

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 EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “HORACIO ZEBALLOS GÁMEZ” DEL DISTRITO DE UCHUMARCA - UGEL BOLÍVAR – LA LIBERTAD.

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

ZAMORA ARAUJO, Alejandro Visitación

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE “Horacio Zeballos Gámez”	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	6
2. Diagnóstico:.....	10
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	10
2.1.1 Resultados cuantitativos	10
2.1.2 Resultados cualitativos	11
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	12
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	19
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	23
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	29
5.1 Marco Conceptual.....	29
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	29
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	29
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	29
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	30
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	30
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	31
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	31
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	32
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.....	33
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	33
5.1.1.3.2. Técnica de evaluación.....	34
5.1.1.3.3. Tipos de evaluación.....	34
5.1.1.3.4. Instrumentos de evaluación.....	34
5.1.2 Área curricular de comunicación.....	35
5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación.....	35
5.1.2.2. Competencia comprende textos escritos.....	36

5.1.2.2.1. Gestión del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.....	37
5.1.2.2.2. Herramientas metodológicas para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.....	38
5.1.2.2.3. Materiales y recursos educativos para desarrollar la competencia comprende textos escritos.....	39
5.1.2.2.4 Estrategias para promover un buen clima escolar....	40
5.2 Experiencia Exitosa.....	42
6. Diseño del Plan de Acción	42
6.1 Objetivos.....	42
6.1.1 Objetivo general.....	42
6.1.2 Objetivos específicos.....	42
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	47
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	54
8. Presupuesto.....	58
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	60
10. Lecciones Aprendidas.....	61
Referencias.....	
Apéndices	

Índice de Figuras

	8
<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	15
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	21
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	44
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	48
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción...	53
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas del Plan de Acción.....	55
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	

Introducción

El presente trabajo académico del Plan de Acción, se ha elaborado como requisito para optar el título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico; a su vez también tiene como finalidad dar solución a la problemática nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación de los estudiantes del VI Ciclo, de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” del distrito de Uchumarca- Provincia Bolívar - UGEL Bolívar”- La Libertad. Esta problemática exige que el director ejerza su liderazgo pedagógico, demostrando sus destrezas suficientes para conducir a su equipo docente hacia niveles superiores de desempeño, en este sentido el presente Plan de Acción constituye una herramienta fundamental para fortalecer la práctica pedagógica del docente, a través del planteamiento de diferentes alternativas de solución.

La elaboración del presente Plan de Acción surge a partir del diagnóstico institucional, donde encontramos que un gran porcentaje de estudiantes se encuentran ubicados en los niveles de inicio y previo al inicio, hecho que llamó la atención, por lo que en reunión con los actores educativos se hizo un análisis profundo de nuestra alarmante realidad y en común acuerdo decidimos buscar la alternativa de solución más viable que haga frente al problema priorizado, la misma que forme parte del presente trabajo, determinándose que esta sería: la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes y asumir compromisos de responsabilidad de acuerdo al rol que desempeñe cada integrante de la comunidad educativa.

El presente trabajo académico de Plan de Acción aborda los siguientes acápites: en el primer acápite se desarrolla lo concerniente a la identificación de la problemática y dentro de ello la caracterización del contexto socio – cultural de la institución educativa y la formulación del problema priorizado en función de los aprendizajes de los estudiantes; en el segundo acápite encontramos el diagnóstico siendo parte de este contenido los resultados cuantitativos y cualitativos que describen los aspectos o categorías investigadas, así mismo encontramos la relación del problema priorizado con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo.

El tercer acápite presenta contenidos sobre caracterización del rol como líder pedagógico, relacionado con la propuesta de Viviane Robinson, también presenta el cuarto acápite referido al planteamiento y priorización de la alternativa de solución; así mismo presenta el quinto acápite donde se hace referencia a la sustentación de la alternativa de solución priorizada, forma parte de este contenido el marco conceptual y una experiencia exitosa relacionada a la alternativa de solución que involucre la intervención del directivo en la mejora de la práctica pedagógica. En el sexto acápite se detalla el diseño del Plan de Acción, encontrándose a la vez contenidos como el objetivo general, objetivos específicos y la matriz del Plan de Acción.

En el séptimo acápite se describe brevemente el Plan de Monitoreo y Evaluación a la vez se presenta su respectiva matriz, incidiendo en su importancia para dar seguimiento a la implementación de las estrategias y actividades propias del Plan de Acción. En el octavo acápite se declara los recursos financieros que se requieren para el desarrollo de las actividades del Plan de Acción. En el noveno acápite se hace una reflexión de cómo ha sido la experiencia vivida en el proceso de construcción del Plan de Acción y finalmente en la décimo acápite se presenta tres lecciones aprendidas durante el proceso de planificación del Plan de Acción, cerrando estos contenidos con las referencias bibliográficas y el apéndice.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio Cultural de la IE “Horacio Zeballos Gámez.

La Institución Educativa Secundaria de Educación Básica Regular “Horacio Zeballos Gámez” está ubicada en el caserío de Púsac, distrito de Uchumarca, provincia de Bolívar, región La Libertad, a 20 m de la plaza de armas y a una altura de 1 150 msnm, esta Institución se encuentra ubicada en zona rural aproximadamente a 98 kilómetros de la Unidad de Gestión Educativa Local Bolívar, la misma que está instalada en la capital de provincia del mismo nombre y que en su recorrido demanda un tiempo de cuatro a cinco horas en carro, su área es plana, pero cuenta como amenaza con el canal de regadío Púsac – San Vicente, con quien limita por su extremo sur.

En el caserío de Púsac, existe una población de unas 200 familias aproximadamente que se encuentran en difícil situación económica, supeditados a abusivos salarios, los que reciben por prestar sus servicios como peón; la población en su mayoría es inestable, lo conforman personas de origen foráneo, quienes vienen en busca de oportunidades de trabajo, su nivel cultural es bajo, pues la mayor parte de ellos no cuentan con primaria completa. En este caserío se produce frutas tales como: mango, plátano, papaya, palta, etc. y productos de pan llevar como yuca, camote, entre otros, productos que son de pocos dueños los propietarios de las tierras. Este caserío cuenta con servicios tales como: agua entubada, luz eléctrica y desagüe, también cuenta con una Institución Educativa Inicial, Institución Educativa Primaria, un Puesto de Salud, Parroquia y Agencia Municipal.

En el caserío de Púsac se observa contaminación ambiental por parte de los pobladores que arrojan basura al río; el consumo desmedido de alcohol, coca, cigarros y el poco compromiso con la superación personal. Por otro lado violencia familiar, los hogares disfuncionales, lo que acarrea extrema pobreza en estos pobladores. En este contexto la institución educativa presenta como demandas territoriales, incluir en la programación curricular temas de los efectos de la contaminación ambiental y realizar proyectos educativos de reciclaje para conservar

el medio ambiente, talleres con los estudiantes y padres de familia sobre los efectos del alcoholismo y el consumo del tabaco.

Además también existe la demanda de realizar proyectos para el manejo y mantenimiento de árboles frutales, pastizales que sirven para la crianza de ganado (vacuno, lanar) y cuyes, que le servirá como una alternativa de trabajo debido a que muchos de los estudiantes no continúan estudios superiores por la falta de apoyo económico. Así mismo realizar talleres socioemocionales para que los estudiantes estén motivados y tengan visión de futuro en el cumplimiento de sus metas profesionales, con una cultura de paz, respeto a los demás, crítico, reflexivo, con autoestima y autocontrol de sus emociones.

La Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” corresponde al nivel secundario, modalidad de Educación Básica Regular, se caracteriza por ser polidocente completo, actualmente atiende a una población de 91 estudiantes, distribuidos en cinco grados de primero a quinto, los que son atendidos por un director designado, 8 docentes de diferentes especialidades, de los cuales 6 son nombrados y dos contratados, un auxiliar de educación y un personal de servicios ambos trabajadores nombrados. Como es natural dentro de su comunidad educativa también se cuenta con la Asociación de Padres de Familia, compuesta por 65 asociados, quienes por su situación económica colaboran escasamente con la educación de sus hijos.

El local de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez”, es propio, su área de terreno se obtuvo por donación de lugareños, las paredes de sus ambientes son de adobe y fueron construidos por el poblador Pusajino en forma rústica sin tener una dirección técnica; la mayor parte de su techo es de calamina. Dicha infraestructura, que a la fecha no cuenta con escritura pública, está distribuida en tres pabellones de un piso cada uno. En el pabellón “A”, funciona la dirección, sala de cómputo, los grados de Cuarto y Quinto y ambientes administrativos; en el pabellón “B” la Biblioteca y el Segundo Grado y en el pabellón “C” funciona Primero y Tercer Grado. Además cuenta con un amplio patio de formación, una loza deportiva y servicios higiénicos.

El director asume una gestión orientada a lograr la excelencia académica, ejerciendo un liderazgo de competitividad profesional; el personal administrativo cumple con un rol fundamental en la ejecución del proyecto; se cuenta con el apoyo de un docente fortaleza quien tiene la capacidad comunicativa, con asertividad y

empatía, liderazgo y trabajo en equipo. Algunos docentes tienen dificultades en su labor de formación a los estudiantes, sin embargo se desempeñan con ética profesional, honestidad, justicia, responsabilidad y respeto; pero requieren un asesoramiento pedagógico. Los estudiantes se esfuerzan pero muestran una pronunciada dificultad en la competencia comprende textos escritos, lo que da lugar a un bajo rendimiento en las diferentes áreas curriculares y no tienen bien definido su proyecto de vida.

Dentro de la cultura escolar, esta se alimenta de tradiciones ancestrales, como la celebración de la fiesta patronal en honor al “Niño Jesús”, festividad en la que destacan actividades religiosas, sociales, culturales y deportivas; también destacan las fiestas religiosas de “San Martín de Porres”, Semana Santa, Todos los Santos, y el aniversario institucional con participación activa de docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, actividad en la que se comparte con instituciones educativas visitantes y actores educativos, en un ambiente de camaradería, confraternidad y un sano esparcimiento. Estas costumbres y tradiciones es parte de la cultura de los estudiantes que van a tener continuidad debido a que en la escuela se está fortaleciendo estas buenas prácticas como parte de su identidad cultural.

La institución educativa cuenta con fortalezas tales como un director con espíritu de superación, docentes dispuestos a mejorar su práctica pedagógica, comités de apoyo funcionales, internet y biblioteca; de igual manera contamos con aliados, entre ellos tenemos al Puesto de Salud con campañas de salud y prevención de embarazos no deseados, un mercado de abastos encargado de abastecer de sustento a los diferentes hogares, una Agencia Municipal, Juez de Paz, Teniente Gobernador, las Instituciones Educativas de Inicial y Primaria, además se cuenta con potencialidades tales como el Río de Púsac, los Ocho Ojos, el mirador San Bartolo, la Bella Durmiente, las Ruinas de Cochabamba. Las fortalezas y las oportunidades son importantes para generar cambios en la IE para mejorar los aprendizajes y posibilitan mejorar la calidad de vida de la población, conformando así todas estas instituciones nuestro capital social

1.2 Formulación del Problema Identificado

Preocupados por el nivel insatisfactorio de los estudiantes del VI ciclo de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” y después de haber analizado documentos que dan testimonio de sus logros de aprendizaje tales como resultados de la ECE 2015 – 2016, actas de evaluación, entre otros, se priorizó y se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” del distrito de Uchumarca, provincia de Bolívar - UGEL Bolívar – La Libertad

Para analizar este problema se hizo uso de la técnica del árbol de problemas, así la primera causa es: docentes que no se involucran en la gestión del clima escolar, es decir no controlan el orden ni comportamiento de los estudiantes durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje, el factor de gestión del currículo asociado a esta causa es gestión de convivencia y medidas reguladoras por parte del docente. Esto ha dado lugar a la formación de estudiantes que no respetan ni cumplen las normas de convivencia. Para revertir esta situación es necesario fortalecer en los docentes sus actitudes y habilidades interpersonales como la empatía, escucha activa, respeto, asertividad y negociación de conflictos, además conformar la Comunidad Profesional de Aprendizaje.

Una segunda causa es el uso incorrecto de herramientas pedagógicas por parte del docente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia de comprensión de textos escritos del área de comunicación. El factor de gestión del currículo que se relacionan a esta causa es el desarrollo de capacidades profesionales y motivacionales de los docentes, debido a escasas oportunidades de capacitaciones por parte de la UGEL- Bolívar y de la Institución Educativa todo esto genera contar con estudiantes desmotivados que no logran aprendizajes significativos. Para revertir esta situación es necesario conformar las comunidades profesionales de aprendizaje para revisar el currículo y planificar en forma colegiada.

Una tercera causa del problema es uso inadecuado del tiempo durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje, esto se debe al desconocimiento de planificación de sesiones de aprendizaje, por lo que el docente se ciñe a sus prácticas

tradicionales, lo que permite desperdiciar el tiempo en transiciones y actividades que carecen de importancia para el estudiante, El factor de gestión del currículo nacional relacionado a esta causa es capacidades profesionales de los docentes. Esto ha provocado predominio de actividades no pedagógicas sobre las pedagógicas durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje. Para revertir esta problemática se debe organizar las Comunidades de Aprendizaje quienes busquen fortalecer las capacidades de los docentes en gestión del tiempo.

Una cuarta causa es el inadecuado uso de materiales y recursos educativos durante las sesiones de aprendizaje, esto se debe a la falta de empoderamiento de técnicas y estrategias adecuadas para estos fines, lo que significa no lograr los aprendizajes esperados, el factor de gestión del currículo que está relacionado a esta causa es el factor de planificación. Lo que genera sesiones de aprendizaje poco motivadoras para los estudiantes, debido a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación. Para revertir esta situación es necesario organizar círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades del docente en el buen uso de los materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

Una quinta causa es deficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico por carga horaria del director. El factor relacionado es la planificación del monitoreo y acompañamiento, hecho que no se cumple por la recargada agenda de trabajo del director, descuidando fortalecer las capacidades de los docentes, esto trae como consecuencia prácticas pedagógicas no planificadas según el enfoque del área de comunicación y los procesos pedagógicos. Para revertir la situación problemática es necesario generar las condiciones que favorezcan el monitoreo y acompañamiento, como: renovar la cultura escolar y desarrollar el capital social, partir de un diagnóstico que visibilice la naturalidad de las diferencias de los desempeños y crear una comunidad de aprendizaje al interior de la escuela.

Para poder atender a estas causas, es necesario aprovechar de las fortalezas de la IE, tales como: un director con espíritu de superación, docentes dispuestos a mejorar, comités de apoyo funcionales, internet y biblioteca, y de los aliados estratégicos así como del puesto de salud, ya que juega un rol importante en la educación, pues estudiantes bien nutridos, sin ningún tipo de problema de salud, estarán en condiciones de recibir los mejores aprendizajes, por lo que en coordinación con la Institución educativa se espera recibir de ellos charlas de nutrición y vida saludable, causas y consecuencias

de un embarazo precoz, primeros auxilios, ya que con ello desperdiciarán gran parte de su problemática propio de su edad, Estas fortalezas y oportunidades van a permitir solucionar las situaciones problemáticas de aprendizaje de los estudiantes y atender las demandas territoriales.

A continuación se presenta el árbol de problemas donde se observa las causas y consecuencias:

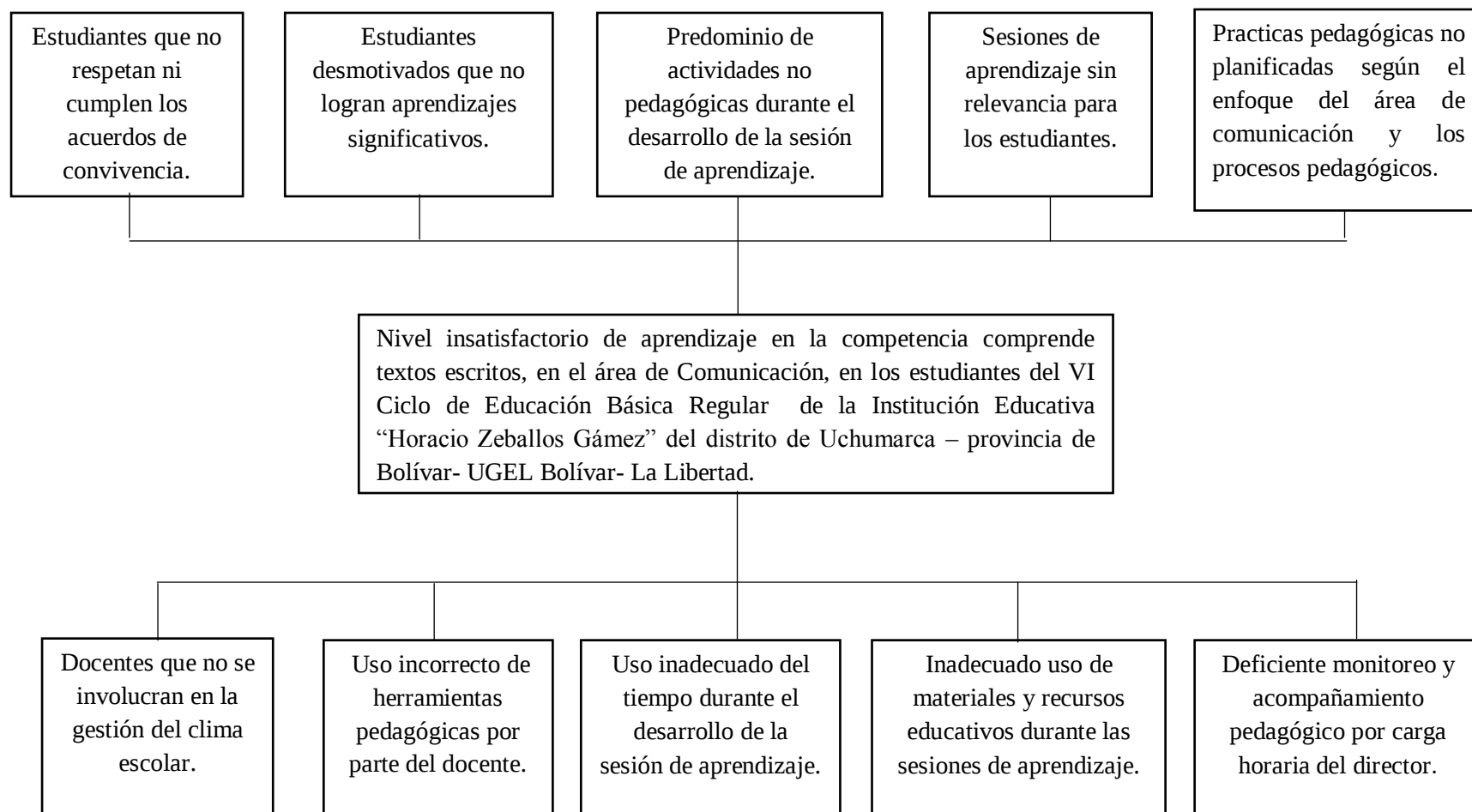


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Para recoger información cuantitativa de la problemática identificada se aplicó una ficha de monitoreo que arrojó los siguientes resultados: en las sesiones de aprendizaje se aprecia que el 100% de los docentes tienen dificultades en utilizar mayor tiempo en actividades pedagógicas sobre las no pedagógicas, esto se debe a que el líder pedagógico no ha realizado el monitoreo y acompañamiento de manera permanente por lo que no logró fortalecer las capacidades pedagógicas de los docentes, de igual manera se observa que el 100% de docentes tienen dificultades en lo que respecta al indicador el docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de la Institución Educativa. Estos resultados permiten afirmar que el docente no está concientizado ni sensibilizado sobre la importancia de una buena gestión del tiempo orientado al logro de aprendizajes de los estudiantes.

En el aspecto uso de herramientas pedagógicas, en las sesiones de aprendizaje, el 100% de los docentes tiene dificultades para desarrollar estrategias basadas en las rutas de aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área, así como para adecuar si es necesario las estrategias metodológicas de las rutas de aprendizaje, generándose estudiantes desmotivados que no logran aprendizajes significativos. Estos resultados permiten afirmar que los docentes realizan una inadecuada aplicación de estrategias para lograr aprendizajes significativos partiendo de los saberes previos de los estudiantes, así mismo para adecuar estrategias en función de sus necesidades e intereses, esto se debe a la falta de monitoreo y acompañamiento permanente, no fortaleciéndose sus capacidades en este aspecto.

En el aspecto uso de materiales y recursos educativos, durante las sesiones de aprendizaje, el 100% de los docentes tiene dificultades para utilizar materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayuden al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión, de igual manera para acompañar y orientar, a los estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.

Estos resultados permiten afirmar que los materiales y recursos planificados para la sesiones no son los adecuados y pertinentes para el logro del propósito de la sesión, esto se debe a la falta de interés y creatividad del docente, de igual manera el escaso acompañamiento y monitoreo para retroalimentar de manera personalizada y en equipo las necesidades de los docentes.

En el aspecto Gestión del clima escolar, el 100% de los docentes tiene dificultades para escuchar y dialogar con atención con los estudiantes en el momento oportuno y de manera equitativa de acuerdo a sus necesidades, así mismo para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los mismos mediante una comunicación estimulante. Estos resultados nos permiten afirmar que los docentes no tienen la capacidad para atender a los estudiantes oportuna y equitativamente de acuerdo a sus esfuerzos y necesidades, así mismo no promueven estrategias adecuadas para que se cumplan los acuerdos de convivencia; Esto se debe a la falta de reuniones planificadas por el líder pedagógico para fortalecer capacidades relacionadas a gestión de conflictos, modelo de disciplina democrática y medidas reguladoras de los docentes.

2.1.2 Resultados cualitativos. Para recoger información cualitativa se aplicó un cuestionario considerando diversos aspectos que arrojó los siguientes resultados: la institución educativa cuenta con un plan de monitoreo el mismo que ha sido presentado por el director a la comunidad educativa pero tanto el plan así como el instrumento de monitoreo no fueron socializados con el personal docente, por otro lado el docente afirma que el director cuenta con un cronograma de tres visitas al año una cada trimestre y lo publica en un lugar visible ,efectivizando dichas visitas pero fuera de la fecha programada, además que el monitoreo y acompañamiento no lo realizó en forma debida, quedándole muchas dudas por absolver.

Además el docente entrevistado hizo mención que cuando el director visita al aula inspira confianza a los estudiantes y que las veces que le acompañó lo indujo a reconocer sus fortalezas, debilidades y las acciones a mejorar en su práctica pedagógica, además le facilitó espacios para hacer su reflexión sobre su trabajo desarrollado, finalmente hizo mención que el directivo hace uso de estrategias tal como visitas en aula y que hay poca colaboración de los padres de familia en la formación de sus hijos, que estos solamente acuden a la IE por citación expresa del director. Para revertir esta situación el directivo debe ejercer liderazgo pedagógico e involucrarse en el monitoreo y acompañamiento, el desarrollo del currículo y direccionar la enseñanza con los objetivos y metas de aprendizajes acordados.

En el monitoreo pedagógico puesto que es una actividad permanente que tiene por objeto conocer como realizan los docentes la función educativa, para ayudarlos y orientarlos en el trabajo para el mejoramiento y la optimización de la calidad y eficiencia de los servicios educativos. Por su parte el acompañamiento como servicio está destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directores, personal jerárquico, especialistas, docentes y coordinadoras de programas, para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa.

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

El problema priorizado por la comunidad educativa para el presente trabajo de investigación es: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” del distrito de Uchumarca – provincia de Bolívar- UGEL Bolívar- La Libertad. Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos.

Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para utilizar mayor tiempo en actividades pedagógicas sobre las no pedagógicas durante la sesión de aprendizaje, de igual manera para cumplir con el indicador el docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de la Institución Educativa. Además los docentes tienen dificultades para desarrollar estrategias basadas en las rutas de aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.

Así mismo tiene dificultades para adecuar las estrategias metodológicas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes, además los docentes tiene dificultades para utilizar materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión, así

mismo para acompañar y orientar, a los estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje.

De igual manera, afirmamos que los docentes tiene dificultades para utilizar materiales y/o recursos educativos, oportunamente, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión y para acompañar y orientar, a los estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr, finalmente los docentes tiene dificultades para escuchar y dialogar con atención con los estudiantes en el momento oportuno y de manera equitativa de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje, reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante. Esto se debe a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente no han sido monitoreados permanentemente, ni se ha realizado un trabajo colegiado para fortalecerlos.

Dentro del conjunto de procesos de gestión en estos hallazgos encontramos implicados algunos de ellos, así: el proceso referido a programar el tiempo para el aprendizaje (PO02.2); realizar la programación curricular (PO02.1), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), desarrollo de trabajo colegiado (PO03.1), fortalecer capacidades (PS01.3), promover la convivencia escolar (PO05.1), prevenir y resolver conflictos (PO05.2), promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3).

Asimismo se relaciona con la competencia 3 del MBDD. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos y con la 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; orientada a mejorar la práctica pedagógica.

Además se relaciona con la competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Así mismo, se puede afirmar que no se ha cumplido con los compromisos 1. Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE; compromiso 5. Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.

Finalmente, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la Institución Educativa a

través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, pero no se asesoró adecuadamente. Que se cumplió con las visitas programadas pero saliendo del cronograma debido a que el director cuenta con horas de clase bajo su responsabilidad. Tampoco se han socializado los instrumentos de monitoreo con la comunidad educativa

Estos hallazgos se vinculan con los procesos de gestión como el proceso referido a monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2), realizar acompañamiento pedagógico (PE03.3), fortalecer capacidades (PS01.3) y desarrollar trabajo colegiado (PO03.1). De la misma manera se relaciona con la competencias 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso 4 de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E.

Ante el problema priorizado el reto que tiene el director es mejorar el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” del distrito de Uchumarca - UGEL Bolívar, para lo cual hay que hacer frente a los desafíos: Involucrar al personal docente en la gestión de un clima escolar adecuado. Usar correctamente herramientas pedagógicas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, orientar la gestión del uso adecuado del tiempo durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje, fortalecer al personal docente en el adecuado uso de materiales y recursos educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, ejecutar un monitoreo y acompañamiento pedagógico eficiente.

A continuación se presenta el cuadro de análisis y resultados del diagnóstico cuantitativo y cualitativo:

PROBLEMA	Diagnóstico (conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” del distrito de Uchumarca, provincia Bolívar, UGEL Bolívar – La Libertad	Resultados cuantitativos: En el aspecto uso pedagógico del tiempo, en las sesiones de aprendizaje se aprecia que el 100% de los docentes tienen dificultades en utilizar mayor tiempo en actividades pedagógicas sobre las no pedagógicas, esto se debe a que el líder pedagógico no ha realizado el monitoreo y acompañamiento de manera permanente por lo que no logró fortalecer las capacidades pedagógicas de los docentes, de igual manera se observa que el 100% de docentes tienen dificultades en lo que respecta al indicador el docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de la I.E. Estos resultados permiten afirmar que el docente no está concientizado ni sensibilizado sobre la importancia de una buena gestión del tiempo orientado al logro de aprendizajes de los estudiantes En el aspecto uso de herramientas pedagógicas, en las sesiones de aprendizaje, el 100% de los docentes tiene dificultades para desarrollar estrategias basadas en las rutas de aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área, así como para adecuar si es necesario las estrategias metodológicas de las rutas de aprendizaje,	PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje PO02.1 Realizar la programación curricular PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje PO03.1 Desarrollo de trabajo colegiado PS01.3 Fortalecer capacidades PO05.1 Promover la convivencia escolar PO05.2 Prevenir y resolver conflictos PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa.	Compromiso 1. Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E.	Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. MINEDU (2013). 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; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. MINEDU (2013). Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I.E. y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

	generándose estudiantes desmotivados que no logran aprendizajes significativos. Estos resultados permiten afirmar que los docentes realizan una inadecuada aplicación de estrategias para lograr aprendizajes significativos partiendo de los saberes previos de los estudiantes, así mismo para adecuar estrategias en función de sus necesidades e intereses, por falta de monitoreo y acompañamiento permanente, no fortaleciéndose sus capacidades en este aspecto. En el aspecto uso de materiales y recursos educativos, durante las sesiones de aprendizaje, el 100% de los docentes tiene dificultades para utilizar materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayuden al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión, de igual manera para acompañar y orientar, a los estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr. Estos resultados permiten afirmar que los materiales y recursos planificados para la sesiones no son los adecuados y pertinentes para el logro del propósito de la sesión, influye la falta de interés y creatividad del docente, de igual manera el escaso acompañamiento y monitoreo para retroalimentar de manera personalizada y en equipo las necesidades de los docentes. En el aspecto Gestión del clima escolar, el 100% de los docentes tiene dificultades para escuchar y dialogar con atención con los estudiantes en el momento oportuno y de manera equitativa de acuerdo a sus		Compromiso 5. Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.	MINEDU (2013)
--	---	--	--	---------------

	necesidades, así mismo para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los mismos mediante una comunicación estimulante. Estos resultados nos permiten afirmar que los docentes no tienen la capacidad para atender a los estudiantes oportuna y equitativamente de acuerdo a sus esfuerzos y necesidades, así mismo no promueven estrategias adecuadas para que se cumplan los acuerdos de convivencia; Esto se debe a la falta de reuniones planificadas por el líder pedagógico para fortalecer capacidades relacionadas a gestión de conflictos, modelo de disciplina democrática y medidas reguladoras de los docentes			
	Resultados cualitativos: En el aspecto monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica el docente manifiesta: que la Institución Educativa cuenta con un plan de monitoreo el mismo que ha sido presentado por el director a la comunidad educativa pero tanto el plan así como el instrumento de monitoreo no fueron socializados con el personal docente, por otro lado el docente afirma que el director cuenta con un cronograma de tres visitas al año una cada trimestre y lo pública en un lugar visible ,efectivizando dichas visitas pero fuera de la fecha programada, además que el monitoreo y acompañamiento no lo realizó en forma debida, quedándole muchas dudas por absolver. Además el docente entrevistado hizo	PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico PS01.3 Fortalecer capacidades PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado	Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE	Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. MINEDU (2013)

	menção que quando o diretor visita a sala inspira confiança a os estudantes e que as vezes que o acompanhô lo indujo a reconhecer sus fortalezas, debilidades e las acciones a mejorar en su práctica pedagógica, además le facilitó espacios para hacer su reflexión sobre su trabajo desarrollado, finalmente hizo menção que el directivo hace uso de estrategias tal como visitas a sala e que hay poca colaboración de los padres de familia en la formación de sus hijos, que estos solamente acuden a la IE por citación expresa del director. Para revertir esta situación el directivo debe ejercer liderazgo pedagógico e involucrarse en el monitoreo y acompañamiento, el desarrollo del currículo y direccionar la enseñanza con los objetivos e metas de aprendizajes acordados.			
--	---	--	--	--

Figura 2: Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico según Vivian Robinson, citada por el Ministerio de Educación (2017) está supeditado a cinco dimensiones. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. Según esta dimensión y teniendo en cuenta el problema priorizado, se plantea elaborar un diagnóstico participativo sobre los resultados actuales de los estudiantes sobre sus aprendizajes, establecer metas realistas y desafiantes de manera participativa a través de la escucha, el diálogo y el consenso, monitorear e informar sobre el avance en el cumplimiento de las metas y la ejecución de jornadas de reflexión. Es necesario establecer metas comunes porque nos permite determinar el estado actual de los aprendizajes que poseen los estudiantes, para asumir compromisos y lograr metas y expectativas para la mejora de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos de manera estratégica. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea garantizar la distribución, organización y buen uso pedagógico de materiales y recursos educativos existentes en la I.E. así mismo elaborar materiales y recursos educativos con apoyo de los padres de familia, monitorear el uso de materiales y recursos educativos durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje y realizar gestiones para la obtención de los mismos. Es necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales y recursos educativos al alcance de los estudiantes porque permiten el desarrollo de sesiones de aprendizaje en forma exitosa. Esto se debe realizar para motivar y facilitar el logro de aprendizajes significativos.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea planificar las programaciones curriculares por grados, ciclos y áreas, realizar el monitoreo y acompañamiento a los docentes para determinar sus fortalezas y necesidades, para luego en reuniones colegiadas socializar los resultados, así mismo planificar y ejecutar las jornadas de reflexión sobre el avance del trabajo pedagógico. Es necesario ejecutar el monitoreo, porque permite recoger información sobre en qué medida los docentes vienen desarrollando y aplicando sus programaciones en forma coordinada, de igual manera su nivel de desempeño. Esto se debe realizar para fortalecer sus capacidades y mejorar su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece acompañar y monitorear a los docentes en forma permanente durante las actividades de planificación y ejecución del proceso pedagógico, así como organizar círculos de inter aprendizaje para mejorar su práctica en el uso adecuado de las herramientas pedagógicas, de los recursos educativos, para el logro de los aprendizajes a la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación. Es de interés realizar círculos de interaprendizaje porque los docentes deben intercambiar ideas, acuerdos y experiencias para fortalecer sus capacidades orientadas mejorar su trabajo pedagógico y alcanzar aprendizajes significativos.

La quinta dimensión es asegurar un entorno ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea propiciar un clima escolar adecuado que genere la tranquilidad y estabilidad, elaborar con los actores educativos las normas de convivencia institucionales e incluirlos en el Reglamento Interno y elaborar con los estudiantes los acuerdos de convivencia de aula. Porque es necesario el cumplimiento de las normas y acuerdos de convivencia. Para garantizar la labor pedagógica en un ambiente acogedor y de respeto para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. A continuación se te presenta el cuadro de las dimensiones del liderazgo pedagógico en relación con la problemática identificada:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Elaborar un diagnóstico participativo sobre los resultados actuales de los estudiantes. Establecer metas realistas y desafiantes de manera participativa a través de la escucha, el diálogo y el consenso. Monitorear e informar sobre el avance en el cumplimiento de las metas. Ejecución de las jornadas de reflexión.	Porque nos permite determinar el estado actual de los aprendizajes que poseen los estudiantes, para asumir compromisos y lograr metas y expectativas para la mejora de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	Garantizar la distribución, organización y buen uso pedagógico de materiales y recursos educativos existentes en la I.E. Elaborar materiales y recursos educativos con el apoyo de los padres de familia. Monitorear el uso de materiales y recursos educativos durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje. Realizar gestiones para la obtención de materiales suficientes, en forma oportuna.	Porque es necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales y recursos educativos al alcance de los estudiantes porque permiten el desarrollo de sesiones de aprendizaje en forma exitosa
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Planificar las programaciones curriculares por grados, ciclos y áreas curriculares. Realizar monitoreo y acompañamiento a los docentes para determinar sus fortalezas y necesidades. En reuniones colegiadas socializar los resultados del monitoreo. Planificar y ejecutar las jornadas de reflexión sobre el proceso de aprendizaje de los estudiantes y el avance del trabajo pedagógico planificado.	Porque permite recoger información sobre en qué medida los docentes vienen desarrollando sus programaciones en forma coordinada, así como su nivel de desempeño, para fortalecer sus capacidades y mejorar la práctica pedagógica.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.	Se debe acompañar y monitorear a los docentes en forma permanente, durante las actividades de planificación y	Porque los docentes deben intercambiar ideas, acuerdos y experiencias para fortalecer sus capacidades orientadas

	ejecución del proceso pedagógico, así como organizar círculos de inter aprendizaje para mejorar su práctica en el uso adecuado de las herramientas pedagógicas, de los recursos educativos, para el logro de los aprendizajes.	mejorar su trabajo pedagógico y alcanzar aprendizajes significativos en los estudiantes
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Propiciar un clima escolar adecuado que genere la tranquilidad y estabilidad. Elaborar con los actores educativos las normas de convivencia institucionales e incluirlos en el Reglamento Interno Elaborar con los estudiantes los acuerdos de convivencia de aula.	Porque es necesario el cumplimiento de las normas y acuerdos de convivencia. Para garantizar la labor pedagógica en un ambiente acogedor y de respeto para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Estudiado las diversas alternativas de solución frente a la problema priorizada como es el Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” del distrito de Uchumarca, provincia de Bolívar - UGEL Bolívar – La libertad; se ha determinado como alternativa más pertinente para hacer frente a este problema, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del área de comunicación del VI ciclo de educación secundaria. Teniendo en cuenta que cumple con el impacto en el logro de aprendizajes, generación de mayores cambios en la institución educativa y su relación con los factores de gestión curricular, convivencia escolar y el Monitoreo Acompañamiento y Evaluación.

La implementación del plan de Monitoreo Acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del área de comunicación responderá a sus demandas y necesidades encontradas en el diagnóstico tales como: docentes que no se involucran en la gestión del clima escolar, uso incorrecto de herramientas pedagógicas por los docentes, uso inadecuado del tiempo durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje, inadecuado uso de materiales y recursos educativos durante las sesiones de aprendizaje y, deficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico por carga horaria del director. Es necesario la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y los aliados estratégicos en la implementación del Monitoreo Acompañamiento y Evaluación para revertir la situación problemática.

Además el Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación responderá a las demandas del contexto del caserío de Púsac, donde se observa contaminación ambiental por parte de los pobladores que arrojan basura al río, el uso de vicios tales como alcohol, coca, cigarros y poco compromiso con la superación personal, por otro lado violencia familiar, hogares disfuncionales acarreando estas circunstancias extrema pobreza en estos pobladores por lo que la Institución Educativa presenta como demandas territoriales tales como: incluir en la programación curricular temas de los efectos de la contaminación ambiental y realizar proyectos educativos de reciclaje para conservar el medio ambiente.

Así mismo realizar talleres con los estudiantes y padres de familia sobre los efectos del alcoholismo, además realizar proyectos para el manejo y mantenimiento de árboles frutales, pastizales que sirven para la crianza de ganado (vacuno, lanar) y cuyes, que le servirá como una alternativa de trabajo debido a que muchos de los estudiantes no continúan estudios superiores por la falta de apoyo económico, realizar talleres socioemocionales para que los estudiantes estén motivados y con visión de futuro en el cumplimiento de sus metas profesionales, con una cultura de paz, respeto a los demás, críticos, reflexivos, con autoestima y autocontrol de sus emociones, igual responderá a problemas sociales, entre ellos pobreza, consumo de bebidas alcohólicas a temprana edad, tabaco, violencia familiar, familias disfuncionales.

Los aliados estratégicos que tenemos son: al Puesto de Salud, un Mercado de Abastos, una Agencia Municipal, Juez de Paz, Teniente Gobernador, las IEs de Inicial y Primaria, y con potencialidades tales como: el Río de Púsac, los Ocho Ojos, el mirador San Bartolo, la Bella Durmiente, las Ruinas de Cochabamba. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas y garantizar el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.

La propuesta de solución se sustenta en marcos conceptuales y normativos, así el Ministerio de Educación (2013), señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, Haddad J, considera que el monitoreo pedagógico es una actividad permanente que tiene por objeto conocer como realizan los docentes la función educativa, para ayudarlos y orientarlos en el trabajo para el mejoramiento y la optimización de la calidad y eficiencia de los servicios educativos.

Además existen experiencias exitosas sobre Monitoreo Acompañamiento y evaluación que son referentes, así la experiencia denominada “Mejora de mi gestión pedagógica aplicando la estrategia de Jornadas de Autoformación docente para fortalecer la convivencia democrática en la Institución Educativa N° 6044 “Jorge Chávez” del distrito de Santiago de Surco, perteneciente a la UGEL 07” se realizó en la región Lima, por la directora Carmen María Astocondor Gonzales. El objetivo de la experiencia fue mejorar la gestión pedagógica y el fortalecimiento de la convivencia escolar a partir de estrategias de acompañamiento para fortalecer las competencias pedagógicas y generar compromiso docente sobre la planificación, clima de aula y actitud para mejorar los niveles de convivencia.

El rol como líder pedagógico a través de la alternativa de solución implementación del MAE de la práctica pedagógica de los docentes conlleva al establecimiento de metas y expectativas orientadas al logro de aprendizajes de los estudiantes, estas deben ser desafiantes y alcanzables, por ello es necesario involucrar la participación activa de los actores educativos en su conjunto con quienes hay que socializar y consensuar las estrategias propuestas, así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y de los que existen en la institución educativa permitiendo por sobre todo poner énfasis en la reflexión sobre la práctica docente, así como el cumplimiento de responsabilidades y compromisos individuales según corresponda, reconociendo fortalezas y debilidades con miras a ser reforzadas a través del monitoreo y de una asesoría continua.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2), así como promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3) y promover la convivencia escolar (PO05.1).

El docente como formador de futuras generaciones debe hacer un grado de conciencia y asumir compromisos para mejorar su práctica pedagógica, desde la planificación, programación y ejecución de las sesiones de aprendizaje, con estrategias adecuadas y haciendo uso de métodos activos, así tendrá como resultado estudiantes que logran aprendizajes significativos, creativos, críticos y reflexivos, para esto es necesario haga efectiva su participación en las comunidades profesionales de aprendizaje, así podrá fortalecer sus capacidades profesionales y propiciar una convivencia democrática para el logro de los aprendizajes con una adecuada gestión del clima escolar.

El estudiante es el elemento más importante en la educación, se caracteriza por ser interactivo, espontáneo, inquieto, resuelto, crítico, hábil en el uso de tecnologías; por consiguiente, su rol en el aula ya no es el de un simple espectador de lo que el profesor dice o hace, sino al contrario, el estudiante actual genera su propio

conocimiento, sólo con la ayuda del profesor, relacionando productivamente las informaciones que posee, encauzando éstas en beneficio personal, es decir, creando un aprendizaje significativo que le permitan resolver problemas de su vida diaria y los de su entorno.

El padre de familia juega un rol muy importante en la educación de sus hijos, pues deben recordar que el hogar es la primera escuela, puesto que el hijo hábilmente va imitando todas y cada una de las actitudes de sus padres, así si un estudiante procede de un hogar bien constituido donde los padres practican valores morales y democráticos, ellos harán lo mismo y en la Institución Educativa solamente hay que pulirlos, pero lamentablemente en nuestras sociedades se da lo contrario, por lo que el llamado al padre de familia a tener una relación más directa con la escuela, a participar de todas y cada una de las actividades programadas y estar pendiente día a día de las necesidades de sus hijos, de brindarles confianza y ser un amigo en quien puedan confiar sus problemas.

El puesto de salud como aliado estratégico, juega un rol importante en la educación, pues estudiantes bien nutridos, sin ningún tipo de problema de salud, estarán en condiciones de recibir los mejores aprendizajes, por lo que en coordinación con la Institución educativa se espera recibir de ellos charlas de nutrición y vida saludable, causas y consecuencias de un embarazo precoz, primeros auxilios, ya que con ello desperdiciarán gran parte de su problemática propio de su edad.

Para lograr aprendizajes significativos se debe propiciar una convivencia democrática para que todos asuman su propia responsabilidad, los procesos que se deben garantizar es el proceso promover la convivencia escolar (PO05.1), el proceso prevenir y resolver conflictos (PO05.2) y promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3), proceso que están referidos a la colaboración, participación y toma de decisiones.

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y Compromisos de Gestión Escolar es concurrente, tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica siendo la meta de monitorear al 100%, en la estrategia de visita al aula, a través de las siguientes actividades : jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE; jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo; elaboración del Cronograma de Monitoreo; Observación del desempeño docente sobre su práctica pedagógica (visita 1); sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en la aplicación estrategia

metodológica, uso de materiales educativos, tiempo y gestión de la convivencia escolar. (Visita 1); procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita; Observación de sesiones de aprendizaje (visita 2 y 3); aplicación de los instrumentos de autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida

Así mismo para cumplir el 100% de la estrategia círculos de interaprendizaje mediante las actividades de jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan; Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica; planificación de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje; ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendido; registro de las ideas fuerzas y consensos de la reflexión; retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas; retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas; evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia en inicio, proceso y salida; evaluación de compromisos de mejora.

Para cumplir la meta del 100% sobre el acompañamiento de la práctica docente en la estrategia talleres de seguimiento mediante las siguientes actividades: planificación de talleres de seguimiento; elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres sobre estrategias metodológicas de los procesos didácticos, uso de materiales educativos, uso del tiempo y convivencia escolar; ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas, reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación; evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral; elaboración del informe final.

Alcanzar la meta de evaluación al 100% en la observación de clase: heteroevaluación mediante las siguientes actividades: jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación; revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente; comunicación del cronograma de evaluación; observación del desempeño docente en aula; sistematización de los resultados de evaluación; aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad; sistematización y análisis de los resultados de la prueba; jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados y la toma de decisiones para lograr el compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes y realización del plan de mejora.

Alcanzar la meta de evaluación al 100% en la técnica de autoevaluación: retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio mediante las siguientes actividades: reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación; adquisición de una cámara de video; socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.; elaboración del plan de autoevaluación docente; ejecución de la autoevaluación e informe final de los resultados de autoevaluación.

Alcanzar la meta al 100% en evaluación entre pares (coevaluación) mediante las siguientes actividades: jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares; cronograma para la evaluación a través de pares; ejecución de la evaluación a través de pares; sistematización y socialización de los resultados de la evaluación a través de pares y retroalimentación de clase por pares evaluadores.

El directivo de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” de Uchumarca, para implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica deberá asumir algunos riesgos así como: resistencia que pone el docente al proceso de monitoreo, cambio de actitud que aún manifiestan algunos docentes en cuanto a su práctica pedagógica, poca participación de algunos docentes en reuniones colegiadas fuera del horario de clase para socializar los instrumentos de evaluación del desempeño docente, no se logra sistematizar los resultados del acompañamiento y manejo de la asesoría personalizada; siendo las medidas a adoptar sensibilizar al docente sobre la importancia de la evaluación y que esta no es punitiva sino formativa puesto que permite recoger sus demandas para fortalecer sus capacidades.

La implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para lograr el propósito tiene que darse en un clima de respeto y confianza mutua, bajo un enfoque crítico reflexivo y trabajo colaborativo y con comunicación abierta, asertiva y empática. El Monitoreo Acompañamiento y Evaluación brinda asesoramiento permanente e interactivo entre el directivo y docente que permita identificar aspectos de su práctica pedagógica con el propósito de fortalecer las capacidades en el área de comunicación y mejorar su desempeño en el aula, repercutiendo en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.- En el marco del transcurso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el acopio y análisis de averiguación de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada adquisición de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso fundado para verificar que una actividad o una serie de actividades proyectadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado espacio de tiempo. Sus resultados permiten equilibrar logros y debilidades para una toma de decisiones a ayuda de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas enmendadoras a fin de mejorar los resultados encaminados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes.

El monitoreo en la institución educativa es un paso que permite el acopio de información y la toma de medidas para mejorar la gestión. Es un componente transversal del Marco del Buen Desempeño Directivo en las dimensiones: gestión de las condiciones para mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. En tal sentido “se monitorea para orientar el uso de estrategias, recursos y uso del tiempo, en función del logro de aprendizajes y considerando la atención de sus necesidades específicas” (MINEDU, 2014).

El monitoreo pedagógico es una habilidad orientada a crear cambios en los actores implicados con la tarea de generar condiciones para que la labor pedagógica se cristalice en un servicio educativo de eficacia. No solo se trata de observar cómo avanza el proceso de ejecución, ni de la diligencia de los instrumentos de monitoreo, sino de asistir proveyendo soporte técnico de la práctica diaria de los especialistas o directivos de las II.EE. en la gestión escolar. “Se recoge información, representativa, sobre la implementación de lo programado en el Plan, se detectan errores y aciertos, se crean espacios de reflexión e interaprendizaje, se brinda retroalimentación y se

establecen compromisos orientados a la mejora de los aprendizajes” (MINEDU, 2014, p. 50).

5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico. Para la ejecución del monitoreo pedagógico en la institución educativa, se requiere de una directiva local, hecha a partir de los lineamientos regionales y nacionales, que guíe las actividades a desarrollar en cada una de las Instituciones Educativas a través de estrategias, se plantean las siguientes:

Las visitas en aula. Esta implica un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en oficio de los propósitos preestablecidos. Su intención es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable y pertinente, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los trabajos docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes. Consiste en la visita del directivo al aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. “El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados” (MINEDU, 2017, p. 32).

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Los instrumentos de monitoreo pedagógico sirven para recoger información coordinada, que parte de la autocrítica de la propia práctica, orientándola a asumir compromisos de cambio, entre ellos tenemos:

Ficha de Observación. Herramienta de monitoreo que sirve para valorar el ejercicio de los docentes frente a sus estudiantes. Se usan para examinar datos a fin de ofrecer recomendaciones para el progreso correspondiente. El MINEDU ha dispuesto la aplicación de una herramienta a los docentes para acopiar información sobre los aspectos de su práctica pedagógica, identificando fortalezas y necesidades a mejorar en su desempeño docente.

Cuaderno de campo. Es un instrumento usado por investigadores de áreas diversas para hacer acotaciones cuando ejecutan trabajos de campo. Los diarios o cuadernos de campo contienen un conjunto secuenciado y ordenado de indagaciones y comentarios realizados por un espectador experimentado, en este caso, el docente de aula. Contiene anotaciones, registros gráficos y certezas de hechos que posteriormente entrarán a un proceso de análisis.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Son procedimientos que realiza el director para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones notables para mejorar su práctica pedagógica. Se busca, con ello, lograr un cambio de los modelos de conducta que ayude a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente.

La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela. (Guerrero, L. & Toribio, 2017, p. 42)

Este proceso se produce a través del diálogo e intercambio de experiencias, y sobre la plataforma de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de la labor colaborativa. En su desarrollo, la relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se determina principalmente por ser horizontal y educada, sin niveles de superioridad o categoría. En este sentido, la comunicación es sincera, asertiva y empática, y se desenvuelve en un clima de respeto y confianza mutua.

En el argumento del cumplimiento de las tareas de gestión escolar, el acompañamiento pedagógico se ejecuta con énfasis en el uso efectivo del tiempo en el aula y la usanza adecuada de las rutas de aprendizaje, los materiales y recursos educativos. En otras palabras, el trabajo debe centrarse en justificar los factores que podrían estar impidiendo que ello ocurra y enunciar estrategias para impedirlo. La idea es marcar al profesor los problemas, pero no culparlo: el objetivo básico no es señalar responsables sino lograr un cambio de cualidad y un mejor aprovechamiento de los recursos para lograr de los aprendizajes.

El acompañamiento pedagógico es una habilidad de formación en servicio centrada en la escuela. Su intención consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la colaboración de actores claves dentro del marco de los retos planteados en el PEN. Para tal fin, el acompañamiento pedagógico incluye un conjunto de

acciones concretas basadas en diferentes aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo. Los propósitos céntricos de este tipo de acompañamiento son: promover la libertad progresiva del docente y la práctica de la reflexión perenne sobre la acción, antes y durante.

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.

- Círculos de interaprendizaje. Es la organización de equipos de docentes a través del trabajo cooperativo, partiendo del intercambio de experiencias y ayudan a la innovación educativa. El objetivo fundamental del interaprendizaje es la anticipación del proceso educativo para la reflexión sobre la práctica pedagógica, además de la actualización en información y conocimientos y la apropiación de nuevas experiencias. Además, cuando los maestros sienten que su formación y la de sus colegas avanzan como fruto de la participación colectiva, se provocan reacciones positivas que benefician a sus alumnos y comunidades.

Los círculos de interaprendizaje se construye progresivamente en comunidad académica con: profundo sentido humano y de solidaridad; y con lengua, valores y metas comunes. Ello permite a los maestros guardar una cualidad de reflexión e indagación continua sobre sus propios saberes y actividades docentes en las Instituciones Educativas, profiriendo la reflexión sobre la experiencia en un juicio de práctica. El círculo de interaprendizaje tiene como propósitos: superar el aislamiento del docente; construir comunidades profesionales aprendizaje; y flexibilizar el procedimiento de temas no planteados inicialmente.

- Talleres de seguimiento. Esta estrategia se distingue por que focaliza los aspectos de la práctica de la Institución Educativa que requieren progreso. Asimismo, ofrecen la eventualidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un entendido que ofrece el taller. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres. Así mismo se puede afirmar que “Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres”. (Garcia, 2012, p.51). Los talleres son entendidos como aquellos espacios en los cuales se reúnen los docentes con el propósito de

evaluar los avances, las inquietudes y experiencias, identificando los logros alcanzados.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* “La evaluación como actividad indispensable en el proceso educativo puede proporcionar una visión clara de los errores para corregirlos, de los obstáculos para superarlos y de los aciertos para mejorarlos”. (Alcazar, 2013, p.24). En tal sentido, esto implica registrar las fortalezas, los talentos, las cualidades, los obstáculos y las necesidades que se vayan dando para poder determinar el tipo de ayuda pedagógica para superarlos.

Para Maccario. Evaluación es un acto donde debe emitirse un juicio en torno a un conjunto de información y debe tomarse una decisión de acuerdo a los resultados que presente un alumno. A través de ella se consigue la información exacta sobre los resultados alcanzados por ese alumno durante un período determinado, estableciendo comparaciones entre los objetivos planeados al inicio del período y los conseguidos por el alumno.

La evaluación es un proceso sistemático, continuo e integral destinado a determinar hasta qué punto han sido alcanzados los objetivos educacionales. Si bien hay muchas definiciones de evaluación educativa, la mayoría de los autores coincidirían en definirla, como un proceso para obtener información útil, con el fin de formular juicios de valor y a la vez servir de guía para la toma de decisiones. Una definición extendida de evaluación educativa la conceptualiza como el proceso de determinar el mérito, valor, o la significancia de las cosas.

Es una de la etapas más importantes, que debe ser continua y constante, porque no basta un control solamente al final de la labor docente, si no antes, durante y después del proceso educativo, y a que esto no va a permitir conocer el material humano que estamos conduciendo, así como también nos podemos percatar de los aciertos y errores que estamos produciendo en el desarrollo del que hacer educativo.

En el campo educativo, dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, la evaluación permite descubrir que los objetivos planteados se han cumplido o no, lo que servirá para retomar aquellos que no fue asimilado por los alumnos, reforzar los éxitos obtenidos y no incurrir en los mismos errores en el futuro, para lo cual será conveniente introducir el cambio de estrategias pedagógicas para enmendar lo insuficiente.

5.1.1.3.2. *Técnica de evaluación de la práctica pedagógica.*

- Observación de clases. En esta actividad se podrá comprobar de manera directa y oportuna toda la actividad de desarrollo del docente así también como el interactuar permanente con los estudiantes observando el interés por lograr el aprendizaje de los mismos como también permitirá al directivo enfatizar en las necesidades pedagógicas del docente y las fortalezas que posee, orientando la mejora de las necesidades y empoderar su labor en la que se sienta confiada de su capacidad obtenida a través de la experiencia.

- Autoevaluación: Retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio. Esta técnica implica la grabación de un episodio pedagógico. “Es el medio potencialmente más poderoso de autoevaluación, pues permite al sujeto evaluado verse a sí mismo como lo ven los demás por lo que algunos autores llaman a esta técnica confrontación con uno mismo”. (MINEDU, 2017, P. 64)

5.1.1.3.3. *Tipos de evaluación docente.* Existen diferentes tipos de evaluación; en el plan de acción implementaremos la coevaluación o evaluación entre pares.

La coevaluación o evaluación de pares es un proceso a través del cual los docentes de una misma institución educativa o externos a ella, juzgan el desempeño de otros docentes. Ofrece la oportunidad de reflexionar en conjunto sobre sus fortalezas y debilidades. Así también permite una oportunidad de potenciar el trabajo en equipo. Este tipo de evaluación suele realizarse a través de comisiones encargadas de revisión de medios de verificación del desempeño del docente, observando las clases y haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten. El fin de la evaluación entre pares es formativa, se realiza una retroalimentación de la observación de clase por pares evaluadores generándose un intercambio intencionado entre pares los docentes evaluados.

5.1.1.3.4. *Instrumentos de evaluación.* Las Rubricas de Evaluación. Es el instrumento que tiene seis desempeños y evalúa el desenvolvimiento del docente con sus estudiantes en el aula. Se entiende como “aula” a los diferentes espacios educativos donde el docente y los estudiantes interactúan; por ejemplo, los laboratorios, el patio, etc. Estos desempeños son: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza,

propicia un ambiente de respeto y proximidad, y regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

5.1.2 Área curricular de Comunicación.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El sistema educativo peruano propone, desde hace muchos años, un enfoque comunicativo que los docentes del área curricular venimos asumiendo en la medida de nuestras posibilidades, experiencias y saberes. Este enfoque encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje. Nuestros estudiantes emplean su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos en contextos específicos. En una comunicación real, en sus distintas variedades dialectales y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses.

Según el DCN MINEDU, (2009) el enfoque es comunicativo porque es una función importante del lenguaje la comunicación, la cual se lleva a cabo utilizando temáticas significativas, también refiere que se considera textual ya que, considera diversos tipos de textos de la realidad del estudiante, de diferentes situaciones de comunicación, con distintos interlocutores, así mismo haciendo una reflexión sobre la utilización de la lengua.

El contexto es determinante en todo acto comunicativo. La lengua se enseña y se aprende en pleno funcionamiento. El texto es la unidad básica de comunicación. Los textos deben responder a las necesidades e intereses de los alumnos. La enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los diferentes registros de uso lingüístico. Sin embargo, a veces, bajo la denominación de enfoque comunicativo o enfoque comunicativo-textual o enfoque comunicativo funcional se planifican, desarrollan y evalúan en las aulas propuestas muy diversas, algunas incluso contradictorias con el enfoque asumido.

Ocurre que muchas veces se entiende el enfoque comunicativo simplistamente. Se generan actividades para desarrollar cuatro destrezas comunicativas (escuchar-hablar-leer-escribir) sin tener en cuenta los procesos cognitivos que están detrás de esas destrezas. Se aplican técnicas para interactuar con textos específicos en situaciones comunicativas concretas sin tener en cuenta que esas situaciones están enmarcadas en contextos sociales y culturales más amplios. Sin las perspectivas cognitiva y sociocultural, el enfoque comunicativo puede quedar reducido a una colección de técnicas y acumulación de actividades.

El área de comunicación busca lograr el gobierno insuperable y pertinente de la lengua para formular, comprender, procesar y producir textos, desarrollar capacidades comunicativas con el intento de que los estudiantes interactúen adecuadamente en numerosas situaciones de comunicación, se sustenta en una perspectiva intercultural.

La ocupación principal del lenguaje es comunicarse en situaciones auténticas y con interlocutores existentes. Se lee para: informar, aprender, entretener, seguir instrucciones. Se escribe para: comunicar doctrinas, experiencias, sentimientos y emociones. La unidad mínima del lenguaje con sentido es el texto. Se aprende a leer y escribir interactuando con diversos tipos de argumentos, que responden a distintas situaciones de comunicación.

5.1.2.2. Competencia comprende textos escritos. Esta competencia está referida a que el estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído. La lectura es “uno de los aprendizajes más importantes que proporciona la escuela, esto se logra a través de la lectura de libros, periódicos, revistas y otros, la cual nos proporciona conocimientos en cualquier disciplina del saber humano” (Cassany, Luna y Sanz, 1998, p.65).

Comprender un texto escrito es esencialmente darle un significado. Por ello, un aspecto fundamental de la competencia lectora es el manejo del contenido informativo. Así, para el desarrollo cabal de la competencia de comprensión escrita, es requisito identificar información en los textos, reorganizarla e inferir lo que está implícito. A lo largo de su escolaridad, el estudiante deberá enfrentar textos cada vez más complejos. Leerá con distintos propósitos los diversos tipos de texto. Cada finalidad de lectura, cada género textual demanda modos diferentes de encarar la tarea. De allí que esta competencia requiera desarrollarse en variadas situaciones comunicativas, en la interacción con variados textos escritos (incluso los más elaborados y complejos) de géneros y estructuras diferentes.

Estratégicamente, el estudiante puede recurrir a diversos procedimientos para procesar la información leída. Los textos no solo transmiten información sino que la construyen; es decir, en los textos se elaboran ideas, puntos de vista, actitudes y

valores. En los textos se crean las identidades del autor y lector, y con los textos también se influye en el mundo. Por eso, comprender críticamente es inferir la ideología del autor para tomar una postura personal al respecto, sea a favor o en contra, con nuestros propios puntos de vista. “Entre las variables intelectuales, la que tiene mayor influencia en el rendimiento académico es la aptitud verbal, comprensión y fluidez oral y escrita”. (Martínez y Otero, 2007, p.4)

La competencia de comprensión de textos escritos requiere la selección, combinación y puesta en acción de cuatro capacidades, todas ellas referidas a procesos que ocurren simultáneamente en la mente de nuestros adolescentes mientras leen textos escritos: Recupera información de diversos textos escritos, Reorganiza información de diversos textos escritos, infiere el significado de los textos escritos y Reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos. También Sánchez (2008), indica que “los niveles de la comprensión lectora son: literalidad, retención, organización, inferencia, interpretación, valoración, creatividad” (p. 5).

5.1.2.2.1. Gestión del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. El aula de clase es para aprender, si queremos mejorar el aprendizaje de los estudiantes, tenemos que considerar varios factores que obstaculizan este ideal, uno de ellos es el uso del tiempo que se hace en las aulas y la escuela. Para optimizar el tiempo se requiere centrar las actividades pedagógicas en el desarrollo de competencias y capacidades de los estudiantes para fortalecer los aprendizajes, evitando aquellas que no tienen sentido y razón de ser con el propósito que buscamos. Por lo que se debe establecer objetivos y metas claras, decidir con anticipación las metodologías y formas de trabajo, dar prioridad a lo más importante, solucionar cuanto antes dudas y errores, hacer partícipes a los alumnos de la organización de la clase.

Por ello se recomienda hacer buen uso del tiempo en el desarrollo de la sesión de clase, dejando de lado actividades rutinarias tradicionales dejando de considerar el aula como un espacio donde el docente solo dedique su tiempo en la revisión de tareas en los cuadernos de los estudiantes, y los cuales durante esos momentos no tengan alguna actividad de aprendizaje que puedan realizar en forma autonomía con las indicaciones previas del docente, si esto sucede estaríamos hablando de tiempos perdidos, dejándose de construir aprendizajes que mejoren el desarrollo de competencias de los estudiantes, es por ello que es necesario que el docente organice y planifique su tiempo para que pueda cumplir con los propósitos de aprendizaje.

5.1.2.2.2. *Herramientas pedagógicas para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.* Desde esta perspectiva, las herramientas pedagógicas son tomadas como todos aquellos medios o elementos que intervienen en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes. Son las que facilitan y optimizan la calidad de la formación que se está impartiendo. Entendidas estas como facilitadoras, es pertinente mencionar cuales son las más utilizadas y definir las, para poder comprender con mayor facilidad su incidencia en la educación.

Las Rutas del Aprendizaje son herramientas valiosas para el trabajo pedagógico en comunicación; plantean cuáles son las capacidades y competencias que se tienen que asegurar en los estudiantes y los indicadores de logros de aprendizajes por niveles. Como parte de las Rutas del Aprendizaje, se ha elaborado un fascículo dirigido a directores de instituciones educativas para apoyar la gestión de los aprendizajes y fortalecer el rol y liderazgo pedagógico que tienen ante su comunidad educativa. En este fascículo se aborda también la importancia de las jornadas de reflexión y la elaboración del plan de mejora. No olvidemos que en todo proceso del MAE se debe tener en cuenta como el docente maneja los procesos pedagógicos y didácticos.

Las rutas de aprendizaje consideran como estrategia importante para el desarrollo de la comprensión de textos, el antes, durante y después de la lectura:

- Actividades antes de la lectura, en esta etapa, lo importante es activar los conocimientos previos y formular los propósitos del texto que nos presentan. ¿Qué es activar los conocimientos previos? Es entregar información que ya se conoce sobre un tema. ¿Qué es formular propósitos? Es señalar lo que esperas del texto. En definitiva, en esta etapa de la comprensión lectora, el debieras responder a las siguientes preguntas: ¿Qué sé de este tema?, ¿Qué quiero aprender?
- Actividades durante la lectura En esta etapa el lector se está enfrentando al texto y comienza a ver si lo señalado en las actividades de la etapa anterior concuerda con la lectura. Así, comprueba si la información entregada a partir de la activación de los conocimientos previos coincide con lo que le está entregando el texto. Otra actividad que se realiza durante la lectura es comenzar a leer y detenerse en el primer párrafo o en la mitad de la historia, para realizar preguntas como: ¿qué pasará a continuación? Así, realizarás supuestos o conjeturas de lo que viene a continuación. También es de gran utilidad contar en voz alta lo que se ha leído para ver qué se ha comprendido en

el momento. La realización de preguntas sobre el contenido del texto ayudan mucho para ir entendiendo mucho mejor los hechos o sucesos que van ocurriendo.

- Actividades después de la lectura En esta etapa, el lector está en condiciones de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la idea principal?, ¿Cuáles son las ideas secundarias? se trata de organizar de manera lógica la información contenida del texto leído e identificar las ideas principales, es decir las más importantes, y las secundarias, aquellas que aportan información que no es fundamental en la historia pueden ser descripciones de los personajes, del ambiente, de los acontecimientos, etc.

5.1.2.2.3. Materiales y recursos educativos para desarrollar la competencia comprende textos escritos. El material didáctico se refiere a aquellos medios y recursos que facilitan la enseñanza y el aprendizaje, dentro de un contexto educativo, estimulando la función de los sentidos para acceder de manera fácil a la adquisición de conceptos habilidades, actitudes o destrezas. Todo docente a la hora de enfrentarse a la impartición de una clase debe seleccionar los recursos y materiales didácticos que tiene pensado utilizar. Muchos piensan que no tiene importancia el material o recursos que escojamos pues lo importante es dar la clase, pero se equivocan, es fundamental elegir adecuadamente los recursos y materiales didácticos porque constituyen herramientas fundamentales para el desarrollo y enriquecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

Hoy en día existen materiales didácticos importantes que dota el Ministerio de Educación, lo que se debe usar y poner a disposición de los estudiantes, en nuestra institución promoveremos la lectura con: El carrito lector. Si los estudiantes no pueden acudir a la biblioteca, entonces lleva la biblioteca hacia los estudiantes, se busca facilitar el acceso de los estudiante, también se implementará el Quiosco Lector, es una iniciativa que promoverá la lectura y fortalecerá el desarrollo de la comprensión lectora.

5.1.2.2.4. Estrategias para promover un buen clima escolar. Es de suma importancia el fomentar un buen clima en el aula para el buen desarrollo del aprendizaje. Éste se genera a partir de varios factores claves como son el maestro y sus actitudes, decisiones, modos de desempeñarse y evaluar; los estudiantes y sus roles protagónicos pero desencadenando dudas, diferencias de opinión, relacionándose unos con otros, marcando los tiempos y sintiéndose interesado por los temas que se dan en clase, y estando a gusto en el ámbito educacional; y además, lo que ambos traen de afuera que repercute en sus estados de ánimo, en su atención, en

sus preocupaciones o en sus actitudes, tanto pesimistas/negativas como optimistas y constructivas.

Por otra parte, es importante pensar que los roles hoy en día dentro del aula, están desdibujados. Ya no se delimita un orden ascendente de enseñanza, de arriba hacia abajo de docente a alumno, sino que se establece una compleja red en donde todos los factores se interrelacionan e intercambian saberes y conocimientos.

El alumno no desarrolla su potencial si se siente incómodo, bajo presión, bajo la mirada de un docente que lo juzgará. Todo lo contrario sucede si el profesor genera un espacio propicio para que el mayor interés que se perciba en el aula sea el de aprender del error propio y de los demás como forma de equipo y unidad, por el bien común. Allí, la evaluación debe acompañar simplemente como forma de comprobación del estudiante si supo o no adquirir los nuevos conocimientos, y cómo fue creciendo y evolucionando.

Las estrategias para promover una convivencia adecuada en la institución educativa y en el aula son variadas pero las que se pueden considerar son: la gestión de conflictos la cual consiste en que ambas partes implicadas en la situación de conflicto ganen a través de una negociación que sea pertinente; otra estrategia es gestionar la disciplina en el marco de la convivencia escolar basado en la democracia, esta estrategia permite establecer en forma democrática sus acuerdos de convivencia en el aula y las orientaciones para la evaluación de la misma,. Todo esto propiciará el clima de confianza, respeto mutuo y armonía en el aula (MINEDU, 2017).

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia denominada “Mejora de mi práctica pedagógica aplicando la estrategia visita en aula en el monitoreo y asesoría para favorecer el fortalecimiento de la planificación, ejecución y reflexión crítica en los docentes del área de comunicación de educación secundaria de la Institución Educativa “Santa Rosa de Lima” del distrito de Villa el Salvador perteneciente a la UGEL 01” de Lima, en el año 2015 fue realizado por la Directora Bernardita Gladys Mansilla Ayala. La investigación pretendió demostrar que la aplicación de la estrategia Visita en aula, en el monitoreo y asesoría favorecerá el fortalecimiento de las competencias de planificación, ejecución y reflexión crítica en los docentes del área de Comunicación de Educación Secundaria

La metodología empleada en la experiencia pues se basa en la autorreflexión permanente del investigador, en este caso del directivo, acerca de su práctica pedagógica a lo largo de la investigación y continúa después de ella a partir de los resultados obtenidos generando nuevas rutas de investigación en el campo de la planificación, implementación y ejecución de estrategias de monitoreo y asesoría en el campo educativo.

Entre las conclusiones vertidas se menciona, el diseñar planes de intervención incorporando la estrategia visita en aula, que permitió proponer actividades significativas en el proceso de monitoreo y asesoría, promoviendo el fortalecimiento de los desempeños docentes en planificación, ejecución curricular y reflexión crítica de igual manera Implementar recursos y materiales teniendo en cuenta cada una de las fases de la estrategia, así mismo el logro de los objetivos propuestos en los planes de intervención.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Seguidamente se te presenta los objetivos a que apunta el Plan de Acción.

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos mediante la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” del distrito de Uchamarca provincia de Bolívar – UGEL Bolívar – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Se formulan en función a los procesos implicados en la alternativa de solución (Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación) considerando la Gestión de Currículo, Convivencia y Liderazgo.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, del área de comunicación.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Este propósito se concretizará con el monitoreo pedagógico a través de visitas de

observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del director con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica al docente del área de comunicación.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de vistas ejecutadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	100% de visitas ejecutadas.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Directivo Docentes	x									
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.		x									
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.		x									
					1.4 Observación del desempeño docente sobre su práctica pedagógica (vista 1).											
					1.5 Sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en la aplicación estrategia metodológica, uso de materiales educativos, tiempo y gestión de la convivencia escolar. (Visita 1).		x									
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.			x								
					1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (vista 2 y 3).						x					x
					1.8 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida.			x			x					x
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de	100% de círculos de interaprendizaje.	Círculos de Interaprendizaje.	2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan.	Directivo Docentes	x									
					2.2 Conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje indicando su propósito.		x									
					2.3 Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica.			x								
					2.4 Planificación de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje.		x									

		Comunicación.			2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendido.	Directivo Docentes			x			x			x
					2.6 Registro de las ideas fuerzas y consensos de la reflexión.				x			x			x
					2.7 Retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas.				x			x			x
					2.8 Evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia en inicio, proceso y salida.				x			x			x
					2.9 Evaluación de compromisos de mejora				x			x			x
		Porcentaje de talleres de seguimiento ejecutados para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	100% de talleres de seguimiento ejecutados.	Talleres de seguimiento.	2.10 Planificación de talleres de seguimiento.	Directivo Docentes		x							
					2.11 Elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres sobre estrategias metodológicas de los procesos didácticos, uso de materiales educativos, uso del tiempo y convivencia escolar.			x	x						
					2.12 Ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas.				x			x			x
					2.13 Reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación.				x			x			x
					2.14 Evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral.										x
					2.15 Elaboración del informe final.										x
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados sobre su práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de	100% de docentes evaluados y ejecutados.	La observación: Hetero-evaluación.	3.1 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación.	Directivo Docentes		x							
					3.2 Revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente.			x							
					3.3 Comunicación del cronograma de evaluación.				x						
					3.4 Observación del desempeño docente en aula.				x			x			x
					3.5 Sistematización de los resultados de evaluación.										x

		Comunicación.			3.6 Aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad.				x			x				x
					3.7 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba.				x			x				x
					3.8 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados.				x			x				x
					3.9 Toma de decisiones: - Compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes. - Realización del plan de mejora.				x			x				x
		Porcentaje de retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas para el desarrollo de la competencia pedagógica en el área de Comunicación.	100% de retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas: Autoevaluación.	Retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas.	3.10 Reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación.	Directivo Docentes	x									
					3.11 Adquisición de una cámara de video.		x									
					3.12 Socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.			x								
					3.13 Elaboración del Plan de autoevaluación docente.		x									
					3.14 ejecución de la autoevaluación.				x			x				x
					3.15 Informe final de los resultados de autoevaluación.				x			x				x
		Porcentaje de docentes evaluados a través pares para el desarrollo de la competencia pedagógica en el área de Comunicación.	100% de docentes evaluados a través pares.	Evaluación a través de pares: coevaluación	3.16 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares.	Directivo Docentes	x									
					3.17 Cronograma para la evaluación a través de pares.		x									
					3.18 Ejecución de la evaluación a través de pares.				x			x				x
					3.19 Sistematización y socialización de los resultados de la evaluación a través de pares.				x			x				x
					3.20 Retroalimentación de clase por pares evaluadores.				x			x				x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

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

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

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

Recursos: Referido a los medios y materiales a utilizar en la ejecución del Plan de Acción.

Actores: Referido al material humano implicados en el proceso del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIAS	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de vistas ejecutadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la ILEE.	Docente Directivo						x	- Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de monitoreo del Plan de Acción Lista de cotejo Encuestas de opinión y satisfacción	Papel Plumones Impresora Laptop Copias Proyector	33 % de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.							x	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados			
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.							x	.Plan de monitoreo			
			1.4 Observación del desempeño docente sobre su práctica pedagógica (vista 1).							x	- Ficha de monitoreo y registro en el cuaderno de campo			
			1.5 Sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en estrategias metodológicas, uso de MME, tiempo y gestión de la convivencia escolar. (Visita 1).							x	- Matriz de diagnostico - Información sobre necesidades pedagógicas			
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.							x	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente de la primera visita			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3).		x						- Recojo de información en instrumento de monitoreo			
			1.7 Aplicación de los instrumentos de							x	- Ficha de monitoreo - Cuaderno de campo			

			autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida								- Informe de monitoreo.			
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación.	Porcentaje de círculos de inter-aprendizaje ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Círculos de inter-aprendizaje	2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan.	Docente Directivo						x	- Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de monitoreo del Plan de Acción	Papel Fotocopias Laptop Proyector Impresora Plumones Pizarra	33 % ejecución de los círculos de interaprendizaje
			2.2 Conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje indicando su propósito.							x	-Acta de conformación de la CPA y compromisos -Planificación de cronograma	Lista de cotejo		
			2.3 Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica.							x	- Listado de necesidades pedagógicas	Encuestas de opinión y satisfacción		
			2.4 Planificación de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje.							x	-Asistencia -Hojas de ruta del evento			
			2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendidos.								-Matriz de productos -Información impresa y virtual -Fotos del trabajo colaborativo			
			2.6 Registro de las ideas fuertes y consensos de la reflexión.			x					-Ideas fuerza -Portafolio de evidencias			
			2.7 Retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas.			x					-Matriz de productos -Información impresa y virtual -Fotos del trabajo colaborativo			
			2.8 Evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia			x					-Informe de sistematización de la estrategia			

[illegible]

	Comunicación.		3.6 Aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad.			x				- Prueba estandarizada			
			3.7 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba.			x				-			
			3.8 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados.			x				-			
			3.9 Toma de decisiones: - Compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes. - Realización del plan de mejora.			x				-			
	Porcentaje de retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas para el desarrollo de la competencia pedagógica en el área de Comuni-	Retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas : autoevaluación.	3.10 Reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación.	Docente Directivo					x	- Acta de acuerdos y compromisos	Ficha de monitoreo del Plan de Acción	Cámara de video Papelotes pumones	33% de docentes autoevaluados
			3.11 Adquisición de una cámara de video.						x	- Cámara de video	Lista de cotejo		
			3.12 Socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.						x	- Instrumento	Encuestas de opinión y satisfacción		
			3.13 Elaboración del Plan de autoevaluación docente.						x	- Plan de autoevaluación			

	cación.		3.14 Ejecución de la autoevaluación.				x				- Registro de la rubrica			
			3.15 Informe final de los resultados de autoevaluación.				x				- Informe de la autoevaluación con resultados			
	Porcentaje de docentes evaluados a través pares para el desarrollo de la competencia pedagógica en el área de Comunicación.	Evaluación a través de pares: coevaluación.	3.16 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares.							x	- Acta de reunión	Ficha de monitoreo del Plan de Acción	Laptop	33% de evaluación a través de pares
			3.17 Cronograma para la evaluación a través de pares.							x	- Plan de la evaluación a través de pares	Lista de cotejo	Retro-Proyector	
			3.18 Ejecución de la evaluación a través de pares.				x				- Rubrica calificada	Encuestas de opinión y satisfacción	Plumones	
			3.19 Sistematización y socialización de los resultados de la evaluación a través de pares.				x				- Resultados de la evaluación a través de pares		Papelotes	
			3.20 Retroalimentación de clase por pares evaluadores.				x				- Matriz de productos - Caja de herramientas - Fotos		impresiones	

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

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

En el siguiente cuadro se considera los riesgos que podrá enfrentar la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación así como las posibles medidas a adoptar frente a ellos; en correspondencia a los objetivos planteados en el mencionado plan:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre el desempeño laboral del personal docente en lo referente a procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Resistencia al monitoreo. Presencia de fenómenos naturales. Cambio de actitud que aún manifiestan algunos docentes en cuanto a su práctica pedagógica.	Jornada de sensibilización sobre la importancia y propósito del monitoreo Socializar el plan e instrumentos de monitoreo pedagógico.
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	Poca participación de algunos docentes en reuniones colegiadas fuera del horario de clase. No se logra sistematizar los resultados del acompañamiento. Manejo de la asesoría personalizada	Empoderamiento de estrategias para desarrollar una asesoría pedagógica adecuada Organizar círculos de interaprendizaje en horarios consensuados con los docentes. Conformar una comunidad de aprendizaje al interior de la institución educativa.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Docentes que oponen resistencia al proceso de evaluación docente.	Sensibilizar al docente que la evaluación no es punitiva sino formativa. En la evaluación destacan más los elementos positivos que los negativos.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la perspectiva y estimación de los recursos financieros destinados a la implementación del mismo. Este cuadro presenta los costos que deben tenerse en cuenta para la ejecución de cada una de las actividades consideradas en el Plan de Acción, también nos permite saber con la anticipación debida y de forma ordenada la inversión a utilizarse y de donde procede dicho presupuesto.

El cuadro de presupuesto está conformado por la columna de actividades que se estarán realizando durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos que explica las fechas en que se ejecutarán, así como la columna de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento. El cuadro de costos permite tener una visión exacta del financiamiento que se tendrá en cuenta para hacer posible la ejecución del Plan de Acción.

A continuación te presentamos el cuadro de presupuesto.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Primera semana de marzo	Ninguno	
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Tercera semana de marzo	S/3.00 para copias del instrumento de monitoreo	Recursos propios
1.4 Sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en la aplicación del enfoque del área, estrategias, uso de MME, gestión de la convivencia escolar. (Visita 1)	Primera semana de abril	Ninguno	

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Primera y tercera semana de mayo	Ninguno	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2)	Segunda semana de julio	S/5.00 para copias	Recursos propios
1.7 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida	Primera semana de abril, primera semana de julio – primera semana de noviembre	S/4.00	Recursos propios
2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan.	Cuarta semana de marzo	Ninguno	
2.2 Conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje	Segunda semana de marzo	Ninguno	
2.3 Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica.	Tercera semana de abril	Ninguno	
2.4 Planificación de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje.	Tercera semana de abril	S/10.00 imprimir separatas	Recursos propios
2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendidos	Tercera semana de junio Tercera semana de agosto Segunda semana de octubre	S/5.00	Recursos propios
2.6 Registro de las ideas fuertes y consensos de la reflexión	Tercera semana de junio Tercera semana de agosto Segunda semana de octubre	S/2.00 de copias	Recursos propios
2.7 Retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas	Tercera semana de junio Tercera semana de agosto Segunda semana de octubre	S/5.00 para imprimir y fotocopiar separatas	Recursos propios
2.8 Evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia en inicio, proceso y salida	Tercera semana de junio Tercera semana de agosto Segunda semana de octubre	S/3.00 Material impreso	Recursos propios

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
2.9 Planificación de talleres de seguimiento	Primera semana de abril	Ninguno	
2.10 Elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres.	Segunda semana de abril y segunda semana de mayo	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.11 Ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas.	Cuarta semana de mayo, tercera semana de julio y cuarta semana de setiembre.	S/ 15.00 de fotocopias e impresiones	Recursos propios
2.12 Reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación.	Cuarta semana de mayo, tercera semana de julio y cuarta semana de setiembre	S/ 5.00 de fotocopias e impresiones	Recursos propios
2.13 Evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral	Tercera semana de noviembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.14 Elaboración del informe final	Cuarta semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.1 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.2 Revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.3 Comunicación del cronograma de evaluación.	Primera semana de mayo	Ninguno	
3.4 Observación del desempeño docente en aula.	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.5 Sistematización de los resultados de evaluación.	Cuarta semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.6 Aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 50.00 impresiones	Recursos propios

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
3.7 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 2.00 impresiones	Recursos propios
3.8 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 1.00 impresiones	Recursos propios
3.9 Toma de decisiones: Compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes Realización de plan de mejora	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y tercera semana de noviembre	Ninguno	
3.10 Reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación.	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.11 Adquisición de una cámara de video	tercera semana de marzo	S/ 350.00	Recursos propios
3.12 Socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.13 Elaboración del Plan de autoevaluación docente.	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.14 ejecución de la autoevaluación	Segunda semana de mayo, segunda semana de agosto y tercera semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.15 Informe final de los resultados de autoevaluación.	Tercera semana de mayo, tercera semana de agosto y cuarta semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios

Figura 7: Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos correspondientes al diplomado y segunda especialidad sirvió para reforzar mis capacidades y así mejorar mi desempeño correspondiente a gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión de textos escritos en el área de Comunicación y la toma de una decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” de Uchumarca.

El Módulo 0 brindó orientaciones y lineamientos introductorios para la formulación del trabajo académico final, se inició con una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa “Horacio Zeballos Gámez” del distrito de Uchumarca – UGEL Bolívar. De igual manera se desarrolló ciertas competencias tecnológicas necesarias para su labor diaria de los directivos.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión lectora de textos escritos, en el área de comunicación. En relación al Módulo 2, se hizo ajustes al objetivo y se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema del Mapa de Procesos.

En el Módulo 3 se planteó las alternativas de solución referido a la participación y clima institucional, permitió identificar su incidencia en la problemática de comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de

tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada.

Por su parte, en el Módulo 4 se logró desarrollar competencias en gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recogidos 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 correspondientes.

El Módulo 5 denominado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución y en el Módulo 6 se consolida el Plan de Acción, resultado de una construcción progresiva que se concretiza con el aporte de cada módulo desarrollado en el diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

10. Lecciones Aprendidas

Habiendo desarrollado los módulos correspondientes tanto al diplomado así como a la segunda especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, que nos permitieron construir el Plan de Acción se logró importantes aprendizajes que han contribuido al fortalecimiento de capacidades para lograr un mejor desempeño pedagógico, entre los más saltantes tenemos:

Comprender que los problemas educativos que afectan el logro de aprendizajes de los estudiantes se detectan mediante el diagnóstico institucional, servirá para tomar decisiones y considerarlo en el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, como estrategia eficaz para revertir los resultados desfavorables y mejorar la calidad educativa.

El sensibilizar a los docentes sobre la importancia del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, para acortar brechas que afectan el logro de aprendizajes de nuestros estudiantes, va a permitir desde la gestión crear un clima propicio para la aplicación de instrumentos consensuados, socializando la estructura y los ítems de los mismos.

Involucrar la participación activa de la comunidad educativa en la formulación del Plan de Monitoreo resulta fundamental, esto permitirá desde la gestión compartir responsabilidades y asumir compromisos comunes orientados a obtener mejores resultados en el logro de aprendizajes de los estudiantes, despercudiendo la idea que es el director el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a este problema.

Referencias

- Alcazar, P., Bosco, M.D, Cerón, A.E., Díaz, R., Negrín, M.E., Salazar, M.P., Reyna, P.C., Valle, E. (2013). *La evaluación en la escuela*.
- Arias, F. (1998). *Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración)*. Caracas: Editorial Episteme.
- Balestri, M. (1997). *Cómo se elabora el proceso de investigación*. Caracas: Consultores asociados BL Servicio Editorial.
- Cassany, D., Luna, M. & Sanz, G. (1998). *Enseñar lengua* (4ª ed.). Barcelona: Graó.
- De la Cruz, Danilo (2012) *Optimización de los tiempos en el aula y la escuela*. Lima. Universidad Cayetano Heredia.
- Chávez, F. (1998). *Redacción avanzada. Un enfoque Lingüístico*. México: Editorial Pearson.
- García, R, D. (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Santo Domingo: ediciones. Editorial Centro cultural Poveda.
- Guerrero, L. & Toribio, V. (2017). *Texto del Módulo 5: Acompañamiento, monitoreo y evaluación de la práctica docente*. Lima, Perú.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill
- Loera, Armando, *Planeación estratégica y política educativa*, Documento de trabajo, s/f.
- Martínez-Otero, V. (2007). *Claves del Rendimiento Escolar*. Universidad Complutense de Madrid. Publicado en <http://comunidad-escolar.pntic.mec.es/700/tribunahtml> Extraído el día 23 de abril del 2010.[http](http://comunidad-escolar.pntic.mec.es/700/tribunahtml).
- Ministerio de Educación. (2009). *Diseño Curricular de educación Basica*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014a). *Fascículo de gestión escolar centrado en los aprendizajes*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014b). *Marco de buen desempeño directivo*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016). *Resolución de Secretaría General N° 008*. Lima. Minedu.

- Murillo, F.J. (2007). Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa. Santiago de Chile. UNESCO.
- Pérez, G. (2004). *Construcción científica e intervención práctica*. Madrid, España: Narcea Editores.
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Sánchez, D. (2008). Niveles de comprensión lectora. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.librosperuanos.com/articulos/danilo-sanchez10.html> [Consulta: 02 de marzo de 2010].
- Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.

APÉNDICE



Directivo previo al inicio de reunión de diagnóstico.



Padres de familia y estudiantes asumiendo sus compromisos.



Día de logro desarrollado en la Institución Educativa.