsor para el desarrollo profesional de los docentes. Por ello se considera importante destacar las siguientes lecciones aprendidas.

- El MAE debe ser elaborado con participación de toda la comunidad educativa a fin de consensuar acciones y compromisos afines con la única visión de mejorar aprendizajes de los estudiantes y el desempeño docente generando espacios y condiciones para realizar una reflexión crítica conjunta sobre la práctica docente.

- La implementación de las cinco dimensiones propuestas por Viviane Robinson han propuesto que la gestión sea más ordenada en la atención de los diferentes espacios y/o ámbitos ofreciendo una mejor mirada a la IE con el único fin de elevar los aprendizajes de los estudiantes en la competencia resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio del área de Matemática bajo un liderazgo pedagógico como función principal del rol directivo.

- La gestión en el marco de un enfoque de procesos admite la identificación de fortalezas y debilidades de toda la familia educativa con el fin principal de identificar oportunamente y viabilizar el objetivo central que viene hacer el logro de los aprendizajes de los estudiantes, trazando en ésta una ruta donde cada proceso se vincule con la alternativa y oriente las actividades de mejora.

Referencias

- Aguilar, M. (2011a). *La educación y la gestión de los conflictos*. México. Concepto.
- Aguilar, M. (2011b). *La educación y la gestión de los conflictos*. México. Concepto.
- Aguilar, M. (2011c). *La educación y la gestión de los conflictos*. México. Concepto.
- Anijovich, R. (2015). *El valor formativo de la retroalimentación*. CIPPEC. Buenos Aires. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=ShlEPX6_NUM
- Bofarull M. Cerezo M. y otros (2002). *Comprensión lectora. El uso de la lengua como procedimiento*. Caracas. Grao.
- Cassany D. (1999a). *Taller de textos. Leer, escribir y comentar en el aula*. Buenos Aires, Paidós.
- Cassany D. (1999b). *Taller de textos. Leer, escribir y comentar en el aula*. Buenos Aires, Paidós
- Elboj C y Soler M. (2003) *Comunidades de aprendizaje. Transformar la educación*. Barcelona. Grao.
- El peruano (2016). *Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica aprobada por Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU*.
- Fernández, E. (2005a). *Escuela sin violencia. Resolución de conflictos*. Montevideo. Conflicto.
- Fernández, E. (2005b). *Escuela sin violencia. Resolución de conflictos*. Montevideo. Conflicto.
- Fernández, E. (2005c). *Escuela sin violencia. Resolución de conflictos*. Montevideo. Conflicto.
- García, M (2012a). *Agresividad y violencia en la escuela*. Madrid. Nauta.
- García, M (2012b). *Agresividad y violencia en la escuela*. Madrid. Nauta.
- García, M (2012b). *Agresividad y violencia en la escuela*. Madrid. Nauta.
- Gonzales R y otros (2002). *Lectura comprensiva temprana*. Lima. Minedu.
- Guerrero L. (2016). *¿Y cómo haría un director escolar para gestionar el currículo?* Citado por Minedu en *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. 2017.
- MINEDU (2017a) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima. Minedu.

- MINEDU (2017b) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima. Minedu.
- MINEDU (2017c) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima. Minedu.
- MINEDU (2017d) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima. Minedu
- MINEDU (2009) *Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*. Lima. Minedu.
- MINEDU (2010a). *Área Comunicación. Orientaciones para el trabajo pedagógico*. 2010. Lima.
- MINEDU (2010b). *Área Comunicación. Orientaciones para el trabajo pedagógico*. 2010. Lima
- MINEDU (2010c). *Área Comunicación. Orientaciones para el trabajo pedagógico*. 2010. Lima.
- Pérez J. (2006) *Evaluación de la comprensión lectora: dificultades y limitaciones*. Revista de Educación. Madrid.
- Gobierno Vasco (2004). *Primer Informe de la Evaluación PISA*. Recuperado de <http://www.isei-ivei.net/cast/pub/PISA2003euskadic1.pdf>
- Quintanal J. (2000a). *Tratamiento complementario de la lectura en el aula*. Madrid. Universidad Complutense.
- Quintanal J. (2000b). *Tratamiento complementario de la lectura en el aula*. Madrid. Universidad Complutense.
- Silva, I. (2010). *La adolescencia y su relación con el entorno*. Madrid. Injuve.
- Solé I. (2002a) *Estrategias de lectura*. Barcelona. Grao.
- Solé I. (2002b) *Estrategias de lectura*. Barcelona. Grao.
- Solé I. (2002c) *Estrategias de lectura*. Barcelona. Grao.
- Solé I. (2002d) *Estrategias de lectura*. Barcelona. Grao.
- Steiman J. (2006). *Más didáctica*. México. UNSAM- Baudino Ediciones.
- Valdés, V. (2000). *En un mundo de cambios rápidos, sólo el fomento de innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores*. Citado por Minedu en *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. 2017.
- Zebadúa M. y García E. (2012) *Cómo enseñar a hablar y escuchar en el salón de clases*. México. UNAM.